

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO  
DE BACHILLERATO**

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA  
LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL  
MERCADO COSTARRICENSE EN EL I  
CUATRIMESTRE DEL 2019.**

**Sustentante**

**Alejandro Chacón Jiménez**

**PROFESORA: Ing. Graciela Figueroa Figueroa**

**SEPTIEMBRE 2019**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Alejandro Chacón Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 3-427-459 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachiller Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Optimización del proceso de gestión para la introducción del producto en el mercado costarricense en el I Semestre del 2019.

\_\_\_\_\_ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 27 días del mes de 07 del año dos mil 19.



Firma del estudiante

Cédula: 3-427-459

## CARTA DE TUTOR

### CARTA DEL TUTOR

Heredia, 27 de Julio del 2019

*A quien corresponda*  
**Carrera de Ingeniería Industrial**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Rafael Alejandro Chacón, cédula de identidad número 304270459, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Optimización del proceso de gestión para la introducción del producto en el mercado costarricense en el I cuatrimestre del 2019***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de la Licenciatura en Ingeniería Industrial.

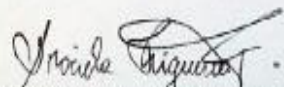
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	27%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	15%
	TOTAL		86%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Graciela Figueroa Figueroa**

**107190744**

**Carné Colegial Profesional N, IPI-29722**

## CARTA DE LECTOR

San José, 9 de setiembre de 2019

Señores

Departamento de Registro

Universidad Hispanoamericana

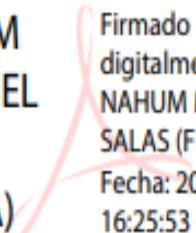
Estimados señores:

En calidad de lector del proyecto de graduación presentado por el estudiante Alejandro Chacón Jiménez, titulado "**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO COSTARRICENSE EN EL I CUATRIMESTRE DEL 2019**", para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso y he evaluado aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

Es por esta razón que considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser trasladado al proceso de revisión por el filólogo.

Atentamente,

NAHUM  
MONTIEL  
SALAS  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
NAHUM MONTIEL  
SALAS (FIRMA)  
Fecha: 2019.09.09  
16:25:53 -06'00'

Lic. Nahum Montiel Salas

Cédula: 3-0398-0713

# CARTA DE FILOLOGO

Carta del Filólogo

San José, 16 de setiembre del 2019

Señores  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

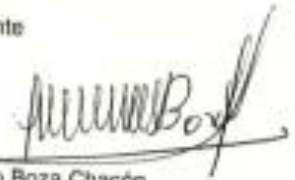
Estimados señores:

El estudiante Alejandro Chacón Jiménez, cédula número 304270459 me ha presentado para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO COSTARRICENSE EN EL I CUATRIMESTRE DEL 2019 el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Ingeniería Industrial.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción que se traducen al escrito y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente



Prof. Mario Boza Chacón  
Filólogo. Cédula 103580444  
Carné Colegio de Licenciados y  
Profesores Número 5034

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
Entregado por \_\_\_\_\_  
Revisado por Sweth  
Fecha 16/9/19

**CARTA DE AUTORIZACION**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 21 de Noviembre del 2019

Señores:

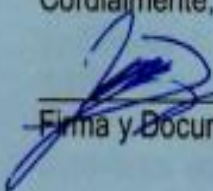
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Rafael Alejandro Chacón Jiménez con número de identificación 304270459 autor (a) del trabajo de graduación titulado OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO COSTARRICENSE EN EL I CUATRIMESTRE DEL 2019. presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Bachiller en Ingeniería Industrial; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
3-427-459  
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

## DEDICATORIA

Deseo dedicar este proyecto a mi esposa Emilia, ella ha sido mi único apoyo en este largo trayecto, siempre me brinda su ayuda y nunca dejó que mi sueño de tener dos carreras se frustrara, por eso con mucho amor y esfuerzo este proyecto es para ella.

A mi amado hijo Saúl por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy las gracias a Dios por darme la vida, la salud, la paz, la tranquilidad y por darme la oportunidad de crear una familia. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi esposa Emilia por ayudarme y comprenderme siempre que la necesité. A mi madre y padre por sacrificarse para poder estudiar, luchar día a día a mi lado y decirme a diario que jamás me diera por vencido. Sin la ayuda de estas tres estupendas personas jamás hubiera logrado mi meta.

Quiero agradecer a mis familiares que siempre estuvieron a mi lado, a mi hermana Karen por darme un ejemplo de superación, a mi hermana Mónica quien siempre me animó a perseguir mis metas y nunca dejar de apoyarme para cumplirlas.

No ha sido fácil el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

## Contenido

<b>DECLARACIÓN JURADA.....</b>	<b>ii</b>
<b>CARTAS DE AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>xiv</b>
<b>TABLA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>TABLA DE DIAGRAMAS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>TABLA DE ANEXOS.....</b>	<b>xviii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 MARCO CONCEPTUAL GENERAL RELATIVO A LA CARRERA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 Estudio de mercado.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1.1 Encuestas a clientes:.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Proceso.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2.1 Diagrama de Ishikawa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2.2 Diagrama de Gantt:.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2.3 SIPOC.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2.4 Diagrama de Pareto.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2.5 Gráficos Circulares.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2.6 Análisis FODA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Muestreo estadístico.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3.1 Determinación de variables en estudio.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3.2 Población.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3.3 Muestreo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3.4 Tipos de muestreo:.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 ROI.....</b>	<b>21</b>

2.1.5 Flujo Projectado .....	22
2.1.6 Costo de la mercadería vendida.....	22
2.1.7 Proyección de ventas.....	23
2.1.8 Outsourcing.....	23
2.1.9 Plaza o distribución .....	24
2.1.10 Promoción o comunicación .....	24
2.1.12 Precio .....	25
2.1.13 Organigrama Institucional .....	25
2.2 MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO .....	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO .....	27
2.4 ANTECEDENTES DE PROYECTOS O EXPERIENCIAS SEMEJANTES.....	29
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	32
3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO CUALITATIVO DE PROYECTO .....	33
3.3 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA, CONSTRUCCIÓN O PROPUESTA EN PRÁCTICA DE UN NUEVO PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO .....	35
3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	36
3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	37
3.5.1 Verificación, control y seguimiento de resultados .....	37
<b>CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS .....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Personal.....	41
4.1.1.1 Departamento de Mercadeo.....	41
4.1.1.2 Personal de Ventas.....	42
4.1.1.2 Distribución.....	43
4.1.2 Materiales .....	44
4.1.2.1 Material de publicidad.....	44
4.1.2.2 Muestras .....	45
4.1.2.3 Encuestas de calidad.....	46
4.1.3 Controles.....	46
4.1.3.1 Datos de ventas.....	46
4.1.3.2 Información de mercado .....	47

4.1.3.3 Seguimiento de clientes.....	48
4.1.4 Herramientas .....	49
4.1.4.1 Datos estadísticos.....	49
4.1.4.2 KPI de ventas .....	50
4.2 Analisis FODA .....	52
4.3 Enfoque al resultado.....	58
4.4 Comportamiento del producto (Café) en el Mercado.....	60
4.5 Estudio de Mercado .....	67
4.5.1 Determinación de la muestra .....	67
4.5.2 Resultado de la encuesta.....	69
4.5.1 Provincia de Alajuela.....	73
4.5.2 Provincia de San José .....	75
4.5.3 Provincia de Heredia .....	76
4.5.3 Resumen del capítulo IV.....	80
<b>CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN .....</b>	<b>81</b>
5.1 Estudio de Mercado .....	82
5.1.1 Proyección de Ventas .....	83
5.2 Implementación de KPIS de Ventas.....	84
5.3 Personal de Ventas .....	89
5.4 Departamento de Mercadeo.....	89
5.5 Material de Publicidad .....	89
5.5 Muestras.....	90
5.6 Datos de Ventas .....	90
5.7 Información de mercado.....	90
5.8 Distribución.....	90
5.9 Encuestas de Calidad.....	90
5.10 Datos estadísticos.....	91
5.11 Seguimiento de los clientes .....	91
5.12 Análisis del retorno de la inversión.....	91
5.13 Resumen de propuesta de Mejora .....	91
5.14 Propuesta de Control .....	94
5.15 Propuesta de Organigrama.....	95
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>

<b>4.1 Conclusiones</b> .....	97
<b>4.2 Recomendaciones</b> .....	98
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	100
<b>ANEXOS</b> .....	102

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b><i>Ilustración 1.</i></b> Organigrama Actual de la empresa .....	<b>5</b>
<b><i>Ilustración 3.</i></b> Gráfico de Ishikawa, de la empresa en estudio. ....	<b>40</b>
<b>Ilustración 4</b> Mapa Alajuela, con sus cantones .....	<b>73</b>
<b>Ilustración 5</b> Mapa de San José y sus cantones .....	<b>75</b>
<b>Ilustración 6</b> Mapa de Heredia y sus cantones .....	<b>76</b>
<b>Ilustración 7</b> Organigrama propuesto.....	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Actividades.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 2 medición cualitativa y cuantitativa.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3 Metodología para la propuesta de Mejora.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 4 Tabla de mejora en procesos.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 5 verificación, control y seguimiento de resultados.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6 FODA.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 7 5 Por qué? .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 8 Peso de los problemas en la compañía .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 9 Consumo por provincia de café fino en Litros anuales.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 10 Encuesta 2017 .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 11 Exportaciones anuales de café fino en Costa Rica.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 12 Sexo del total de personas encuestadas .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 13 Respuesta a la pregunta, ¿Cuál es el salario bruto mensual en su hogar? .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 14 Resultado de la pregunta: ¿Consume café? .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 15 Resultado de la pregunta. Con qué frecuencia consumen café. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 16 Respuesta a pregunta. ¿Estaría dispuesto a pagar 5.000 por una bolsa de café fino de 500 gramos?.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 17 Respuesta a la pregunta, ¿Alguna vez ha probado el café fino, producido en Costa Rica?.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 18 Proyecciones de ventas de unidades por Provincia.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 19 Tabla resumen de KPI' S por implementar .....</b>	<b>88</b>

<b>Tabla 20 Análisis del ROI.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 21 Costo por Quintal.....</b>	<b>92</b>
<b><i>Tabla 22 Costo de la mercadería vendida, 700 Uds. ....</i></b>	<b>93</b>
<b><i>Tabla 23 Propuesta Financiera.....</i></b>	<b>94</b>
<b><i>Tabla 24 Flujo de efectivo Neto y Acumulado, proyectado a 6 meses .....</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Tabla 25. Análisis resumen de Causa Raíz .....</i></b>	<b>92</b>
<b><i>Tabla 26 Gráfico de Gantt .....</i></b>	<b>93</b>
<b>Tabla 27 Propuesta de Mejora.....</b>	<b>94</b>

## TABLA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 Gráfico de Pareto sobre los problemas identificados para la introducción de un producto al mercado costarricense.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 2 Consumo de Café anual fino en litros por provincia. ....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 3 Respuesta de la pregunta, supermercados de preferencia .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 4 Tipo de café consumido en Alajuela.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 5 Tipo de café consumido en San José.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 6 Tipo de café consumido en Heredia .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 7 Respuesta pregunta En qué lugares le gustaría consumir el café fino.....</b>	<b>79</b>

## TABLA DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama 1 Ejemplo Ishikawa.....</b>	<b>15</b>
<b>Diagrama 2 Ejemplo de diagrama de Gantt.....</b>	<b>16</b>
<b>Diagrama 3. Ejemplo diseño de SIPOC.....</b>	<b>17</b>
<b>Diagrama 4 Ejemplo Pareto .....</b>	<b>18</b>
<b>Diagrama 5 Ejemplo diagrama Circular .....</b>	<b>19</b>

**TABLA DE ANEXOS**

<b>Anexo 1 La Lía de Tarrazú .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 2 Plantaciones de café.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 3 Empaque Café de exportacion .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 4 Empaque Café de Exportacion .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 5 Fruta para cosecha.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 6 Certificación Taza de la excelencia.....</b>	<b>108</b>
<b>Anexo 7 Lista de Asociación de Cafés Finos de Costa Rica.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 8 ubicación la Lía de Tarrazú .....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 9 Flor de Café .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 10 Planta de Tueste .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 11 Proceso de Tueste .....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo 12 Lista de salarios Mínimos Costa Rica 2019 (MTSS).....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 13 Cotización Grupo BPO .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 14 Cotización Distribución .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 15 Cotización Publicidad .....</b>	<b>117</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Para el presente proyecto, se decidió trabajar con una propuesta de un estudio de mercado, con el fin de ayudar a la empresa la Lía de Tarrazú a posicionar el producto en el mercado nacional.

Esta empresa se ha dedicado a exportar Café Fino de alta calidad al exterior motivo por el cual no tienen experiencia para posicionar el producto en el mercado costarricense.

Esta falta de experiencia en el mercado costarricense produce incertidumbre por parte de los dueños, ya que no tienen conocimiento para saber si la venta de este producto en Costa Rica generaría las ganancias necesarias tanto para recuperar la inversión como para cubrir los gastos de la empresa.

Primero se realizó un análisis que ayude a conocer el consumo del café en Costa Rica, cuáles son las localidades que más se consume este tipo de producto, seguidamente se procedió a realizar una encuesta con el fin de detectar los lugares en dónde se encuentre el cliente meta.

Además de detallar cuáles son los supermercados de mayor consumo de estos productos, para así generar un presupuesto de producción y de distribución con el objetivo de buscar los mejores canales de comunicación, e implementar los KPIS que ayuden a llevar un control de ventas del Café.

Así determinar si la mejor manera de distribuir el producto es por medio de compra activos (camiones) o por medio de un outsourcing de distribución

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

La empresa actualmente se dedica a la producción y venta de café de alto nivel en el exterior, en países como Japón, Estados Unidos, Australia, Corea, Europa y Canadá.

La empresa está conformada por dos dueños; el Gerente administrativo Luis Alberto Monge Ureña, se encarga del área administrativa algunas de sus funciones son:

- Representa la empresa en el exterior creando relaciones comerciales.
- Analiza, supervisa y detecta problemas y oportunidades para la empresa
- Coordina la logística del producto
- Desarrolla el 100% de la venta y post venta, entre otras.

Y su hermano Oscar Adolfo Monge Ureña quien es el Gerente operativo de la compañía, algunas de sus funciones son:

- Velar por la calidad del producto
- Dar mantenimiento de las zonas cafetaleras con el fin de crear un incremento en la productividad
- Se encarga de la mano de obra de producción, encargado de compras, entre otras.

La idea principal del proyecto se basa en desarrollar una propuesta de estudio de mercado, donde se pueda lograr el posicionamiento del producto en el

nivel nacional, como se menciona anteriormente, el producto se coloca en el nivel internacional, lo que lleva a la conclusión de que el costarricense no conoce el producto. Por lo cual no hay ventas ni posicionamiento de este, en el territorio costarricense.

La empresa no cuenta con un estudio de mercado, y tampoco poseen los indicadores necesarios para medir, evaluar y controlar el desempeño de la venta del producto, con dichos indicadores se lograría controlar las ventas generadas por los vendedores, junto con un estudio de mercado, y lograr el balance necesario para lograr posicionar el mismo en el mercado.

La implementación de un estudio de mercado y análisis del consumo del café en Costa Rica nos generará aumentos en los ingresos actuales de la compañía, al lograr una expansión clave en el mercado “tico”.

## **1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN**

### **Descripción general de la empresa o institución**

La Lía Tarrazú es una empresa dedicada a la producción y exportación de café fino, fundada en el año 2008 por los hermanos Monge Ureña, ubicada en San Lorenzo de Tarrazú San José Costa Rica. Sus fincas se encuentran por arriba de una altitud de 1400 metros lo cual impacta directamente en el tamaño, forma y sabor del café que produce.

Especializándose en micro lotes y variedades únicas como: Caturra, Catuai, Typica, Bourbon Gueisha entre otras, al realizar el proceso de lavado, semi lavado, miel natural.

Actualmente, exporta sus productos a Japón, Estados Unidos, Australia, Corea, Europa y Canadá, en tres variedades: Reserva especial, Premium, económico, en presentación de pergamino por quintal.

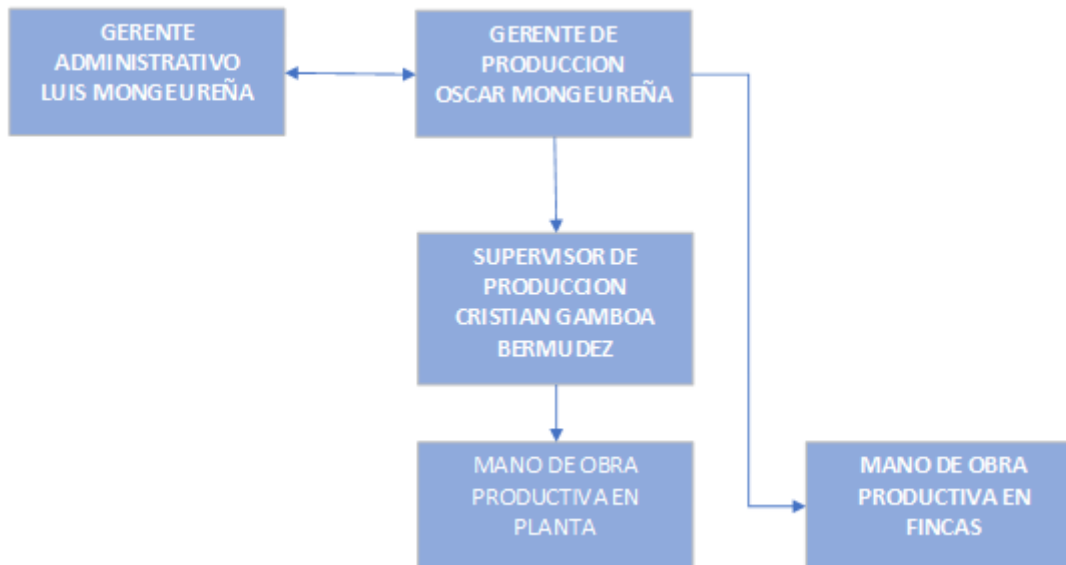
La empresa participa anualmente en la premiación de cafés finos de Costa Rica ha ganado para el año 2012 el segundo lugar y para el 2015 en tercer lugar de la taza de excelencia. Lo cual les ha permitido vender su café en subastas electrónicas a precios altos por su gran calidad y sabor.

**Misión.** Buscamos constantemente la superioridad en cuanto a café se refiere. Ofrecemos una amplia gama de cafés especiales, basándonos en los principios de calidad, sostenibilidad, trazabilidad y sobre todo la estrecha y directa relación con el consumidor.

**Visión.** Ser una organización con valores definidos, liderar en el procesamiento y exportación de café fino, mejorando continuamente nuestra posición en el mercado a través de sistemas de calidad altamente competitivos y así convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes.

### **Estructura organizativa**

La empresa posee un organigrama pequeño de forma jerárquica donde actualmente el Gerente administrativo y productivos son los que en su mayoría controlan el funcionamiento de la compañía.



*Ilustración 1.* Organigrama Actual de la empresa

El proyecto propuesto se llevará a cabo en el área de ventas al reportar directamente al gerente administrativo, quien será el encargado de evaluar la continuidad del nuevo negocio.

### **Antecedentes del contexto de la empresa o institución**

Inició en el año 2008, debido a los precios bajos de compra que ofrecían las cooperativas cafetaleras de la zona, Don Luis Alberto y Oscar Adolfo Monge Ureña deciden realizar un canal directo de venta de su producto con el fin de eliminar intermediarios y obtener mejores ganancias.

Contactan a la asociación de cafés finos de Costa Rica quienes se encargan de promocionar su café en los mercados internacionales de cafés especiales al lograr para este año vender el 100 % de su producción en los Estados Unidos.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema del siguiente proyecto es la colocación y venta del producto en el mercado nacional, y la falta del proceso, para el seguimiento de las ventas y sus encargados.

#### **Definición del problema**

La empresa desea lanzar el producto en el nivel nacional dentro del GAM, la problemática se presenta al no poseer un estudio de mercado, el cual nos indique si el producto será aceptado en nuestro país o será rechazado.

El no contar con un estudio definido de mercado, causaría en la empresa las siguientes consecuencias:

1. Que el posicionamiento del producto en el mercado no sea el esperado
2. Clientes molestos por un mal servicio
3. Que la rotación del producto no sea la adecuada
4. Además que se podría perder la posibilidad de abarcar nuevos mercados y nuevos clientes.

Los dueños de la empresa aceptan esta oportunidad de mejora para el negocio, al lograr así la aceptación de la implementación de un sistema donde se pueda analizar qué regiones son las que el producto se vendería.

#### **Justificación**

Este nuevo negocio proyecta un incremento en las ventas, por lo tanto, la propuesta de implementación de un estudio de mercado, previo al lanzamiento del

producto va a causar un impacto directo en el tamaño y forma de sus ventas, ayudando a la empresa a tener un mejor entendimiento de las regiones de más venta del producto y mejorar la situación económica al emplear más mano de obra nacional, y al hacer lazos de negocios entre las pequeñas empresas nacionales, tales como las que se dedican al outsourcing profesional.

Se considera un proyecto de conveniencia, porque les va a permitir reaccionar de forma oportuna ante cualquier comportamiento del mercado, definir sus objetivos de venta de acuerdo con lo proyectado al mantener siempre un balance dentro de lo que la empresa busca y lo que el mercado ofrece, de esta manera la empresa va a analizar y controlar los aspectos más relevantes que frenan la rentabilidad.

Generar así un aumento en ventas de ₡3.500.000 al mes, solo en lo que es área nacional.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Formular propuestas para la introducción de un producto al mercado costarricense, que le permita a la empresa incrementar sus ventas en un 10%, en el primer cuatrimestre del 2020.

### **Objetivos específicos**

➤ Analizar la situación actual de la empresa y sus oportunidades para la colocación del producto en Alajuela, Heredia y San José.

- Implementar un estudio de mercado para generar una estrategia de introducción del producto en Alajuela, Heredia y San José.
- Proponer los indicadores KPI, por utilizar en la empresa.
- Lograr que el café fino de exportación tenga un aumento de ventas en Alajuela, Heredia y San José

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **Alcances**

La propuesta se va a desarrollar en la empresa la Lía Tarrazú que se encuentra ubicada en San Lorenzo de Tarrazú, específicamente en el área de ventas nacionales para el GAM atendiendo las provincias de San José, Heredia y Alajuela.

Se determinará el proceso óptimo que le permita a la empresa el introducir su nuevo producto de manera exitosa en el mercado costarricense. Para esto, se analizará el mercado costarricense con el fin de determinar y proponer las áreas de enfoque para la empresa. Así como las áreas de colocación de producto, y el área de más consumo del mismo en el nivel nacional.

### **Limitaciones**

Como limitantes actuales se encuentran:

- Sin Acceso a reportes de ventas.
- La empresa no cuenta con la tecnología necesaria.
- La información necesaria sobre la población que se desea alcanzar es nula

- Hay que realizar estudios estadísticos para conocer la cantidad de personas que consumen café fino en Costa Rica
- Pérdida de tiempo y recursos al no contar con sistemas avanzados.
- La marca requiere un posicionamiento en el mercado.
- Se planea realizar estrategias de ventas, ya que no se cuentan con las mismas, así con sistemas de publicidad
- La etapa de publicidad está fuera del presente proyecto, ya que el tiempo requerido para esta etapa no es suficiente para abarcar todo el tema de manera global.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 MARCO CONCEPTUAL GENERAL RELATIVO A LA CARRERA**

Es importante recordar que el departamento comercial es la fuerza impulsora de la empresa, por lo cual para el lanzamiento de este nuevo negocio es fundamental optimizar los procesos que se utilizan para medir, qué mercados alcanzar ya que todo lo que se logra medir, se puede mejorar. La propuesta que se le hace a la empresa La Lía Tarrazú con los KPIs medirá la efectividad con que se van a lograr los objetivos comerciales claves los cuáles consisten en:

- Visitar los clientes prospectos
- Gestionar la venta
- Impulsar estratégicamente el producto
- Brindar el servicio post venta adecuado con el cual se asegura una

relación comercial con el cliente a lo largo del tiempo.

### **2.1.1 Estudio de mercado**

Estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio.

Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución.

La idea de un estudio de mercado ha de tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

Con un buen estudio de mercado nos debería quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el cliente con el perfil más completo, (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.), cuál ha sido históricamente el comportamiento de la demanda y qué proyección se espera, máxime si sus productos o servicio aportan valores añadidos y ventajas competitivas. Como consecuencia de estos aportes, habrá un cambio de 180° a la oferta actual.

Se puede describir un estudio de mercado como:

1. El estudio de mercado muestra una visión actualizada del sector de actividad, es decir, su evolución en los últimos años, la situación actual y las perspectivas de futuro.

2. Es un recurso importante para el éxito del proyecto empresarial ya que permite evaluar y comprender el mercado en el que se enmarca la actividad. Es la piedra angular de la viabilidad.

3. Es una herramienta eficaz para conocer mejor a la competencia e identificar oportunidades de negocio o, en su defecto, hallar alternativas en caso de que el proyecto inicial no sea viable.

4. La investigación de mercado permite la evaluación y supervisión del funcionamiento de la empresa, al evaluar los resultados de las acciones. También indica si se debe continuar por el mismo camino, cambiar algún aspecto del plan de negocio.

5. Es una buena herramienta para conocer mejor al consumidor, detectar nichos de demanda y necesidades no satisfechas por los productos de la competencia.

6. Es una manera de investigar el desempeño de las campañas publicitarias, la idoneidad de los cambios sobre el producto, la distribución, entre otros. También permite conocer si el producto vendido es adecuado o si la nueva gama que se quiere comercializar tiene cabida en el mercado.

7. Ayuda a conocer el producto. Al investigar la adecuación de este al mercado objetivo y realizar investigaciones concretas sobre el consumidor es posible detectar problemas que pueden ser resueltos antes del lanzamiento.

8. Obliga a fijar una meta. El estudio de mercado es una manera de forzar el fijar la primera meta u objetivo. Obliga al lanzamiento de una pregunta ¿Qué se quiere conocer con esta investigación?, o ¿para qué servirá?

9. Evita el mal del “calentón” del emprendedor o exceso de confianza, que lleva pensar que cuenta con la mejor idea, invirtiendo gran cantidad de dinero sin contrastarla.

10. Es una manera de saber si el producto satisface alguna necesidad o simplemente no encaja en el mercado. Es importante saber que sólo el 20% de los productos testados salen finalmente al mercado.

#### **2.1.1.1 Encuestas a clientes:**

Son encuestas de satisfacción al cliente, donde las mismas indica estadísticamente el grado de satisfacción del mismo. Tienen como objetivo

recolectar los datos necesarios, que ayuden a determinar las variables necesarias para poder colocar el producto. Esta herramienta es parte del estudio de mercado.

### **2.1.2 Proceso**

Es un conjunto de fases sucesivas de un hecho complejo, sin embargo, para llegar con éxito a un excelente proceso se van a utilizar herramientas como:

#### **2.1.2.1 Diagrama de Ishikawa**

Según las investigaciones de Morales (2010), también llamado diagrama de pescado, un diagrama de causa – efecto, el cual consiste en una representación gráfica sencilla, en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal. Este diagrama es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas, raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso. (p. 31)

Se utiliza para:

- Para ver las causas principales y secundarias de un problema (efecto).
- Para ampliar la visión de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistémica y completa.
- Para identificar soluciones, levantando los recursos disponibles por la empresa.
- Para generar mejoras en los procesos.

Un problema se compone de un número limitado de causas, que a su vez se descomponen de causas secundarias, Será necesario distinguir estas causas, además de las secundarias, ya que esto es útil como primer paso para ocuparse del problema.

Aumenta el conocimiento sobre el proceso, ayudando a todos a aprender más sobre los factores referentes a su trabajo y cómo estos se relacionan.

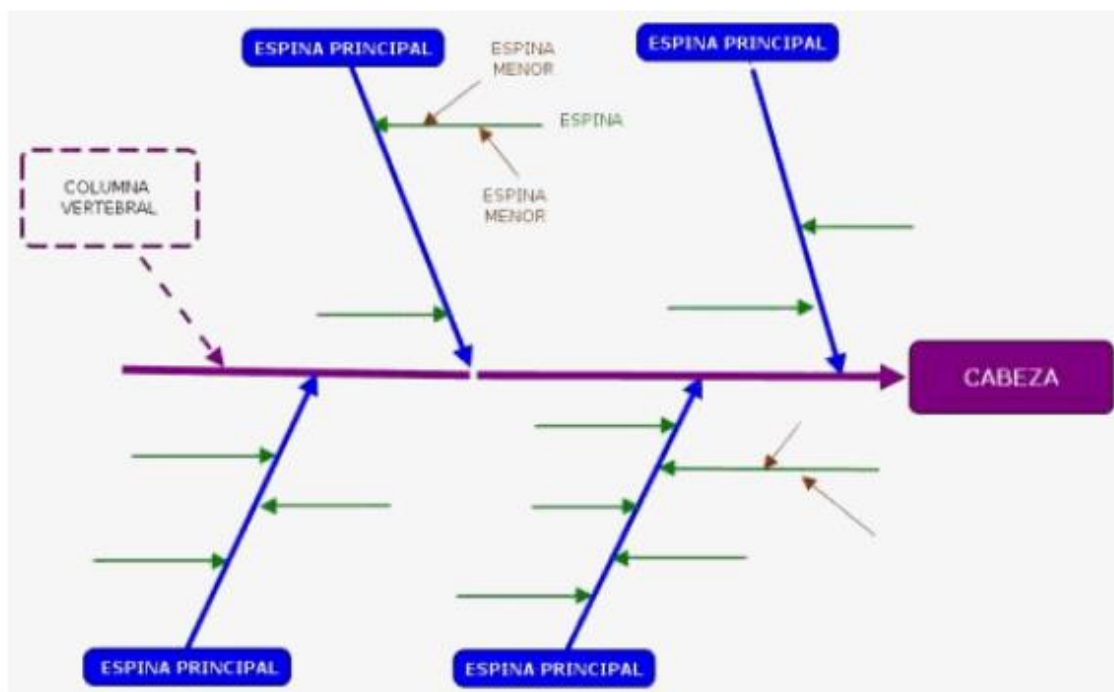


Diagrama 1 Ejemplo Ishikawa

### 2.1.2.2 Diagrama de Gantt:

Según Morales (2010):

Es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

El diagrama de Gantt es un diagrama representativo, que permite visualizar fácilmente la distribución temporal del proyecto, pero es poco adecuado para la realización de cálculos.

Por la forma en que se construye, muestra directamente los inicios y finales mínimos de cada tarea. (P. 38)

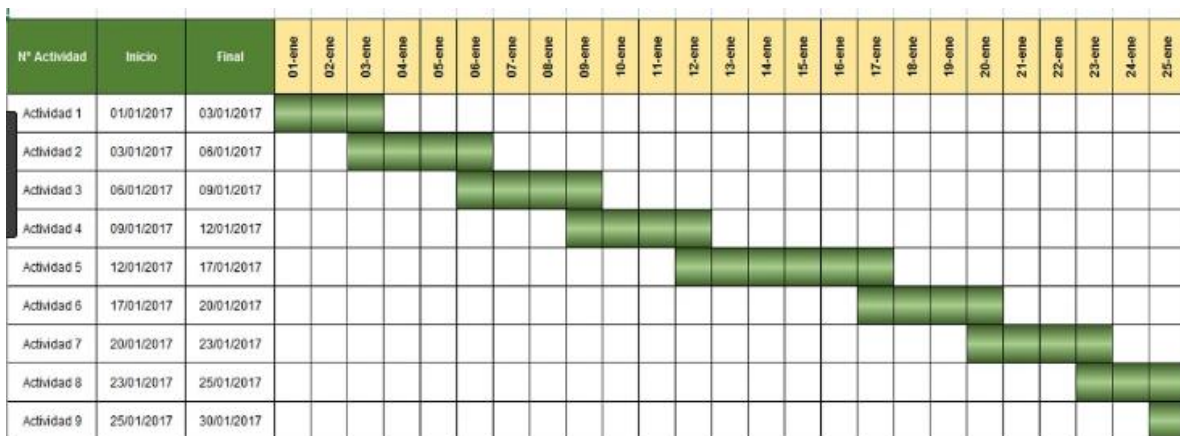


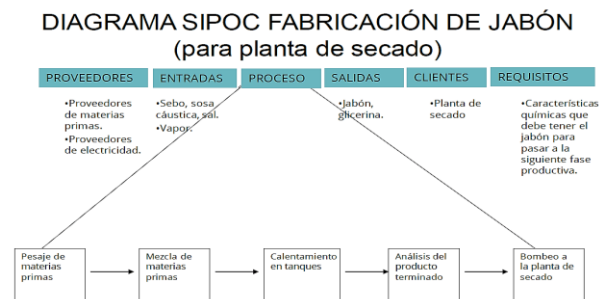
Diagrama 2 Ejemplo de diagrama de Gantt

### 2.1.2.3 SIPOC

Morales (2010):

“Es una herramienta en formato tabular, para caracterizar un proceso, esta representación te permite encontrar los puntos débiles que generan problemas sobre tu proceso.

Sin mencionar que logras comunicar de forma más asertiva la forma en que un proceso genera resultados, pues esta es una descripción concreta de lo que hace un proceso”. (p. 37)



*Diagrama 3. Ejemplo diseño de SIPOC*

### 2.1.2.4 Diagrama de Pareto

Morales (2010)

“El diagrama de Pareto muestra un gráfico de barras que permite determinar, por ejemplo, qué problemas se deben resolver primero. Por medio de las frecuencias de las ocurrencias, de la mayor a la menor, es posible visualizar que, la mayoría de las veces, hay muchos problemas

menores ante otros más graves, que representan mayor índice de preocupación y mayores pérdidas para la organización” (P. 40)

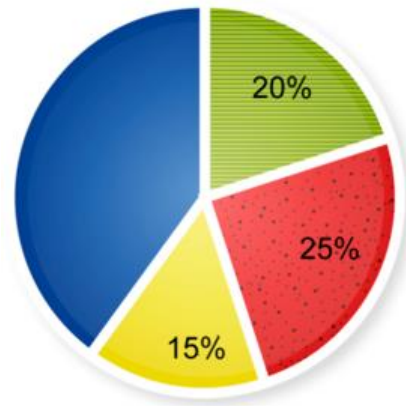


*Diagrama 4* Ejemplo Pareto

### 2.1.2.5 Gráficos Circulares

Son gráficos estadísticos que ayudan a analizar porcentajes. En relación CON El Gráfico Circular, diagrama de sectores o de pastel según dependiendo el nombre que el autor le dé, se trata en esencia de lo mismo, un círculo dividido en sectores y cada uno de ellos representa las frecuencias bien sean absolutas o relativas.

Indica, Morales (2010), “Consiste en dividir un círculo en tantos sectores como valores de la variable. La amplitud de cada sector debe ser proporcional a la frecuencia del valor correspondiente.” (p. 34)



*Diagrama 5 Ejemplo diagrama Circular*

Fuente: Fuente: Morales P, 2010

#### **2.1.2.6 Análisis FODA,**

Detalla Thompson (1994) en relación con el FODA

“Con esta herramienta, se va a analizar el problema central, el cual como ya se mencionó es la falta de un estudio de mercado para lograr el posicionamiento del producto, ¿cómo se logra este análisis?

Se detalla lo siguiente:

**Fortalezas**, es todo lo que hace fuerte a la empresa, se analizan las cosas buenas de la empresa dentro de la misma.

**Oportunidades**, es todo lo que tienen la empresa, fuera de ella para crecer o mejorar.

**Debilidades**, son las cosas que hacen a la compañía menos fuerte, pero esta se identifica dentro de la misma.

**Amenazas**, son todo lo que amenaza a la empresa para caer, esto depende de situaciones o circunstancias fuera de la empresa.

Para realizar un cuadro donde se expondrá, cada una de estas características, las cuales nos permiten visualizar en un solo plano, qué tan fuerte o débil es la empresa, y cuáles son las partes de mejora. (p. 58)

### **2.1.3 Muestreo estadístico**

#### **2.1.3.1 Determinación de variables en estudio**

La descripción de la variable o las variables en estudio dependerá del objetivo establecido. En el caso del presente estudio.

Para Ávila, H. (2008), “las variables de la investigación son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación. Por ejemplo, la variable sexo puede tomar dos valores: femenino y masculino”. (p. 456)

#### **2.1.3.2 Población**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Tamayo y Tamayo, 1997, p.114). En otras palabras, es el total de las muestras de estudio.

#### **2.1.3.3 Muestreo.**

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. Indica, Mata, (1997), que este "consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (p.19)

Según Fisher (2015), el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: 1) De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra. (p. 112)

#### **2.1.3.4 Tipos de muestreo:**

Según, Pineda (1994), se dividen en dos grupos, el probabilístico y el no probabilístico. Para el presente trabajo, se realizó un análisis y una formulación de la muestra no probabilística. Muestreo probabilístico, es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. Cada uno de los elementos de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionados. (p.114)

#### **2.1.4 ROI**

Según Campos (1999), "On Investment, Retorno de inversión en castellano, y aunque inicialmente tenía su origen en el mundo financiero, hoy en día se utiliza esta ratio para cualquier sector". (p. 215)

Campos (1999), "lo que nos proporciona esta ratio es la relación entre el beneficio y la inversión realizada, es decir, el ROI es un valor que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo". (P. 22)

### **2.1.5 Flujo Proyectado**

El flujo de caja proyectado, según Campos (1999): "es un instrumento en el cual el administrador financiero lo utiliza para considerar, con antelación, determinadas situaciones de riesgo, impidiendo que ocurran". (p. 315)

El autor Marion (2008), a su vez, afirma que: "sin el flujo de caja proyectado una empresa que no sabe por adelantado cuando necesitará un financiamiento o cuando tendrá, aunque temporalmente, sobra de recursos para aplicar en el mercado financiero". (p. 45)

En otras palabras, el Flujo de Caja proyectado es el instrumento utilizado por las empresas que desean conocer sus entradas y salidas con mayor profundización.

### **2.1.6 Costo de la mercadería vendida**

Detalla Marion (2008), el costo del inventario que el negocio ha vendido a los clientes; en la mayor parte de los negocios comercializadores es el mayor gasto individual. Cálculo que aparece de forma separada en el estado de resultados para mostrar el costo de las mercancías vendidas durante el período. Un método sencillo para calcularlo es sumar al costo neto de las compras el inventario inicial obteniendo el costo de las

mercancías disponibles para la venta y luego deducir de éste el valor del inventario final. (p. 44)

### **2.1.7 Proyección de ventas**

Kotler P, (2002), define pronóstico de ventas como “la estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico; y recomienda que el mismo este basado en un plan de marketing”. (p. 304)

Para, Etzel, S, y Walker, (2004), detalla que la preparación del pronóstico de ventas es responsabilidad de todos los departamentos de la compañía. El pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de estos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas. (P. 55)

### **2.1.8 Outsourcing**

Según Rothery B, y Robertson I (1996) El término outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El outsourcing como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a

cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas ventajas competitivas.

(p. 150)

### **2.1.9 Plaza o distribución**

Es importante reconocer que el producto y el precio no garantizan el éxito del producto. A pesar de que la empresa pudiese haber implementado una estrategia de adaptación de producto efectiva y que haya encontrado la mejor estructura de fijación de precios, el producto no está completo hasta que logre la mejor logística de distribución y ubicación o punto de venta para conseguir la mejor participación de mercado posible. Referencia tomada de internet. [www.definición.org](http://www.definición.org).

El producto debe tener la mejor distribución posible, los mejores puntos de ventas que se puedan obtener y locaciones más cómodas para que el consumidor logre adquirir el producto. Esto debe ir alineado con las políticas de la empresa, y el manejo de los inventarios que la empresa vaya a manejar debe estar determinado por las necesidades de la compañía en sincronía con el consumidor.

### **2.1.10 Promoción o comunicación**

La promoción se puede definir como la “comunicación que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta” (Carl, 2002, p.20). El producto adecuado, siempre debe ir acompañado de la información adecuada. Esto, básicamente, se refiere a que un producto llega a ser bueno si se toma la decisión adecuada para invertir en una comunicación efectiva y en la exposición

del producto.

### **2.1.11 Producto**

Una de las definiciones propuestas por la American Marketing Association 2019 (A.M.A.) para el término producto, menciona lo siguiente: "Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales (p. 15)

### **2.1.12 Precio**

Según A.M.A (2019), "en el momento en que el producto alcanza requerimientos necesarios y las preferencias del mercado, es necesario entrar en la fijación del precio. Básicamente, cuando se habla de precio, se está hablando de lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido". (p.15)

### **2.1.13 Organigrama Institucional**

Según Durand (1963) El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa, cooperativa u organización sin fines de lucros, cualquiera sea el tipo de organización el organigrama es válido. (p. 45)

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO

La metodología que se utilizará en el proyecto será DMAIC que se estructura para la solución de problemas en los procesos en cualquier tipo de negocio

Según Thompson (1994):

“La metodología DMAIC se basa en 5 pasos:

- D: Definir
  
- M: Medir
  
- A: Analizar
  
- I: Implementar
  
- C: Controlar.

En la D (Definir), se define el problema lo cual facilitará también cómo determinar los objetivos y requerimientos necesarios; esto permitirá establecer más adelante las propuestas para realizar un estudio de mercado completo.

Medir (M) se determinará hacia dónde se dirige, qué quiere lograr con el estudio realizado y la población que se desea alcanzar, definiendo las métricas que se seguirán para poder darles el seguimiento debido y tomar decisiones oportunas.

Para Analizar (A), se analizarán todos los datos recolectados con esta herramienta logrando determinar la raíz del problema, ayudando a identificar las acciones de mejora por implementar.

Implementación o Mejora (I), se selecciona, prioriza y aplican las acciones de mejora desarrolladas que serán los estudios del mercado nacional en relación al producto.

Y en la fase de Controlar (C), después de implementarse la solución se deberá llevar el control que garantice que el estudio esté dando el resultado esperado y se cumplan; siendo el supervisor de ventas el encargado de llevarlo de forma sistemática.

Conociendo cuál es el problema actual de la empresa, se medirá el impacto en el nivel de ventas y mercado que podría presentarse al no tener el estudio de mercado actual, el cual, si la empresa lo implementa, logrará establecer un control semanal y mensual de acuerdo con las necesidades que se muestren en clientes y zona comercial. Esto con el único objetivo de eliminar riesgos en pérdidas de cliente, producto y por ende de las ventas que conllevarían a una gran disminución en los ingresos de la empresa” (p. 73)

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO**

Al no conocer el mercado sus necesidades y sus gustos, puede traer un gran impacto en las ventas de la compañía, al entregar productos de manera

errónea a ciertos comercios, en donde el producto no va a rotar de manera eficiente.

Las ventajas obtenidas con el conocimiento del mercado son:

- Ayudará al supervisor de ventas a tomar decisiones oportunas ya que con la recolección de información rápida y precisa podrá reaccionar anticipadamente ante cualquier evento.
- Facilitará al gerente, supervisor y el equipo de ventas a planificar las estrategias de venta según las características de cada zona comercial.
- Permitirá entrenar con eficiencia al equipo de ventas.
- Se logrará evaluar datos reales en tiempo real permitiendo identificar, medir y, sobre todo, realizar coaching de equipo con el fin de proponer cambios de comportamiento y habilidades de venta.
- Se creará una relación placentera con el cliente ya que cada vendedor debe conocer al 100 % a sus clientes.

#### Actividades

1. Establecer un sistema de medición que permita la evaluación de la población que se desea alcanzar.
2. Número de llamadas por semana a cada cliente.
3. Encuestas, donde se pregunten sobre gustos y también la economía de cada región .
4. Número de visitas concretadas.
5. Número de operaciones cerradas.

6. Medición del tiempo invertido de la oferta del producto hasta la primera compra.

## **2.4 ANTECEDENTES DE PROYECTOS O EXPERIENCIAS**

### **SEMEJANTES**

En la actualidad la empresa ha desarrollado una gran experiencia en el mercado internacional para el producto, lo cual parte de su estrategia ha sido diferenciar el grano por calidad y lograr mejores precios en el mercado. Esto hace que no solo participen en el proceso de producción y procesamiento, sino que además participan de forma directa en la etapa de la venta y exportación al lograr un canal sin intermediarios, al conectar con los mercados internacionales más atractivos para su producto.

Como estrategia, la empresa participa anualmente en la premiación “**La Taza de la excelencia**” este es un concurso que se realiza en el nivel nacional donde participan micro beneficios que producen café de alta calidad, es organizada por la asociación de cafés finos de Costa Rica. Esto les ha dado la gran oportunidad de vender el producto en las subastas electrónicas a precios muy altos logrando la gran rentabilidad del negocio, pero además les ha ayudado a posicionarse en mercados exigentes que buscan calidad sin importar el precio.

El enfoque del proyecto va dirigido a las ventas a nivel nacional, posicionar el producto en mercados y más consumo por parte de la población socioeconómica alta. Con respecto de la propuesta de estudio de mercado que se va a realizar, debe dirigirse siempre a clientes exigentes, al basarse en la

experiencia del gerente general en el tema, el proyecto se trabajará en conjunto con él.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El proceso seleccionado es el de ventas, esto debido a la necesidad detectada de un estudio de mercado, que logre las estrategias que se van a utilizar para la venta del producto en el nivel nacional. Se crea la propuesta del mismo, donde se analice las zonas a las que se desea llegar y crear un aumento en las ventas.

Para detectar las principales causas y los factores desencadenantes se va a realizar un diagrama de Ishikawa, además de un Pareto donde se detalle el peso de cada uno de los problemas. De acuerdo con el diagrama seleccionado se pueden analizar cuáles ámbitos son los que están generando el problema y va permitir tomar las acciones necesarias para que la fuerza de ventas tenga gran éxito en el mercado, además permitirá sacar conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el problema.

Del mismo modo se trabajará con una tabla de los 5 ¿Por qué? Donde indique la causa raíz de un defecto o problema, en este proceso se va a realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular

Anteriormente, no se han llevado a cabo estudios de dichos indicadores de ahí que es necesaria la implementación desde la etapa de lanzamiento para poder determinar variables sensibles del mercado y corregirlas al mismo tiempo. Se detallará un cuadro con los 4 procesos que se usaron para la detección del problema

Línea	Actividades	Herramientas	Responsables	Plazo
1	Analizar los problemas, causa raíz.	Diagrama de Ishikawa	Gerente general	15 días
2	Determinar la causa raíz de un defecto o problema.	Tabla de los 5 ¿Por qué?	Mercadeo	15 días
3	Calcular el peso correspondiente a los problemas detectados.	Diagrama de Pareto	Supervisor de ventas	3 días

*Tabla 1. Actividades*

## 3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO

### CUALITATIVO DE PROYECTO

Se procederá a crear una encuesta, que servirá para obtener una información específica de una tendencia, deseo, gusto, preferencia y así poder conocer quién es el cliente, qué es lo quiere, de qué manera, dónde lo quiere, por qué lo quiere y cuándo lo quiere. Y gracias a esta información poder llegar de manera más directa hasta él mismo, y así adelantar posiciones respecto de la competencia. Las mismas se realizarán por llamadas telefónicas, las cuales se realizaron aleatoriamente, en las aéreas donde más se consume café, para detallar esta información.

Línea	Actividades	Herramientas	Responsables	Plazo
Encuestas	Se realizarán encuestas para determinar las variables de consumo del café	Encuestas telefónicas, las cuales serán de forma aleatoria	Mercadeo	15 días
Investigación de áreas donde se investigará el café	Se realizará una investigación, para describir las principales áreas geográficas de mayor consumo de café en Costa Rica.	Fuentes secundarias	Gerente General	15 días
Determinación de la muestra	con base en las investigaciones y porcentajes de consumo en las áreas geográficas, se identificará el valor de p y q para el cálculo de la muestra	Fuentes secundarias	Mercadeo	15 días

Tabla 2 medición cualitativa y cuantitativa

Fuente. Elaboración propia 2019.

### 3.3 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA, CONSTRUCCIÓN O PROPUESTA EN PRÁCTICA DE UN NUEVO PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO

En este punto del proyecto, se va a realizar un estudio de beneficios, y calcular el costo de los mismos, se realizará un ROI, donde ayude a calcular el retorno de la inversión que se debe realizar.

Línea	Actividades	Herramientas	Encargado	Tiempo
1. Propuesta y planificación del plan de mejora	Se trabajará con un plan, estratégico para ayudar a solventar las necesidades de la empresa. Determinar las mismas y lograr que haya ventas en el territorio nacional	Estudio de Mercado, KPIS, ROI.	Gerente General, Agentes Vendedores, Mercadeo	1 mes
2. Propuesta de plan Organizacional de la compañía	Se va a trabajar con una propuesta organizacional, y el diseño de un sistema que le permita optimizar el funcionamiento de la empresa	Una tabla resumen de las causas raíces del problema, tabla resumen de los KPI, Gráfica de Gantt	Gerente General, agentes Vendedores	1 mes

3. Una evaluación de toda la metodología aplicada	Al finalizar el proceso de detección de problemas, implementación de mejora, y control, se trabajará con una evaluación de proceso aplicado y así generar una retroalimentación.	Seguimiento de conclusiones y recomendaciones, Resultados de los KPIS Mensuales	Gerente General	Cada Final de Mes
---	--	---	-----------------	-------------------

*Tabla 3 Metodología para la propuesta de Mejora*

*Fuente. Elaboración propia 2019.*

### **3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

Los estudios de mercado propuestos ayudaran a crear un aumento en las ventas de la empresa, ya que las mismas en el nivel nacional son nulas.

Línea	Actividades	Herramientas	Responsables	Plazo
1.	Análisis de beneficios para justificación del proyecto	Diagrama de Gantt KPI Flujo de caja ROI Gráficos Circulares	Gerente General	1 mes

2.	Estudio de mercado	Se trabajará con un estudio de mercado, con el fin de detectar los gustos y consumos	Gerente general y mercadeo	1 mes
----	--------------------	--	----------------------------	-------

*Tabla 4* Tabla de mejora en procesos

Fuente. Elaboración propia 2019.

### **3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

#### **3.5.1 Verificación, control y seguimiento de resultados**

Mediante una tabla, que será llenada y cotejada con los índices gráficos de aumento y disminución de las ventas, se podrá comparar y analizar el avance y ejecución de los procedimientos.

LÍNEA	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESPONSABLES	PLAZO
1	Realizar una propuesta de control en base a los objetivos	Tablas de control y seguimiento	Gerente General	Todos los meses
2	Resúmenes de los KPI mensuales,	Esto con el fin de llevar el análisis cuantitativo de las ventas, y el control de la fluctuación de las ventas	Encargados de ventas	Todos los meses
3	Encuestas de calidad	Estas encuestas ayudarán, para llevar el control de la calidad operativa de la venta		

*Tabla 5* verificación, control y seguimiento de resultados

Fuente. Elaboración propia 2019.

## **CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS**

## 4.1 Diagramas de Ishikawa

Con el fin de identificar los factores principales que influyen en la introducción de un nuevo producto se decidió utilizar el diagrama de Ishikawa:



*Ilustración 2.* Gráfico de Ishikawa, de la empresa en estudio.

El diagrama de Ishikawa muestra las principales causas del problema, las mismas causas lleva al problema principal, en este caso es la introducción de un producto en el mercado costarricense.

Con este gráfico se puede detallar problemas que podrían afectar a la empresa en cuanto al posicionamiento del producto, al determinar las verdaderas causas raíces.

### **4.1.1 Personal**

La falta de personal produce un problema singular, ya que esto produce el no poder delegar funciones, al dar por resultado una empresa en la cual todos trabajan en lo que pueden.

Hay tres áreas en las cuales afecta la falta de personal, las cuales se pueden detallar a continuación:

#### **4.1.1.1 Departamento de Mercadeo**

La falta de este personal puede generar que la empresa no tenga ninguna proyecciones, estos especialistas poseen la importante función de manejar y coordinar estrategias de venta. Se dice que está encargado de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, al obtener ganancias al mismo tiempo.

Lo cual se puede interpretar esta situación como una necesidad, ya que, al poseer un departamento y personal de mercadeo, ayuda a que el producto vaya dirigido al cliente que realmente lo va a consumir y lograr que el mismo lo siga consumiendo.

#### **Causas**

1. Los dueños de la empresa han decidido no contar con este departamento por desconocimiento en el impacto que el mismo pueda generar a las ventas, lo cual indica que es una causa, y provoca que el producto no tenga su colocación en el mercado nacional.

2. Por la localización geográfica del lugar hay pocos profesionales especializados en el área, lo cual provoca que un profesional que venga de la zona urbana cobre más que los de la misma zona.

3. Falta de organización de los dueños, siempre ellos se han encargado del mercadeo exterior lo que hace que la empresa siempre sea familiar.

A pesar de que no existe un departamento de mercadeo el estudio de mercado puede ser realizado por un tercero, ya que la empresa no posee personal con conocimiento de cómo desarrollar este proceso.

Por lo tanto, no se considera una causa raíz del problema ya que no limita la introducción de un nuevo producto. Ver Gráfico No 1.

#### **4.1.1.2 Personal de Ventas**

El personal de ventas es quien vende productos al detalle a los clientes. Este personal trabaja con los clientes para encontrar lo que desean, crear soluciones y garantizar un proceso de ventas fluido y también trabajar para encontrar nuevos prospectos para vender.

El no contar con personal enfocado en ventas produce un problema en las mismas, ya que las ventas están siendo realizadas por los mismos dueños, sin experiencia y sin controles. Esto afecta que el producto no se esté colocando de manera idónea en los clientes y consumidores idóneos, dejando de percibir ganancias e ingresos que ayuden a generar utilidades en la compañía.

### **Causas**

1. Hasta el momento los gastos incurridos por este salario, no está dentro del presupuesto.
2. Hasta el momento las ventas internacionales están controladas por los mismos dueños.
3. La empresa carece de alguna propuesta para poder controlar las ventas.

Se detalla, que la falta de personal de ventas es una potencial limitante a la introducción del producto en el mercado esto por lo que se considera una causa raíz del problema. Ver gráfico No 1.

#### **4.1.1.2 Distribución**

Se sabe que la empresa hasta la fecha se ha dedicado a las ventas en el exterior, por lo que se tendrá que subcontratar personal para distribuir el producto.

Se puede trabajar de la misma manera en Costa Rica, ya que no se conoce las zonas geográficas tiempos y movimientos de los puntos de venta.

#### **Causas**

1. La empresa tiene el desconocimiento de rutas en Costa Rica ya que hasta el momento el mercado que ha sido abarcado en la distribución del producto es internacional.
2. La empresa no tiene el conocimiento de consumo es el territorio nacional por lo cual no puede plantear la ruta en la cual debe poner la atención para el debido consumo.

3. No hay un tiempo de distribución y entrega constituido. Así como la falta de flotilla nacional para la entrega de este.

4. La logística de entrega de mercadería para las zonas costarricense no ha sido creada.

#### **4.1.2 Materiales**

##### **4.1.2.1 Material de publicidad**

Como se menciona, la empresa no posee un departamento de mercadeo con conocimiento para crear publicidad para la empresa que le llegue al cliente meta.

Otra de las consecuencias que puede tener una mala publicidad es la fuga de clientes a la competencia. Es muy importante para la empresa a la vez que captan nuevos clientes mantener los clientes fieles.

Una buena publicidad va de la mano con la meta de aumentar las ventas, la empresa por el momento no ha generado ningún indicio de material publicitario.

#### **Causas**

1. No hay materiales de publicidad, ejemplo vallas comerciales u otras que nos ayude a la captación de clientes

2. Sin publicidad la población que consume café no puede tener el conocimiento de que el producto existe.

3. La empresa no podrá llegar a la clientela que desea

Se considera que publicidad es una etapa posterior al estudio de mercado, los KPIS, la definición de vendedores para el arranque motivo por el cual se deja fuera del alcance de este proyecto y no se va a evaluar como una causa raíz.

#### **4.1.2.2 Muestras**

Una de las mejores formas de captar clientes potenciales, es la de crear muestras para la degustación del producto, muchas empresas ofrecen muestras gratuitas de sus productos o servicios con el objetivo de conseguir clientes que se interesen por lo que se ofrece. Cuando pruebas un producto, sea cual sea, el usuario tiene más probabilidades de comprar el producto en el caso de que le haya gustado.

#### **Causas**

1. No se sabe con exactitud los lugares a los que se pueden hacer ferias, para entregas de muestras.
2. No se han subcontratado personal para entregar muestras, ya que no está dentro del presupuesto financiero para gastos.
3. Los dueños de la compañía no han implementado un proceso para preparar producto para muestras.

Esto es parte de la publicidad de la empresa por lo tanto no se considera una causa raíz del problema.

### **4.1.2.3 Encuestas de calidad**

En toda empresa exitosa es necesario tener unos clientes satisfechos y contentos, es algo fundamental y buscado por cada una de las empresas. Algunas emplean métodos para garantizar el mejor servicio prestado, como la que de calidad turística y otras llevan a cabo estas encuestas al cliente para trabajar la mejora continua.

#### **Causas**

1. No se conoce el grado de satisfacción de los clientes con el producto o servicio ofrecido.
2. Entender cuáles son las necesidades de los clientes para adelantarnos a su demanda futura.
3. Obtener la información necesaria para mantenerlos satisfechos, llegando incluso a fidelizar a clientes con un nivel de satisfacción alto.

Esto no se considera una causa raíz ya que es un seguimiento una vez lanzado el producto al mercado.

### **4.1.3 Controles.**

#### **4.1.3.1 Datos de ventas**

Mucho más que una herramienta, el control de ventas es la gestión, la colecta de datos y el monitoreo de todo lo que es vendido en una empresa, para cuáles clientes y de qué manera ocurrió ese proceso comercial.

No hay controles específicos que indiquen cuál es el avance de la compañía, tanto operacional como en ventas.

## **Causas**

1. No se ha implementado las ventas nacionales, de tal manera que la misma necesite un control en el momento que haya un aumento en las mismas, la empresa tendrá la necesidad de implementar controles.

2. No hay presupuesto para contratar o subcontratar personal que ayude a implementar los controles necesarios.

3. Los dueños, que por el momento son los encargados de ventas y distribución, no tienen el conocimiento para implementar los controles necesarios.

Esto es una consecuencia de la falta de los KPIS por lo tanto no es una causa raíz de la empresa.

### **4.1.3.2 Información de mercado**

En todo proceso de toma de decisiones se necesita información externa, sin embargo, para que dicha información pueda ser dirigida por los gestores requiere que sea tratada internamente.

Además, es necesario que la información pueda fluir por los canales de la empresa para que obtenga el máximo provecho por parte de la organización, esta es la que proviene del entorno tanto micro como macro de la organización, en el primer caso tiene que ver con información de la competencia, de los proveedores, los intermediarios financieros, las publicitarias, los consumidores y sus actitudes hacia los productos de la empresa, del gobierno. Conocer sobre estos públicos cercanos a la empresa da la oportunidad de tener perspectivas más definidas, su integración a la empresa es fundamental de manera que se disponga en los momentos requeridos.

La investigación de mercado es un mecanismo eficaz para la búsqueda de respuesta a nuestras preguntas sobre los consumidores y su actitud hacia los productos y servicios. Permitiendo conocer hasta dónde ha impactado el negocio en los que reciben lo que se ofrece a través de sus demandas en los puntos de ventas.

### **Causas**

1. La empresa nunca ha realizado ventas en el mercado nacional, lo que provoca que no controlen el nivel de consumo interno.
2. El producto es de desconocimiento para la población costarricense, lo que produce que este no esté en el mercado.
3. No se han implementado muestras, para consumo público, el sabor del producto y la calidad del mismo es de desconocimiento público.

Esta información se va a obtener con un estudio de mercado por lo tanto no se considera una causa raíz del problema.

#### **4.1.3.3 Seguimiento de clientes**

Es un gran problema, perder clientes potenciales porque no se dispone de un proceso de seguimiento de estos efectivos que ayude a acelerar la venta.

Del mismo modo, el cliente potencial puede sentirse tan frustrado por la falta de comunicación, que luego puede difundir su experiencia negativa con los

demás. Esto agrava la situación, crea una imagen de dejadez y costará aún más conseguir negocios potenciales en el futuro.

### **Causas**

1. No se ha generado la publicidad necesaria para captar los clientes futuros, lo cual provoca que la población no conozca el producto y por ende no lo consuma.

2. No se ha realizado ninguna encuesta, que nos indique si el producto se va a captar en el mercado nacional.

Esto es una consecuencia del estudio de mercado, de publicidad y KPIs por lo tanto no se considera como una causa raíz.

### **4.1.4 Herramientas**

#### **4.1.4.1 Datos estadísticos**

La empresa, en el momento que tomó la decisión, de introducir el producto en el mercado nacional, no realizó ningún estudio estadístico, donde nos ayude a la toma de decisiones, las cuales nos podrían ayudar con el estudio de mercado que se va a implementar. Las ayudas que nos brindan las estadísticas son básicamente para lograr identificar las regiones, en las cuales se consumen más café en Costa Rica.

La empresa no ha realizado la investigación de los datos, porque no ha tenido la visión de crecer en el mercado nacional, al tomar la decisión de incluirse en este mercado, tienen la necesidad de buscar estos datos, que ayuden a

ampliar el conocimiento del consumo del producto en Costa Rica, este problema, es la raíz, de que el producto no tenga rotación en el mercado costarricense.

### **Causas**

1. No se posee el conocimiento profesional o estadístico para la recolección de datos.
2. La empresa aún no ha implementado herramientas que le ayuden en la recolección de datos. Por lo cual no se puede saber cuáles son.
3. No ha conseguido personal calificado, que ayude en la implementación de propuestas para recolección de datos.

Esto es una consecuencia del estudio de mercado por lo que no se considera una causa raíz.

#### **4.1.4.2 KPI de ventas**

Los KPI, ayudan a medir el rendimiento de un proceso. Por ejemplo, una correcta selección de KPI en marketing permite saber si las campañas y acciones de mercadotecnia están funcionando. Del mismo modo, los indicadores claves de desempeño de la acción comercial permiten monitorizar el cumplimiento de los objetivos fijados en ventas, fidelización de clientes, número de visitas, etc.

La empresa al no poseer esta herramienta dentro de su departamento de ventas puede causar problemas internos, ya que no tiene la base para medir o controlar las ventas dentro de la compañía.

La falta de esta herramienta en la compañía es una causa, la cual la lleva a la falta de control de las ventas en la compañía. Al no tener mediciones, no puede tener conocimiento financiero, al no saber si crece o decrece en las ventas.

La compañía no tiene un departamento dedicado solamente a las ventas, por lo cual no han visto como una necesidad el controlar el mismo, tampoco tiene personal capacitado en el área de ventas, lo que provoca desconocimiento del uso y aplicación de esta herramienta como lo son los KPIS.

### **Causas**

1. La empresa tiene el desconocimiento de las ventas mensuales, por lo cual impedirá crear planes de crecimiento.

2. No posee personal calificado que ayude en la implementación de esta herramienta.

3. En el tema operacional, la empresa no tiene el conocimiento, comprobado, de una buena o mala operación, tanto de ventas como de producción y distribución.

Los KPIS se consideran una causa raíz del problema por todo lo mencionado anteriormente. Ver gráfico No 1

#### **4.1.4.3 Estudio de Mercado**

La empresa por el momento no tiene previsto, cuál es el mercado, o la clientela que desea abarcar. Básicamente el estudio de mercado es la herramienta con la que se puede analizar y evaluar el mercado objetivo al comprobar si nuestro producto o servicio se adapta a las necesidades de éste.

## Causas

1. La empresa, desde que se fundó ha trabajado el mercado Internacional, por lo que desconoce el consumo del producto en territorio costarricense.

2. No posee datos estadísticos que compruebe que, en el territorio nacional, se puede introducir el producto.

3. Falta de personal de mercadeo, que brinde información de las zonas que se consume el producto.

Por las causas citadas anteriormente el estudio de mercado se considera una causa raíz del problema Ver gráfico No 1 y tabla 4.

## 4.2 Analisis FODA

Se debe mencionar que el FODA que se va analizar, va dirigido a la empresa en este momento, donde no tiene un estudio de mercado, y no hay posicionamiento del producto.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa familiar, lo cual nos genera una honestidad por parte de los trabajadores.</li> <li>• Se posee conocimiento del producto.</li> <li>• Tiene experiencia en logistica de distribucion, aunque sea a nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en un pais donde el consumo de café, es primordial.</li> <li>• Desarrollar el conocimiento de rutas y el territorio nacional.</li> <li>• Las costumbres del consumo del café, en Costa Rica, ayudan a la</li> </ul>

<p>internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee la maquinaria necesaria para procesar el producto en grandes cantidades.</li> <li>• Posee el conocimiento para trabajar pedidos grandes.</li> </ul>	<p>mercadotecnia del mismo</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI de ventas</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Departamento de mercadeo</li> <li>• Subcontratación de distribución <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos estadísticos</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en los últimos años de micro productores de café de buena calidad en el país que están entrando en el mercado nacional, como el caso de Hacienda Real entre otras</li> <li>• El alto precio en los servicios de Outsorsing.</li> <li>• Desconocimiento del mercado nacional y el posible posicionamiento del producto</li> </ul>

*Tabla 6 FODA*

Se llega a la conclusión, que esta empresa no va a obtener un buen posicionamiento del mercado, lo que afectaría sus ventas.

La investigación de mercados es esencial antes de dar comienzo a cualquier proyecto de esta clase. Sin ella existe el riesgo de que los consumidores no necesiten o deseen el producto o de que no les guste la forma como está empacado y presentado. Existe el peligro de que los minoristas no quieran vender el producto.

También se necesita la investigación para asegurar que la elaboración pueda ser llevada a cabo eficientemente y, por tanto, en forma lucrativa.

El objetivo de este proyecto es analizar en qué mercados se puede colocar el café.

Existen varios problemas, para los cuales, se creó un gráfico de Pareto, que detalla, cuál es el porcentaje de cada problema, donde se detalla en el gráfico de Ishikawa, que las causas raíces de la empresa son: la falta de un estudio de mercado, KPIs no identificados y la falta de personal de ventas.

Para cada uno de los 12 problemas que se descubrieron en la ilustración número 3, se realizó el análisis de los 5 porque, esto con el fin de descubrir el peso del problema que cada uno de estos tiene sobre la empresa.

A continuación, se detalla un cuadro donde se describirá cada problema y su porqué del mismo, así como el peso relativo de cada uno.

Se puede ver que los dos problemas, más grandes son falta de KPIS, la de conocimiento de mercado y la falta de personal de ventas, y así mismo, fueron las prioridades escogidas por el dueño de la empresa de acuerdo con sus necesidades.

Problema	1. Por qué?	2. Por qué?	3. Por qué?	4. Por qué?	5. Por qué?
	¿Por qué la empresa no posee un estudio de Mercado? Porque la empresa solo se ha enfocado en la venta en el mercado extranjero	¿Por qué la empresa solo se ha enfocado en la venta en el mercado extranjero? Porque no tenían conocimiento de los lugares en Costa Rica donde colocar el producto	¿Por qué no tenían conocimiento de los lugares en Costa Rica donde colocar el producto? Porque no tienen personal capacitado para realizar la investigación	¿Por qué no tienen personal capacitado para realizar la investigación? Porque la empresa no tiene presupuesto para hacer la contratación	¿Por qué la empresa no tiene presupuesto para hacer la contratación? Porque hasta ahora hay interés en vender en el mercado nacional.
Introducción de un producto en el mercado nacional	¿Por qué no hay KPIs no identificados? Porque no se ha tenido facturación nacional	¿Por qué no se ha tenido facturación nacional? Porque la empresa realiza actualmente sus ventas en el extranjero	¿Por qué la empresa realiza actualmente sus ventas en el extranjero? Porque la prioridad de la empresa era solo el extranjero y hasta ahora hay interés en el mercado nacional. Sin embargo, aún no han colocado el producto en CR.	¿Por qué la empresa no ha colocado el producto en Costa Rica? Porque No han realizado un estudio de mercado en el territorio nacional	
	¿Por qué la empresa no posee un personal de ventas? Porque nunca se ha vendido producto a nivel nacional	¿Por qué nunca se ha vendido producto a nivel nacional? Porque el mercado principal es la exportación del producto	¿Por qué el mercado principal es la exportación del producto? Porque no se conoce el consumo del mismo en CR	¿Por qué no se conoce el consumo del mismo en CR? Porque no hay un estudio de mercado ni datos estadísticos	
	¿Por qué la empresa no posee un Departamento de mercadeo? Porque la misma nunca ha colocado el producto en Costa Rica	¿Por qué la misma nunca ha colocado el producto en Costa Rica? Porque no se tiene el conocimiento ni los datos para saber si el producto será aceptado	¿Por qué no se tiene el conocimiento ni los datos para saber si el producto será aceptado? Porque no hay un estudio de mercado		

Problema	1. Por qué?	2. Por qué?	3. Por qué?	4. Por qué?	5. Por qué?
Introducción de un producto en el mercado nacional	¿Por qué no hay material de publicidad?	Porque esto es parte de la segunda etapa del proceso de implementación.	¿Porque esto es parte de la segunda etapa del proceso de implementación? Porque aún no hay un estudio de mercado que oriente a quienes ira enfocado las ventas		
	¿Porque no hay muestras? Porque no hay personal de publicidad	¿Porque no hay personal de publicidad? Porque no hay personal de mercadeo			
	¿Porque no hay datos de ventas?	Porque no han definido los KPI específicos			
	¿Porque no hay Información de Mercado?	Porque no se ha realizado un estudio de mercado			
	¿Porque no hay Distribución?	Porque no hay personal de ventas			
	¿Porque no hay Encuestas de Calidad?	Porque no hay un estudio de mercado			
	¿Porque no hay Datos estadísticos?	No se han recolectado, por falta de hacer un estudio de mercado			
	¿Porque no hay Seguimientos de Clientes?	Porque no han definido los KPI específicos			

*Tabla 75 Por qué?*

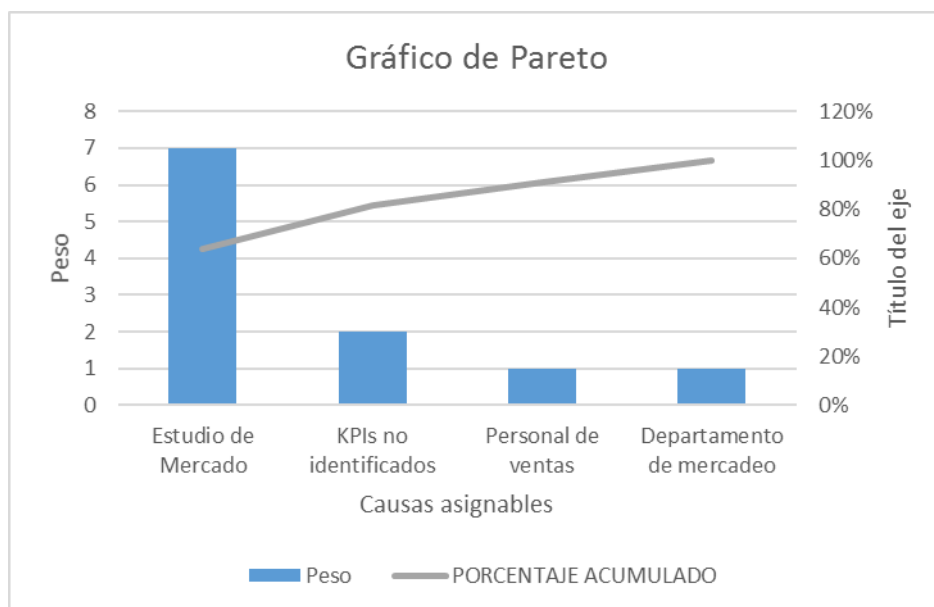
En la tabla 5, se puede observar que cada problema tiene un peso correspondiente, sin embargo, se procederá a realizar un resumen respectivo para que sea más fácil visualizar el peso adquirido por cada problema encontrado. El peso que se detalla en la tabla 7, se calculó en base en la tabla 6, de los 5 ¿Por qué?

CAUSAS	DESCRIPCIÓN	Peso	PORCENTAJE	
			PORCENTAJE	ACUMULADO
A	Estudio de Mercado	7	64%	64%
B	KPIs no identificados	2	18%	82%
C	Personal de ventas	1	9%	91%
D	Departamento de mercadeo	1	9%	100%
E	Material de Publicidad	0	0%	100%
F	Muestras	0	0%	100%
G	Datos de Ventas	0	0%	100%
H	Información de Mercado	0	0%	100%
I	Distribución	0	0%	100%
J	Encuestas de Calidad	0	0%	100%
K	Datos estadísticos	0	0%	100%
L	Seguimientos de Clientes	0	0%	100%
		11		

*Tabla 8* Peso de los problemas en la compañía

Se puede observar en la tabla 6 los pesos con su respectiva numeración donde confirman lo anterior mencionado.

Así mismo, se realiza un gráfico de Pareto como resumen de los pesos ya destinados a cada problema.



*Gráfico 1* Gráfico de Pareto sobre los problemas identificados para la introducción de un producto al mercado costarricense

Como se puede observar, en el diagrama de Pareto se puede concluir que las causas raíz del problema son el estudio de mercado, falta de personal de ventas y los KPIS.

### 4.3 Enfoque al resultado

El enfoque al resultado es básicamente el lograr crear un aumento en las ventas, para ayudar a la empresa a que tenga un crecimiento nacional, así como lo tiene actualmente en el nivel internacional.

Para llegar a obtener este resultado se procederá a realizar una serie de pasos que ayudará de una manera organizada cumplir las metas.

#### Paso 1. Identificación y selección del mercado por estudiar

En este paso se identificará, el mercado que se necesita estudiar, el cual, se estará trabajando con consumidores con un rango de salarios de entre los 1.000.000 y 650.000 colones percibidos de salario y de clase alta, media alta.

#### Paso 2. Definición del alcance y planificación del proyecto

Una vez que el estudio ha sido seleccionado, se considera una buena práctica determinar el alcance del estudio, así como establecer la planificación del proyecto donde se establezcan los marcos de tiempo esperados, las actividades, recursos, secuencias de trabajo y la organización general del estudio de mercado.

#### Paso 3. Recolección y análisis de información

Ahora, que se tiene un el rango de edades, los cuales consumen más café, se procederá a la recolección de información.

Esta información ayudará a que se determine, en qué zonas, cuáles son los mejores puntos de venta y qué tipos de café consumen más en el territorio nacional.

Se logrará este paso, con la ayuda de encuestas donde las preguntas serán directas al consumidor y sus preferencias.

#### 4.4 Comportamiento del producto (Café) en el Mercado

Según las estadísticas realizadas por el Instituto Costarricense del Café el consumo de café (ICAFE) en Costa Rica abre las puertas para que se pueda desarrollar e impulsar el producto en tierras nacionales.

Provincia	Consumo del Café Mensual en litros
Alajuela	73.433.333
San José	55.075.000
Heredia	22.750.000
Cartago	20.750.620
Guanacaste	17.427.047
Limón	16.200.250
Puntarenas	14.663.750
<b>Total</b>	<b>220.300.000,00</b>

*Tabla 9 Consumo por provincia de Café fino en Litros anuales*

Fuente: ICAFE, Encuesta nacional 2017

Se puede observar que en la tabla 6, el consumo anual del café en Costa Rica es de 220.300.000, de litros al año. Cifra que va subiendo en relación con la natalidad en Costa Rica. Donde sí se observa desde una perspectiva porcentual se tiene un mejor panorama.

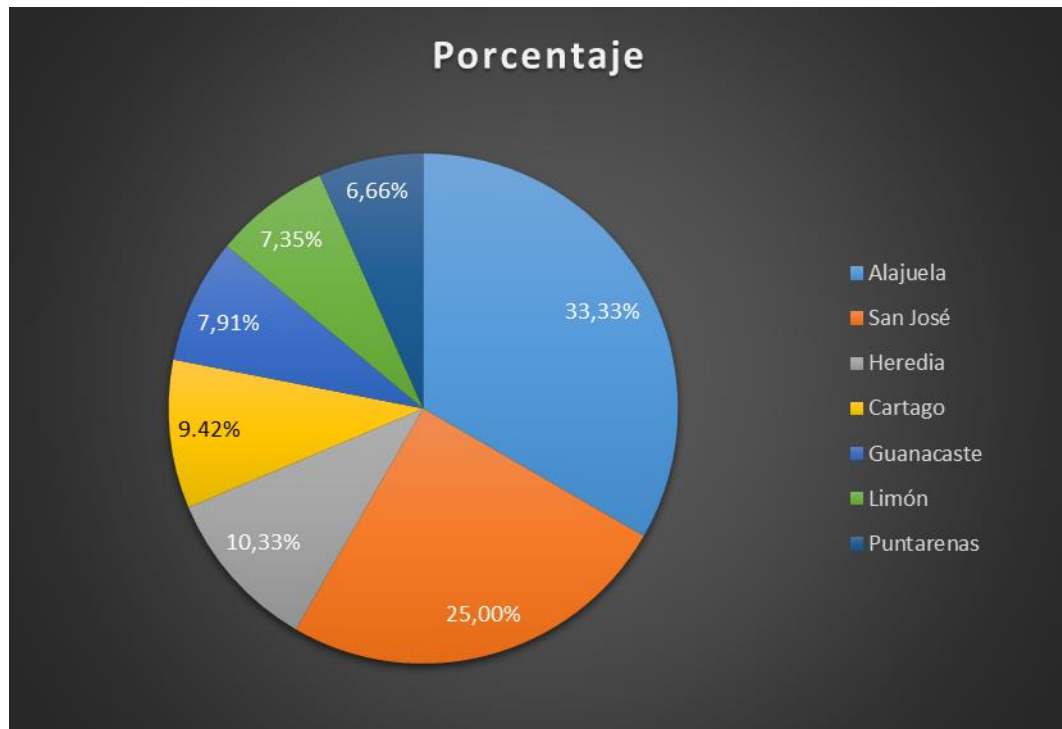
Para la vista del investigador, los análisis porcentuales dan un panorama numérico más amplio y entendible.

Lo cual la finalidad en este caso es la de lograr que lo proyectado sea el consumo del café en litros, en Costa Rica, y se interprete por provincias.

Provincia	Porcentaje
Alajuela	33,33%
San José	25,00%
Heredia	10,33%
Cartago	9,42%
Guanacaste	7,91%
Limón	7,35%
Puntarenas	6,66%
Total	100,00%

Fuente: ICAFE, encuesta 2017

*Tabla 10* Encuesta 2017



*Gráfico 2* Consumo de Café anual fino en litros por provincia.

Fuente: Tabla No 8

Las tres áreas de más consumo en Costa Rica son Alajuela, San José y Heredia.

Sin embargo, a pesar de que se consume bastante café, se detalla que el café de más alta calidad sale del país al provocar que lo mejor, de lo mejor, sea consumido por extranjeros.

Costa Rica es un país que se dedica en parte, a la plantación y cosecha del café, sin embargo, no todo ese café es consumido por los costarricenses, al dejar la alta calidad de este para el extranjero.

### Tabla de Exportación de Café

(En miles de Sacos de 60 KG cada uno)

Costa Rica			
Año de exportación	Producción Total	Café Exportado	% Exportado
2015-2016	1.658,00	975,00	59%
2016-2017	1.444,00	825,00	57%
2017-2018	1.970,00	1.425,00	72%

Fuente: Organización Mundial del Café.

*Tabla 11* Exportaciones anuales de café fino en Costa Rica

Ahora bien, con la tabla No 9 se puede observar que la mayoría del café producido sale del país, sin embargo, ¿En qué afecta a los comerciantes?

Está claro que el café que se produce en la empresa de investigación es un café de alta calidad, en el momento que la competencia decide exportar el café fino, deja a la compañía una ventaja, al abrir oportunidades en el mercado nacional y lograr su expansión.

Al efectuar un estudio de mercado, se logrará dar a conocer el producto y se podrá tener el incremento de las ventas que se busca.

Sin embargo, al tener todo este material, donde indica que estadísticamente Costa Rica es un país en el que se consume bastante café, aún no está listo para proceder a realizar el lanzamiento al mercado.

Es aquí donde se observa que se necesita aplicar varias herramientas, para poder hacer un estudio de mercado, en el cual se detalle dónde, cómo, cuándo, se puede lanzar el producto.

Una ventaja obtenida, es que la mayoría del café de buena calidad se exporta por lo que nos abre la posibilidad que el “tico”, consuma el café fino que la empresa produce.

El aumento de las exportaciones al mercado de los cafés finos, principalmente a Estados Unidos, el incremento del precio de venta del café de exportación y mejores diferenciales pagados por nuestro café en las principales bolsas del mundo, son algunos de los resultados exitosos de la puesta en práctica de los programas dirigidos a lograr un grano cada vez de mayor calidad.

¿Por qué el café de Costa Rica es mejor?

El 100% del café de la empresa es de la especie Arábica, de las variedades Caturra y Catuaí, que produce un grano de mayor calidad y una taza con mejores características organolépticas: agradable, aromática y fina. Desde 1989 se prohíbe por Ley la siembra de café robusta por inferior calidad de taza. Además, se dejó de cultivar los Catimores, de gran productividad, para preservar la calidad de taza.

Este café se cultiva en suelos fértiles de origen volcánico y de poca acidez, condiciones ideales para su producción. Más del 80% del área cafetalera está localizada entre los 800 y 1.600 metros de altitud y en temperaturas entre los 17° y 28° C., con precipitaciones anuales de entre 2.000 a 3.000 milímetros.

Desde 2001, el Instituto del Café de Costa Rica, ICAFE, en representación del sector, lanzó el Plan Nacional Cafetalero con acciones que mejoran las condiciones en que se produce, beneficia y comercializa el café.

La tecnología avanzada que ha utilizado el productor de café costarricense por más de 200 años le ha permitido adaptar las plantaciones a las características de cada zona. Hoy el Café de Costa Rica se cultiva en 8 zonas productoras: Brunca, Turrialba, Tres Ríos, Orosi, Tarrazú, Valles Central y Occidental y Guanacaste.

Se utiliza el método de recolección manual y selectivo: solo se escoge el grano maduro (en óptimo de maduración); esto permite un mejor lavado del café. Cada región cafetalera de Costa Rica firmó un Convenio de Mejoramiento de la Calidad en el que los propietarios de las empresas beneficiadoras se han comprometido a recibir y procesar solamente fruta madura, que garantiza una mejora calidad de taza.

El sector cafetalero costarricense solo usa el beneficiado por vía húmeda, en el que la remoción de la pulpa se realiza el mismo día de la cosecha del grano. También, la clasificación y limpieza, después de la remoción de la pulpa, se hace antes del proceso de la fermentación, con la idea de eliminar la pulpa que queda y sacar los posibles granos defectuosos.

En el proceso de beneficiado costarricense se utiliza el secado al sol, uno de los sistemas de mayor demanda de los mercados mundiales de mayor exigencia; el proceso dura 7 días. También se usa el secado mecánico que reduce el tiempo de punto de secado óptimo (12% humedad) a solo 24 horas.

Como otra muestra de la calidad del Café de Costa Rica, en 2007 se organizó la primera competencia de catación de la cual se seleccionó 10 de los mejores cafés como ganadores. Tres de ellos fueron seleccionados por parte de un jurado experto durante la competencia Cupping Pavilion de la Asociación de Cafés Finos de Estados Unidos.

Las Liquidaciones Diferenciadas también forman parte de estas acciones encaminadas a conseguir calidad. Para incentivar la producción, procesamiento y comercialización de café de mayor calidad, se estableció la inscripción, verificación, control y seguimiento de un proceso de comercialización del grano con características diferenciadas.

Las firmas beneficiadoras que participan, se comprometen a recibir, procesar, secar, almacenar y comercializar el grano totalmente separado del resto procesado en forma convencional. Además, a pagarlo con una liquidación diferenciada, con precios superiores a los del café convencional. Las diferencias en precios son significativas.

La meta del sector cafetalero de Costa Rica es seguir incrementando la venta del grano en los mercados de los cafés finos; mantener la estrategia de “énfasis en calidad y no en cantidad”; proveer siempre de valor agregado a

nuestro café y el de incrementar la participación en el mercado local con cafés de calidad.

## 4.5 Estudio de Mercado

De acuerdo con el análisis del diagrama de Ishikawa, la empresa no cuenta con un estudio del mercado nacional, siendo este un análisis indispensable para el éxito en la introducción del producto. Es por esta razón, que se procedió a realizar el estudio de mercado como describe a continuación.

### 4.5.1 Determinación de la muestra

Como se menciona en el capítulo IV, se realizó un estudio estadístico basado en los datos del INEC, donde se indica que las tres provincias que consumen más café en Costa Rica son: Heredia, Alajuela, San José.

Sin embargo, con base en una encuesta sobre el producto se va a analizar cuáles de estas tres provincias son las que tienen mayor consumo del café que se produce (Café Fino), ya que es el producto, que interesa conocer o medir el índice de consumo.

Al trabajar con las tres provincias ya analizadas se puede ahorrar tiempo y dinero, al enfocarse directamente a las de mayor consumo.

Para saber la muestra de las encuestas por aplicar se procedió a formular estadísticamente los factores o variables para llegar al resultado.

Formula:  $n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$  *Calculo para el tamaño de la muestra Infinita*

Parámetro	Valor
Z	1,96
P	19%
Q	81%
e	6%

Tamaño de la muestra

"n"=

146

Por provincia

n= Tamaño de la muestra

Z= Parámetro estadístico

he= error de estimación

máximo

P= Probabilidad que

ocurra el evento

Q= Probabilidad que no

ocurra (1-P)

Nivel de confianza	Z alfa
99,70%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,64
80%	1,28
50%	0,67

Para el análisis anterior, se utilizó una probabilidad de éxito del 19%, siendo esto que el 28% es el café fino que queda en Costa Rica, según tabla 10 para el año 2018).

Por ende, si el 68% (ver gráfico 2), es la cantidad de consumo de este 28% se entiende que:

$$68\% \times 28\% = 19\%$$

Siendo así  $P = 19\%$

En ese punto se genera la probabilidad de que el 19% consuma el producto, llegando así, a la conclusión de una muestra de 146 personas, por provincia, de las cuales se repartió por sectores, Este, Oeste, Norte y Sur.

#### **4.5.2 Resultado de la encuesta**

Con el fin de determinar la cantidad de consumidores dispuestos a adquirir el producto se realizaron encuestas enfocadas en las provincias de Alajuela, San José y Heredia.

La encuesta se realizó por medio de llamadas telefónicas de manera aleatoria y por cantón. Las encuestas tuvieron una duración de 15 días, donde cada día se trabajó dos horas, llamando aleatoriamente, a cada persona por encuestar.

1. Del total de la muestra encuestada, el 64 % (98 personas) eran del sexo masculino y el restante 36% (73 personas) eran del sexo femenino.

Esto fue producto del azar y pudo ser resultado de la aleatoriedad con que se efectuó el muestreo aleatorio simple, por lo que, lo anterior no demuestra preferencias del producto por un determinado sexo.

Sexo	Cantidad	%
Masculino	93,00	64%
Femenino	7,00	36%
Total	146,00	100%

*Tabla 12* Sexo del total de personas encuestadas

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

2. ¿Cuál es el salario bruto, mensual en su hogar?

Para este proyecto se trabajó con un nivel socioeconómico medio alto, en este caso el índice de clasificación de esta variable fue de ¢650.000 mensual, como rango mínimo y de ¢1.000.000 como máximo, logrando así la clasificación de nivel socioeconómico alto

	Alajuela	San José	Heredia	%
1.000.000,00 o mas	69	105	110	60%
850.000,00	53	35	20	31%
650.000,00	24	6	16	9%
Total	146	146	146	100%

*Tabla 13* Respuesta a la pregunta, ¿Cuál es el salario bruto mensual en su hogar?

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Se observa que el 60% de los encuestados, ganan un millón de colones o más al mes, lo cual se clasifican como clase alta, y el 31% se clasifican como media alta.

### 2 consume Café?

Respuesta	Cantidad	%
Si	132	92%
No	14	8%
Total	146	100%

*Tabla 14* Resultado de la pregunta: ¿Consume café?

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

De los encuestados, el 92% (132 personas) contestaron afirmativamente a la elección por el consumo de café. Se podría decir que este porcentaje de consumidores tiene una necesidad de consumo de café, la misma que actualmente está satisfecha por un producto que puede ser o no el café producido por la empresa.

### 3. ¿Con que frecuencia consumen café en su hogar?

Respuesta	Cantidad	%
Todos los días	120	82%
4-5 veces a la semana	23	16%
Nunca	3	1%
Total	146	100%

*Tabla 15* Resultado de la pregunta. Con que frecuencia consumen café.

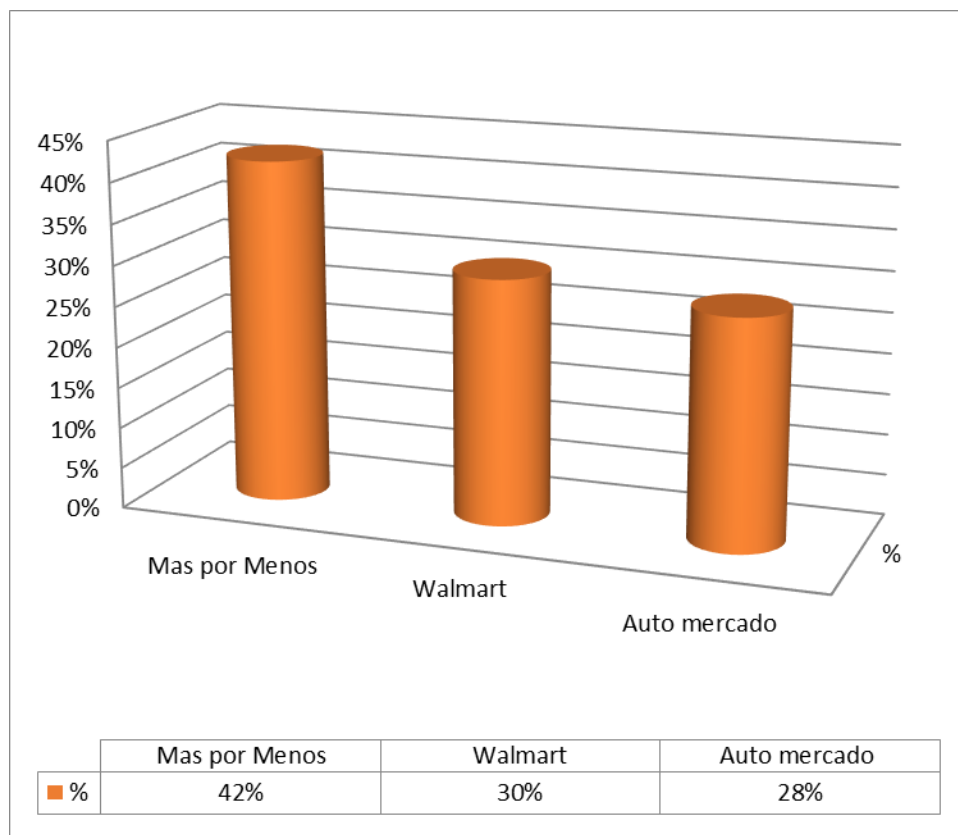
Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Se puede observar que el 82% de la muestra consume café todos los días, como el consumo en las mañanas, al desayuno o en la tarde, al menos una vez al día.

Sin embargo, aún hay desconocimiento del tipo de café que se consume, en esta pregunta se está analizando cualquier clase de café fino o sencillo.

#### 4. ¿Qué comercios prefieres para comprar el café?

Se sabe que la mercadotecnia es una herramienta fundamental para captar clientes, sin embargo, una de las tácticas más eficaces es conocer el lugar preferido para comprar.



**Gráfico 3** Respuesta de la pregunta, supermercados de preferencia

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

En el presente estudio se detalló que el supermercado escogido para adquirir el café fino son los Más por Menos, lo cual, es fundamental para lograr enfocar y colocar el producto en esta cadena.

5. ¿Qué tipo de café consumen en su hogar?

Para esta pregunta se realizó un análisis de cada sector por provincia llegando a tres resultados.

#### 4.5.1 Provincia de Alajuela

La ilustración 5 abajo mostrada, describe los sectores de la provincia que fueron considerados según sus puntos cardinales.

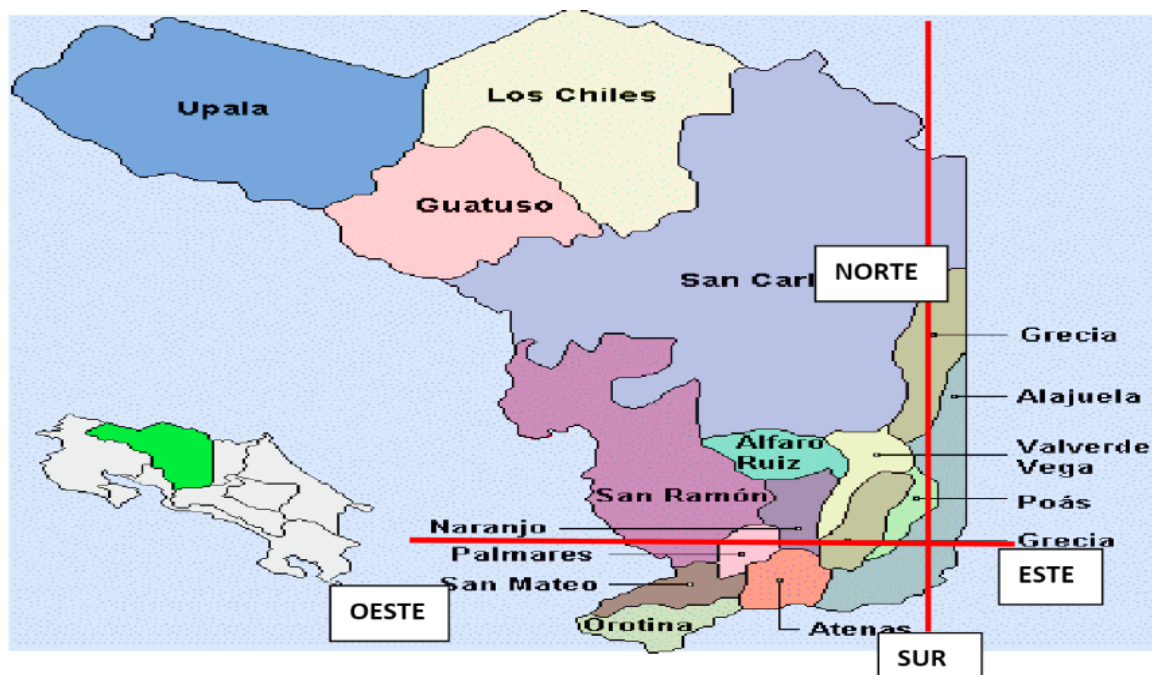
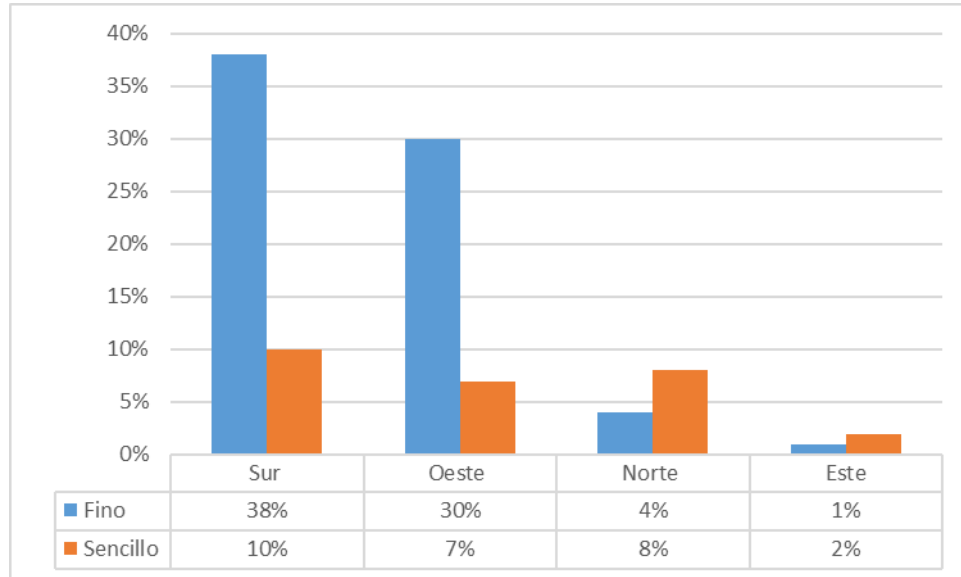


Ilustración 3 Mapa Alajuela, con sus cantones

Fuente: Extraído de Google Maps



*Gráfico 4* Tipo de café consumido en Alajuela

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Para la provincia de Alajuela se realizaron llamadas para efectuar la encuesta a los siguientes cantones: San Ramón, Naranjo, Grecia, Palmares, Orotina, Atenas y Alajuela central

Para la provincia de Alajuela, la zona sur es la que más consume café fino específicamente los cantones de Atenas, Orotina y Palmares

Esto indica que en esas zonas de Alajuela se debe enfocar más la publicidad y las ventas, así como la distribución.

Se detalla que esta zona corresponde a la parte central de Alajuela, de ahí se considera que, aunque en el distrito no haya un supermercado de estudio, el traslado en busca de alguno es muy sencillo es por eso que el lugar de compra favorito es Más por Menos y Walmart

## 4.5.2 Provincia de San José

La ilustración 6 abajo mostrada, describe los sectores de la provincia que fueron considerados según sus puntos cardinales.

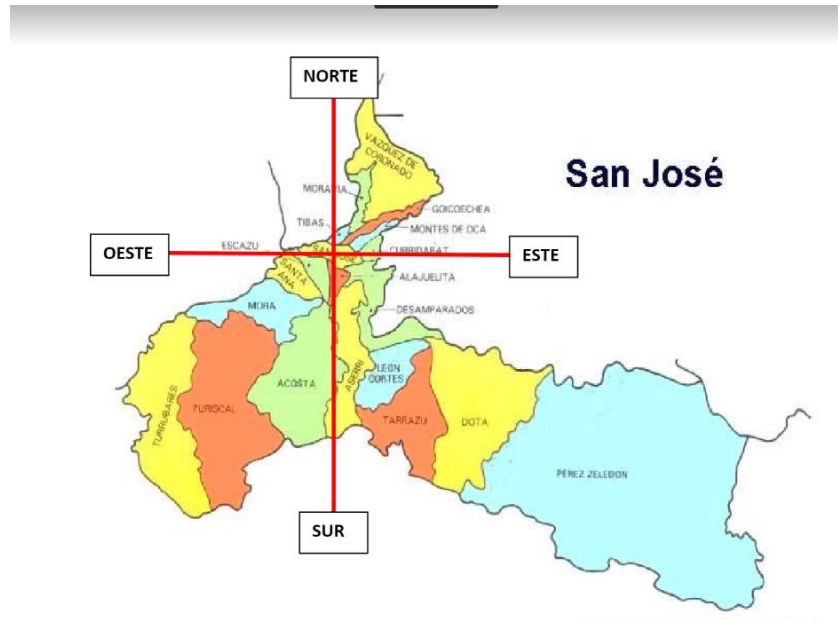


Ilustración 4 Mapa de San José y sus cantones

Fuente: Extraído de Google Maps

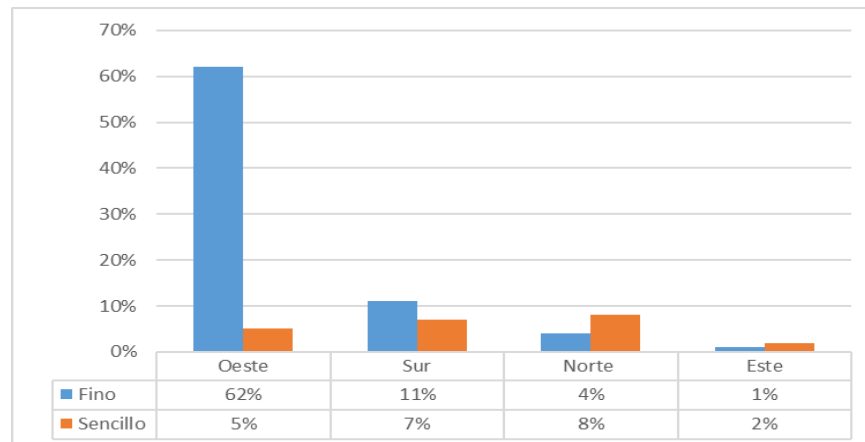


Gráfico 5 Tipo de café consumido en San José

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Para esta provincia los cantones en donde se realizaron las llamadas de la encuesta corresponden a: San José Central, Montes de Oca, Escazú, Santa Ana, Desamparados, Tarrazú.

En San José, la zona Oeste es la que más café fino consume. Según la ilustración 6 esta zona comprende los cantones de: Escazú y Santa Ana. Esto indica que ahí se concentra la población de clase alta, seguida de la zona sur de San José donde también se acostumbra a consumir café de buena calidad. Los cantones de la zona Oeste corresponden a Escazú, Santa Ana y San José Centro.

Se puede concluir que en este sector se encuentra los supermercados de estudio en este proyecto, lo cual indica el fácil acceso que poseen los consumidores al producto, al beneficiar su colocación.

#### 4.5.3 Provincia de Heredia

La ilustración 7 abajo mostrada, describe los sectores de la provincia que fueron considerados según sus puntos cardinales.

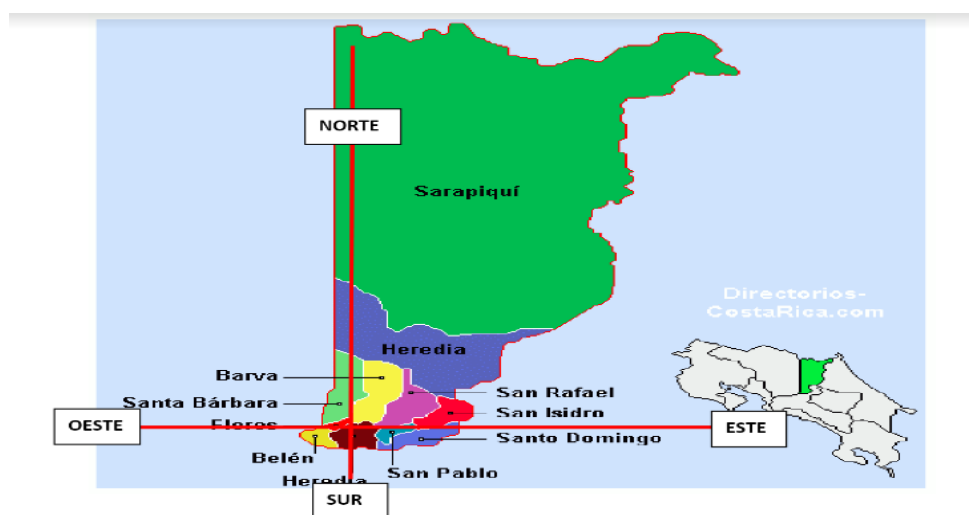
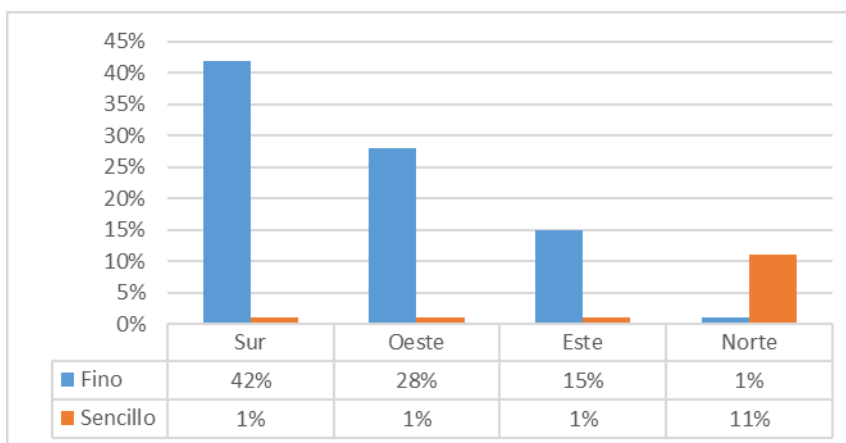


Ilustración 5 Mapa de Heredia y sus cantones



**Gráfico 6** Tipo de café consumido en Heredia

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Para esta provincia los cantones que se realizaron las llamadas para la encuesta corresponden a: Barva, Santa Bárbara, Flores, San Rafael, Santo Domingo, Belén y Heredia Central.

Para Heredia se detalla que en la parte Sur es donde se consume más café en la región, como se indicó esta parte es la que más se debe de explotar. En ella se encuentran los cantones de: Belén, Heredia Centro y Santo Domingo.

Ahí se observa distritos como Belén, Heredia centro, y otras comunidades de clase media alta.

Seguidamente de la zona Oeste donde hay otra parte de Belén, y Heredia, seguido de Flores y Barva.

Aunque no hay en algunos distritos de esa área supermercados como Más por Menos y Walmart, por ser zona céntrica tienen fácil acceso a los mismos,

¿Cuánto estás dispuesto a gastar por una bolsa de café, fino?

Se sabe que el precio es lo más importante en un producto, sin embargo, la calidad de este es alta lo que indica que no puede competir con el precio de cafés comunes como, por ejemplo: Rey, Café Sazo, entre otros. Sin embargo, la rama de precio de venta de este café de alta calidad es de 5000, un precio sin duda muy diferente.

Por ende, se decidió conocer si esta muestra está dispuesta a pagar estos precios.

Respuesta	Cantidad	%
Si	92	60%
No	54	40%
Total	146	100%

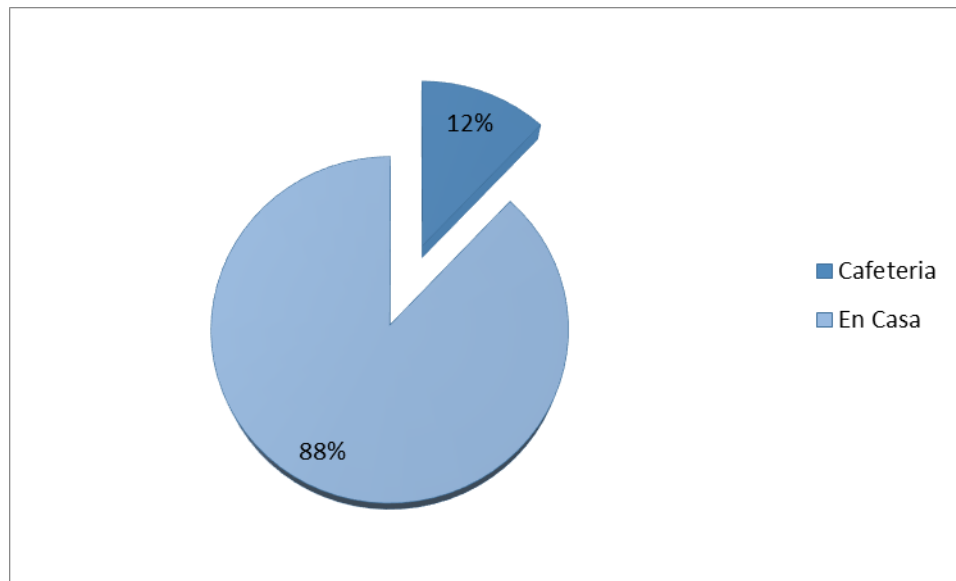
*Tabla 16* Respuesta a pregunta. ¿Estaría dispuesto a pagar 5.000 por una bolsa de café fino de 500 gramos?

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Se observa que el 60% está dispuesto a pagar la suma de 5.000 colones por el producto, lo que indica que el precio venta de este es aceptado en el mercado nacional.

#### 6. ¿En qué lugares le gustaría consumir café fino?

Muchas personas degustan el café, en su hogar (comprarlo para prepararlo) o en una cafetería, se realizó la tarea de investigar en qué lugares las personas desean consumir su café, ya que se debe determinar si la venta no solo se realiza en los supermercados sino también en las cafeterías.



**Gráfico 7** Respuesta pregunta En qué lugares le gustaría consumir el café fino

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

Los lugares de consumo que la gente prefiere consumir el café son en su hogar, por lo que se deben enfocar en los supermercados como centro de ventas. Al dejar de lado las cafeterías por el momento.

7. ¿Alguna vez ha probado el café fino, producido en Costa Rica

Respuesta	Cantidad	%
Sí	142	95%
No	5	5%
Total	146	100%

**Tabla 17** Respuesta a la pregunta, ¿Alguna vez ha probado el café fino, producido en Costa Rica?

Fuente: Tabulación de Encuestas estudio de mercado

El 5% de los encuestados aun no conocen el café fino o no lo han probado, lo que indica que este producto es muy bien aceptado por los costarricenses, lo cual es una gran ventaja para la inclusión del producto.

#### **4.5.3 Resumen del capítulo IV**

Las tres provincias en que se enfocó el estudio de mercado son Alajuela, Heredia y San José, esto con base en la información que arroja el ICAFE, donde indica que son las tres provincias de más consumo en el país.

Se detalla cada provincia por sector, Este, Oeste, Norte, Sur, donde se llegó a la siguiente conclusión:

**Alajuela.** La zona de enfoque de la misma, es la zona Sur, es la zona donde se encuentra básicamente la parte central de Alajuela, donde se encuentran los supermercados que están en estudio.

**San José.** En esta provincia se detalló que la mayor parte de consumidores de café fino es la región Oeste, en la cual se encuentran zonas como Escazú y Santa Ana, lugares donde se encuentra en su mayoría una sociedad económicamente alta, por lo cual es un buen punto estratégico.

**En Heredia.** Se enfocará en la zona Sur, que comprende parte del centro de Heredia, y zonas como Belén y la Rivera de Belén

También se encontró que se trabajarán en supermercados como Max por Menos, que el supermercado donde más se compra este tipo de café, ya que es el supermercado que abarca más zonas de Costa Rica.

## **CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

A través del capítulo anterior, se realizó una serie de recolección de datos, los cuales detallaron varias causas raíces que llevaron a un problema en general, el cual se resume en lograr introducir un producto en el mercado costarricense y así lograr que la empresa incremente sus ventas.

En la extensión del capítulo se detectaron varias causas las cuales se van a diseñar e implementar la solución del mismo según la tabla No 5, en el orden correspondiente

## **5.1 Estudio de Mercado**

Para este problema se recomienda enfocar las ventas en tres provincias: Alajuela, San José y Heredia, las cuales según el estudio realizado son las provincias de más consumo de café fino en el país.

Al detallar las zonas por Provincia, el producto quedaría distribuido de la siguiente manera:

Para la provincia de Alajuela en la zona sur, es la que más se consume es café fino. Específicamente los cantones de Atenas, Orotina y Palmares

Para la provincia de San José la Zona Oeste es la que consume más café fino, al detallar los cantones de: San José Central, Montes de Oca, Escazú, Santa Ana, Desamparados, Tarrazú.

Y para Heredia, la zona Sur con los cantones de: Belén, y Heredia, seguido de Flores y Barva.

Al distribuir la cantidad de  $\text{¢}3.500.000$  millones de colones al mes, que corresponden a la meta del 10%.

### 5.1.1 Proyección de Ventas

Ahora bien, ya teniendo identificado las tres provincias a las cuales se enfocarán las ventas, se procederá a realizar un presupuesto de las mismas sabiendo que en el exterior (lugar donde la empresa ha desarrollado durante estos años), la compañía ha logrado realizar ventas mensuales de ¢35.000.000 por lo cual cumpliendo la meta de 10% de ventas en Costa Rica, deberá vender un total de ¢3.500.000, donde esto en unidades corresponde en 700 unidades.

Según el estudio de mercado realizado y al contemplar las tres provincias de mayor consumo de café en Costa Rica, se llegó a la siguiente conclusión:

San José consume un 70%, lo cual, en relación con la encuesta de 146 personas este porcentaje corresponde a 109 personas lo que equivale a un 39%, de las ventas

Heredia se consume un 73%, según el análisis anterior corresponde a 37% de las ventas.

Alajuela consume un 24%, lo que corresponde a un 24% de las ventas.

Lo que significa que la proyección de ventas por provincia sería:

	Alajuela	San José	Heredia
Porcentaje	39%	37%	24%
Ventas	273	259	168
Precio Venta	5.000	5.000	5.000
Total, ganancia	1.365.000	1.295.000	840.000
			3.500.000

Tabla 18 Proyecciones de ventas de unidades por Provincia

## 5.2 Implementación de KPIS de Ventas

Una buena estrategia de marketing no podría definirse sin el uso de KPIS que permitan medir y cuantificar lo realmente relevante y controlar las desviaciones de los objetivos marcados. Este puede considerarse como el principal beneficio de esta tendencia, sin olvidar temas como los siguientes:

### KPI'S a implementar

**Incremento de facturación mensual** = [(Facturación del mes actual – Facturación del mes anterior) / facturación del mes anterior] x 100

Esta es una variación en la facturación mensual y así se podrá detallar la variación, mes a mes y medir si hay una disminución o aumento en la facturación.

	Febrero	Marzo
Monto	789.000,00	647.000,00

$$\text{KPI} = \frac{\text{Facturación Marzo} - \text{Facturación Febrero}}{\text{Facturación Febrero}} \times 100 =$$

$$\text{KPI} = \frac{789.000 - 647.000}{647.000} \times 100$$

$$\text{KPI} = 18,00$$

$$\text{KPI} = 18\%$$

En este caso se considera como en el mes de marzo en relación con el mes de febrero hubo una disminución, la cual se puede ver a simple vista, pero si se hace un análisis con los KPIS de facturación, se observa que la misma disminuyó en un 18%, lo cual es información necesaria, ya que en el momento que se

aplique el estudio de mercado se puede detallar si funciona o no y el porcentaje de este.

Al detallar una meta mensual del 50%, así se declara que solamente se logró alcanzar un 32% de la meta mensual

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = [(Ventas - Costos) / Ventas] \times 100$$

Este KPI lo que indica es que la ganancia obtenida por cada venta ya eliminando el costo de producción.

Cada bolsa de café fino tiene un costo de producción de 975 colones más su precio de venta en el mercado es de 5000, al aplicar la formula se obtiene el KPI necesario para medir la rentabilidad de la venta, el ejercicio con la venta de febrero, para una venta de 319 Bolsas de café fino por un total de 789.000 coles

Venta: 1.595.000

Costo 311.025

$$\text{KPI} = (1.595.000 - 311.025) / 1.595.000 * 100$$

KPI= 80.50%

Esto indica que la rentabilidad de la venta del mes de febrero es de un 80.5%

Donde la rentabilidad meta es del 100% de los costos, es decir que a pesar de que las ventas disminuyeron el 18% aun en este caso la rentabilidad del 32% en relación con los costos es del 80.5%

**Rentabilidad y margen de cada producto** = [(Precio de producto – Coste de producción / Precio] x 100

**Rotación de stock** = (Consumo / Existencias) x 100

Este KPI lo que me indica es cuanto porcentaje del producto en stock se movió en las ventas del mes.

Para tener un punto de referencia la meta es que al cierre de mes se obtenga solo un 10% de inventario en stock

**Reclamaciones** = (Reclamaciones / compras) x 100

Aquí se puede medir la cantidad de reclamos que hay en el producto, porcentualmente y se puede conocer la calidad del lote que se vendió durante el mes en análisis

Como meta se espera que haya un 5% de reclamos, en las ventas realizadas cada mes

**Ratio de devoluciones** = Devoluciones / compras) x 100

Se puede detallar la cantidad de producto devuelto, producto que no cumple con la calidad que los clientes solicitan

Se espera mantener un margen del 2% de devoluciones mensuales.

**Porcentaje de visitas por compras** = (Visitas / compras) x 100

Aquí se va a medir la cantidad de visitas que los vendedores o los encargados de la calidad realizan a los clientes, en este caso se dirigen a los supermercados.

Se espera que el personal visite el 100% de los clientes durante el mes.

**Porcentaje de conversión de llamadas telefónicas** = (Llamadas efectivas / Total de llamadas) x 100.

Aquí se puede evaluar la calidad de servicio al cliente, la eficacia y eficiencia con que los mismos atienden las necesidades de los clientes.

**Volumen de compras por cliente** = (Total de compras / Total de clientes) x 100

Con este KPI, se puede detallar cuál es el volumen de compras por lo clientes.

En el momento que se tengan implementados estos KPI, mes por mes, se puede realizar comparaciones y medir la evolución de cada uno, así se puede determinar la efectividad de las ventas y calidad del servicio, según su disminución o aumento mensual.

Estos KPI se trabajan en auxiliares, donde a raíz de cada uno se rellena una hoja resumen para obtener los resultados mensuales comparativos y así ayudar a la toma de decisiones.

KPI	Fórmula	Encargado de suministrar la información	Fecha de Corte de Información
Incremento de facturación mensual	$[(\text{Facturación del mes actual} - \text{Facturación del mes anterior}) / \text{facturación del mes anterior}] \times 100$	Gerente General, encargado de Facturación	El primer día del mes siguiente.
Rentabilidad de las ventas	$[(\text{Ventas} - \text{Costos}) / \text{Ventas}] \times 100$	Vendedores (ventas) Gerente General Costos	Para este reporte se suministra la información los días viernes
Rentabilidad y margen de cada producto	$[(\text{Precio de producto} - \text{Coste de producción}) / \text{Precio}] \times 100$	Gerente General	Datos recolectados el 01 de cada mes, los datos del mes anterior
Reclamaciones	$(\text{Reclamaciones} / \text{compras}) \times 100$	Gerente General	Todos los viernes
Ratio de devoluciones	$\text{Devoluciones} / \text{compras}) \times 100$	Ventas (Devoluciones) Gerente General (Compras)	Todos los viernes
Porcentaje de visitas por compras	$(\text{Visitas} / \text{compras}) \times 100$	Gerente General, Ventas	Todos los fines de mes
Porcentaje de conversión de llamadas telefónicas	$(\text{Llamadas efectivas} / \text{Total de llamadas}) \times 100$	Mercadeo	Todos los viernes
Volumen de compras por cliente	$(\text{Total de compras} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Gerente general	Fin de mes

*Tabla 19* Tabla resumen de KPI' S a implementar

Fuente: propia

### **5.3 Personal de Ventas**

Ya al tener detallada las provincias en las que se va a distribuir, se propondrá la contratación de personal de ventas, para que en su momento puedan colocar el producto. Los supermercados que se va a realizar la distribución son Más por Menos y Walmart según el Gráfico No.3 ya que son los supermercados que más consume la población meta el café fino.

Y en análisis del Gráfico No 6 solo se trabajará los supermercados ya que son muy pocos los que consumen el café fino en cafeterías, por lo cual el enfoque de la estrategia de ventas será en los supermercados respectivos.

La contratación del personal será de un vendedor por provincia, el cual abarque los cantones y lleve el control de cada uno, así como realizar visitas a los establecimientos y el control del producto en cada uno.

### **5.4 Departamento de Mercadeo**

Para esta sección, se sugiere la contratación de una persona que se encargue de realizar las encuestas de satisfacción del cliente, así como la línea publicitaria del producto, realizar futuros estudios de mercado para lograr una expansión del producto.

### **5.5 Material de Publicidad**

Al ser un producto de alta calidad, se propone buscar el mejor proveedor de publicidad donde ayude a crear los medios para la captación de clientes.

## **5.5 Muestras**

Entrega de muestras en supermercados, para este punto se propone la contratación por Outsourcing de impulsadoras que ayuden a la demostración y degustación del producto a clientes.

## **5.6 Datos de Ventas**

Después de implementar los KPI, estos van a ayudar a la recolección de datos de facturación donde los mismos se procesarán para analizar las variaciones en las ventas.

## **5.7 Información de mercado**

Con la encuesta realizada, se obtienen datos estadísticos, los cuales indicaron los lugares específicos que se debe de promover el producto y ayudan a determinar cómo posicionar el mismo.

## **5.8 Distribución.**

Ya teniendo las zonas de ventas, así como los agentes vendedores, se procederá a contratar una empresa de servicio de distribución que ayude con la entrega del producto a los clientes, reducir costos de planilla y no teniendo que realizar una inversión inicial de activos.

## **5.9 Encuestas de Calidad**

El departamento de mercadeo hará sondeos mediante las encuestas que ayuden a medir el servicio al cliente que se brinda, al lograr así a que se mejore en ese tema.

## 5.10 Datos estadísticos

Para este punto se dará seguimiento por parte del departamento de mercadeo, donde se actualicen los datos obtenidos y se realicen nuevas encuestas en otros puntos y lograr la expansión de la empresa.

## 5.11 Seguimiento de los clientes

Mediante las visitas de entrega de mercadería, los agentes deberán visitar a los clientes para revisar la rotación del producto en los supermercados.

## 5.12 Análisis del retorno de la inversión

A continuación, se realizará un ROI; que es un retorno de la inversión, esto porque, se sabe que para estos cambios y esta estrategia debe haber una inversión económica, y uno de los principales intereses por parte de la compañía es el de conocer en qué tiempo, se va a recuperar la misma.

Formula del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

INVERSIÓN

Para esta fórmula tenemos que:

Ganancia: 3.500.000

Inversión: 3.145.000

$$\text{ROI} = \frac{3.500.000 - 3.145.000}{3.145.000} = 0.112877$$

3.145.000

Para un análisis de

<b>ROI (RETORNO SOBRE INVERSIÓN):</b>
<b>11,29%</b>
Por cada Colón (1 CRC) invertido, el retorno fue de:
<b>CRC 0,11</b>

Tabla 20 Análisis del ROI

Ahora se realizará un análisis del detalle de la Inversión y una proyección de los ingresos, con el fin de aclarar los datos del ROI y un PRI para determinar el periodo en el cual se va a recupera la inversión:

Para lograr estimar el tiempo de recuperación, primero se debe de conocer el costo de cada unidad producida, o su costo de venta:

Concepto	Descripción	Precio Costo
Café	500 gr	24.750,00
Beneficiado humedo	Herramienta	4.500,00
Tostado	Herramienta	4.700,00
Bolsas	Empaque	3.400,00
Etiquetas	Empaque	2.400,00
Mano de Obra	Para su empaque	32.400,00
	Total de Costo	72.150,00

Tabla 21 Costo por Quintal

De un quintal 46 Kg, se obtiene 37Kg tostados, de ahí se obtiene 74 Bolsas de café de 500 Gr.

Unidades producidas por 37 Kg= 74 Unidades

Costo por Unidad =¢ 72.150      ¢975

74 unidades

Ahora bien, ya teniendo el costo unitario, se procederá a obtener el costo por las 700 unidades metas mensuales

	Unidades proyectadas	Costo por Unidad	Total C.M. V
Costo de la Mercadería Vendida (mensual)	700	975	682.500,00

*Tabla 22 Costo de la mercadería vendida, 700 Uds.*

Así se logra obtener que para 700 unidades vendidas mensualmente el costo de estas es de ¢682.500

Seguidamente, se trabajará realizando una investigación de los proveedores, donde según el estudio se obtuvo los siguientes costos por parte de cada uno de los mismos.

Los vendedores tendrán un salario base de ¢349.623 colones mensuales, y el personal de mercadeo de ¢553.124. Según la lista de Ministerio de Trabajo

2019, extraído de [http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/Lista\\_Salarios\\_2019.pdf](http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/Lista_Salarios_2019.pdf).

El encargado de mercadeo se cancelará con base en el salario de un Bachiller Universitario.

Para las impulsadoras, se cotizo en la empresa Grupo BPO Marketing, donde se detalla un costo de ¢750.000 mensuales, que incluyen una impulsadora por cada provincia (Alajuela, Heredia y san José) los días viernes y sábados.

Para la distribución, se cotizaron dos camiones del Sr Joaquín Mendoza, de lunes a viernes, con el chofer.

En publicidad se solicitó la cotización a la empresa ORSON S.A, la cual nos dio un paquete mensual de publicidad digital, y física, que incluye, Facebook y vallas.

Quedó de la siguiente manera

Propuesta Financiera	Cantidad	Costo por mes
Vendedores	3	1.048.869,00
Impulsadoras (outsourcing)	1	750.000,00
Distribución (outsourcing)		
Camiones	1	900.000,00
Publicidad	1	475.000,00
Personal mercadeo	1	553.124
Total, Propuesta		3.145.000,00

*Tabla 23 propuesta Financiera*

Se procede a realizar un flujo de efectivo neto y uno acumulado a 6 meses para proceder a detallar en relación con las ventas y costos y la inversión inicial, en qué periodo se recupera la inversión.

	MES						
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo Proyectado próximo año							
Inversión Inicial	-3.145.000,00						
Ingresos		3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00
CMV (975x Unidad Vendida)		-682.500,00	-682.500,00	-682.500,00	-682.500,00	-682.500,00	-682.500,00
Propuestas							
Vendedores		-1.048.869,00	-1.020.000,00	-1.020.000,00	-1.020.000,00	-1.020.000,00	-1.020.000,00
Impulsadoras (Outsourcing)		-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00
Distribución (Outsourcing) Camiones		-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
Publicidad		-475.000,00	-475.000,00	-475.000,00	-475.000,00	-475.000,00	-475.000,00
Personal de Mercadeo		-553.124,00	-553.124,00	-553.124,00	-553.124,00	-553.124,00	-553.124,00
Total, De gastos		-2.170.000,00	-2.170.000,00	-2.170.000,00	-2.170.000,00	-2.170.000,00	-2.170.000,00
Ganancia		647.500,00	647.500,00	647.500,00	647.500,00	647.500,00	647.500,00
Flujo acumulado	-3.145.000,00	-2.497.500,00	-1.850.000,00	-1.202.500,00	-555.000,00	92.500,00	740.000,00

*Tabla 24 Flujo de efectivo Neto y Acumulado, proyectado a 6 meses*

Se puede observar que, en azul, está marcado el mes en que ya el flujo acumulado está en positivo lo cual indica que para el mes 5, ya se recuperó la inversión inicial, al obtener para ese mes una ganancia libre de inversión de ¢92.500.

Este retorno se puede catalogar como una inversión de alto rendimiento y alta recuperación, y es una inversión aceptable.

### 5.13 Resumen de propuesta de Mejora

A continuación, se presenta una tabla donde se resumen las causas raíces obtenidas, así como la herramienta utilizada para su solución.

Causa Raíz	Herramienta que se Utilizó	Qué se obtuvo	Responsable
Estudio de Mercado	Encuesta	Provincias en las que se debe enfocar las ventas, y sus zonas y cantones	Gerente General
KPIs no identificados	Datos de ventas al exterior	La venta meta de 3.500.000	Gerente General
Personal de ventas	Estudio de Mercado	Que se debe colocar tres vendedores uno por cada provincia	Gerente General
Departamento de mercadeo	Estudio de Mercado	Contratar una persona encargada del mercadeo de la compañía	Gerente General
Material de Publicidad	Estudio de Mercado	Realizar la publicidad corresponde después de colocar el producto	Departamento de Mercadeo

Muestras	Encuesta	Entregar muestras en los supermercados meta, contratación de un "outsourcing "	Departamento de Mercadeo
Datos de Ventas	KPIs	Control de ventas mensuales, y rotación del producto	Gerente General
Información de Mercado	Estudio de Mercado	Consumo de café fino en Costa Rica	Departamento de Mercadeo
Distribución	Estudio de Mercado	Zonas y lugares de distribución	Gerente General y Agentes vendedores
Encuestas de Calidad	Encuesta	Satisfacción al cliente	Departamento de Mercadeo
Datos estadísticos	Encuesta	Detalle de consumo del producto en el nivel nacional	Gerente General
Seguimientos de Clientes	Visitas	Satisfacción al cliente	Agente Vendedores

*Tabla 25. Análisis resumen de Causa Raíz*

Fuente: propia

### **5.13 Cronograma de implementación**

En cuanto al seguimiento de la solución expuesta, se realizó un Gráfico de Gantt, que ayuda a realizar un cronograma de actividades

Período: I cuatrimestre 2020														
Empresa por implementar: Compañía La Lía Tarrazú														
Actividad	Encargado	Semana												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Contratación de los vendedores	Gerente General	■												
2. Visita a los clientes en las provincias meta	Agente Vendedores		■											
4. Publicidad y mercadeo	Gerente General			■	■									
5. Distribución y colocación del producto	Agente Vendedores					■	■							
7. Seguimiento a los Clientes	Agente Vendedores							■	■					
6. Implementación de KPI	Gerente General									■	■			
8. Cumplimiento de la meta venta	Agente Vendedores											■	■	
9. Rotación del producto	Agente Vendedores													■

*Tabla 26* Gráfico de Gantt

### 5.14 Propuesta de Control

LÍNEA	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESPONSABLES	PLAZO
1	Calcular los objetivos de ventas	Investigar los cálculos estadísticos del consumo del café por región.	Supervisor de ventas	15 días
2	Revisar el alta o baja en los niveles de facturación	Por medio de reportes semanales, cuadros resumen de Excel	Supervisor de ventas	Cada semana
3	Grado de satisfacción del cliente	Encuestas telefónicas	Gerente General	Cada semana
4	Tiempo que se tarda en cerrar una venta	Con el Gráfico de Ishikawa, se visualiza el incremento o disminución del tiempo. Desde la visita hasta la facturación y la entrega.	Supervisor de ventas	Todos los días
5	Resumen de KPI, ver tabla 17	Encargados de suministrar la información para lograr llevar el control de las ventas y facturación	Supervisor de ventas	Cada semana

Tabla 27 Propuesta de Mejora

En este capítulo se trabajó con varias propuestas donde la finalidad, es mejorar la estructura organizacional de la empresa, con el fin de que la misma, cumpla con la proyección de ventas estimadas.

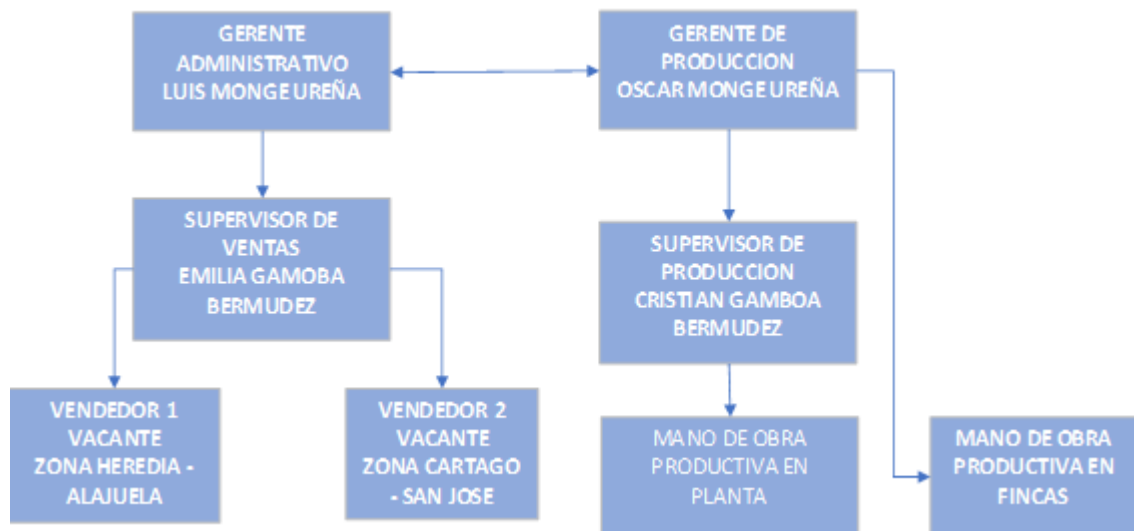
Se describió el estudio de mercado y los resultados que arrojó, al proponer las zonas de mayor consumo y la cantidad de producto por colocar en cada área geográfica.

Se detallaron y resumieron los KPI que la empresa debe utilizar, con el fin de llevar un mejor control de las ventas y a sus vendedores.

Se implementó un fijo de caja, con el objetivo de que la empresa visualice el tiempo de retorno de la inversión. Así como una propuesta de los proveedores que puedan abastecer las necesidades de la empresa. Donde se observó que el proyecto es factible para el aumento de las ventas en el territorio nacional

### 5.15 Propuesta de Organigrama

Al cabo del proyecto se ha propuesto varias mejoras e implementado lo que es la inclusión de personal a la empresa, al generar así la modificación del organigrama anterior, dentro de las propuestas que se han mencionado, se destaca también la de modificar el cronograma con el fin de simplificar las actividades o funciones y así los colaboradores sean más productivos, quedando así de la siguiente manera:



**Ilustración 7 Organigrama propuesto**

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones.**

La realización de este estudio ha sido un punto importante y de mucha utilidad para la empresa La Lía de Tarrazú, ya que de esta manera se obtuvieron datos, de las necesidades que tienen los consumidores potenciales del producto. Además, se identificó el mercado potencial al que se quiere dirigir el lanzamiento y los medios para llevar a cabo la campaña del café fino.

Este estudio fue importante ya que se realizó una investigación y un análisis en el mercado del café fino, con la finalidad de conocer la situación actual y lanzar el mismo de Jamaica Hierba Real al mercado. Muchas empresas no están al tanto de las ventajas que un análisis previo tanto del producto como del mercado ofrece en el momento del lanzamiento de los productos, gracias a los análisis se pueden reducir costos con mucha facilidad.

- Se concluye que las tres provincias de más consumo son Alajuela, San José y Heredia
- No en todas las provincias de Costa Rica, se consume café fino.
- Con el estudio se puede apreciar, que los Supermercados se constituyen en uno de los compradores más importantes del café.
- La población o clientela meta está constituida por asalariados de entre 1.000.000 y 650.000 colones mensuales.
- Esta población sí está dispuesta a pagar el precio venta del producto.

- La demanda en este tipo de mercado tan especial ha experimentado un continuo crecimiento durante los últimos años, con lo cual la principal estrategia de posicionamiento será: excelente calidad de servicio a precios muy competitivos
- La organización de la empresa se verá reflejada en una estructura vertical o lineal, esto debido a que permite el establecimiento de adecuados canales de comunicación entre jefes y subordinados.
- El período de recuperación indica exactamente el tiempo en el cual se espera recuperar la inversión realizada en el proyecto.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Realizar las contrataciones de tres agentes vendedores y un colaborador de mercadeo, estos que se encuentren dentro de la planilla de la empresa.
- Realizar contrataciones de outsourcing de impulsadoras, que ayuden a realizar muestras en los supermercados, y degustaciones del producto
- Contratar por outsourcing una empresa de distribución que ayude con el transporte del producto.
- Comparar y buscar proveedores que ayuden con la publicidad, panfletos, vallas entre otros. Como ejemplo Orson S. A y Marketin, Visual Pacif y Stiker CR. En donde se recomienda Orson S.A, ya que se adapta al presupuesto de la empresa.
- Para el control mensual y el reporte de los KPIs y su cálculo se trabajará en un auxiliar en Excel, ya que la compañía por el momento no tiene la capacidad de invertir en un software como SAP u Oracle.

- Para el reporte a gerencia de los resultados por los KPI'S, se entregará el mismo al gerente General, en Word al detallar el resultado de los análisis. El mismo será entregado por el vendedor al cierre de cada mes. (último día del mes)
- La investigación da pie a que otras personas lleven a cabo la creación de futuros estudios, que aporten a la empresa la Lía de Tarrazú una visión más amplia de las diferentes herramientas de mercadotecnia y comunicación que puede utilizar para su beneficio
- Realizar constantemente investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los cambiantes requerimientos de este.
- Recordar la importancia de organizar eficientemente y en su debido tiempo las actividades promocionales.
- Se recomienda utilizar la estructura lineal ya que permite visualizar de manera general las características que refleja la organización estructural de la empresa.
- Se recomienda analizar las diferentes alternativas de financiamiento que se encuentren en la banca tradicional, con el objetivo de obtener un préstamo bancario que satisfaga las necesidades que la empresa requiere, para introducir el producto en las provincias de Alajuela, Heredia y San José.
- Se recomienda la ejecución del proyecto porque es viable debido a que los criterios de evaluación utilizados determinaron que existe una rentabilidad mayor a la que el mercado ofrece para una inversión de capital.

## Referencias Bibliográficas

Ávila, H. (s.f.) Introducción a la metodología de la investigación.

Babbie, E. (1993). Métodos de investigación por encuestas. Colombia

Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip,  
Prentice Hall, 2002

Durand, R. (1963) Los Negocios, Herrero Hermanos Sucesores SA México, pág.  
400

Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y  
Walker Bruce, Mc Graw Hill-Interamericana, 2004

Grau, R. (2004). Metodología de la investigación. Universidad de Ibagué.  
Hernández Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, P.  
(2006). Metodología de la investigación. México. D.F

Harold K y Heinz W. (2004) Administración una perspectiva global, Ed. McGraw  
Hill, ed. 12ª, México, pág. 162

Hernández, Hernández, Baptista 1994 Metodología de la investigación, Colombia.  
Ed. Panamericana Formas e Impresos.

MATA, C, (1994) Cómo conocer la audiencia de una emisora, los son dos de  
audiencia. Quito

Rodríguez, G; Gil J; García E, (1996). Metodología es la Investigación Cualitativa,  
Ed. Aljiba.

Rothery, B, Robertson I, (1996) Outsourcing, Ed. Limusa, ed. 1, México.

Tamayo y Tamayo, M (1997). El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.

THOMPSON, J., Arthur, A., & Strickland III, A. J. (1994). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. Pag 58-57

Torres, C. (1997) Orientaciones básicas de metodología de investigación científica. Lima, Perú.

Weston, J., Brigham E. (199) Fundamentos de administración financiera.. McGrawHill, ed. 10. México. Pág. 419- 420

## **ANEXOS**

Anexo 1 La Lía de  
Tarrazú



## Anexo 2 Plantaciones de café



## Anexo 3 Empaque Café de exportación



## Anexo 4 Empaque Café de Exportación



### Anexo 5 Fruta para cosecha



## Anexo 6 Certificación Taza de la excelencia



## Anexo 7 Lista de Asociación de Cafés Finos de Costa Rica

No	Beneficio / Mill	FINCA	REGION
1	Alejandro Solís Blanco	Finca El Coyote	Tarrazú
2	Alejandro Solís Blanco	Los Aguacates	Tarrazú
4	BENEFICIO LA GUARIA S.A.	LA EDDA S.A.	central
5	Beneficio Don Mayo de Luvima de Tarrazu SRL	Don Mayo el Cedral	Tarrazú
9	La Lia Tarrazú M&U S.A	Pie San	Tarrazú
12	La Lia Tarrazú M&U S.A	Dragón	Tarrazú
13	Marcos Antonio Oviedo Rojas	FINCA SIRCOF	Occidente
15	Marcos Antonio Oviedo Rojas	El Greco	Occidente
16	Vista Al Valle - Olymar Santa Lucia III S.A	José	Occidente
17	Vista Al Valle - Olymar Santa Lucia III S.A	Don Fidel	Occidente
20	Vista Al Valle - Olymar Santa Lucia III S.A	El Corral	Occidente
21	Vista Al Valle - Olymar Santa Lucia III S.A	La Torre	Occidente
22	SINTIS CAFE S.A.	DON CAYITO	Tarrazú
25	Beneficio la Candelilla de Tarrazú S.A	Palmilera	Tarrazú
27	JUAN DIEGO HIDALGO UMAÑA	LA TRINIDAD	Tarrazú
28	Inmobiliaria Batalla de Los Robles SA	Terra Bella	Occidente
29	Cafetalera Herbazu S.A.	Finca Leoncio	Occidente
30	Agrícola Los Robles de Naranjo S.A.	Toño	Occidente
31	Agrícola Los Robles de Naranjo S.A.	Edgar	Occidente
32	Procesadora de Café Sin Límites S.A.	Sin Límites	Occidente
34	Omar Calderón Madrigal	El Paraíso	Tarrazú
35	Juan Carlos Umaña Umaña	Finca El Alto	Tarrazú
36	Jorge Mario Araya Mora	La Laguna	Tarrazú
37	Sumava de Lourdes SRL	Monte Lourdes	Occidente
38	Sumava de Lourdes SRL	Monte Llano Bonito	Occidente
39	MONTE COPEY	EL ALTO	Tarrazú
40	Monte Copey	La Cascada	Tarrazú
41	MONTE COPEY	LA MESA	Tarrazú
42	Monte Copey	Tierra Prometida	Tarrazú
43	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Heredia, ad R.L. COOPELIBERTAD R.L.	Finca Higuerones	Central
44	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Heredia, ad R.L. COOPELIBERTAD R.L.	La Margarita	Central
45	FINCA FCJ VOLCAN AZUL S.A.	Volcan Azul	Occidente
46	FINCA FCJ VOLCAN AZUL S.A.	Colima	Occidente
47	HELSAR DE ZARCERO S.A	ANONOS	Occidente
50	Don Mayo de Luvima de Tarrazu SRL	Don Mayo los Tucanes	Tarrazú
51	Beneficio Don mayo de Luvima de Tarrazu SRL	Don Mayo Bellavista	Tarrazú
52	Beneficio Don Mayo de Luvima de Tarrazu SRL	Don Mayo El Llano	Tarrazú

### Anexo 8 Hubicacion la Lía de Tarrazú



**Anexo 9 Flor de Café**

### Anexo 10 Planta de Tuste



## Anexo 11 Proceso de Tueste



## Anexo 12 Lista de salarios Mínimos Costa Rica 2019 (MTSS)

Acomodador (cines, teatros, etc.)	TONC	€	10.358,55	Dealer (Distribuidor de cartas)	TONC	€	10.358,55	Hojalatero	TOC	€	11.471,53
Acompañante en busesta escolar	TONC	€	10.358,55	Demostrador (Display)	TONC	€	10.358,55	Horneador (Horno Electrónico program.)	TOSCG	€	11.264,17
Agente de Aduana o Vapores	TOES	€	20.997,77	Demostrador-Vendedor	TOSCG	€	11.264,17	Hornero	TOC	€	11.471,53
Agente de Ventas *	TOCG	€	349.623,39	Dependiente	TOSCG	€	11.264,17	Instructor de Bailes Populares	TOC	€	11.471,53
Albañil	TOC	€	11.471,53	Despachador Agencia Aduana, Vapores	TOE	€	13.530,38	Jardinero (Crear Jardines)	TOC	€	11.471,53
Alfaldador Automotriz (lijador)	TOSCG	€	11.264,17	Diagramador en Artes Gráficas	TOE	€	13.530,38	Jefe de Cocina (Chef)	TOE	€	13.530,38
Aplanchador (plancha tipo casera)	TONC	€	10.358,55	Dibujante en Artes Gráficas	TOE	€	13.530,38	Jefe de Saloneros (Maitre)	TOE	€	13.530,38
Aplanchador con Equipo de Vapor	TOC	€	11.471,53	Dibujante de Ingeniería, Arquitectura *	TOCG	€	349.623,39	Joyerero	TOC	€	11.471,53
Analista de Crédito *	TOCG	€	349.623,39	Digitador	TOC	€	11.471,53	Laboratorista Civil	TOC	€	11.471,53
Animador de Eventos	TOC	€	11.471,53	Diplomado Para universitario *	DES	€	487.662,29	Laboratorista Clínico	TOC	€	11.471,53
Asistente de Abogacía *	TOEG	€	392.623,14	Diplomado Universitario *	DES	€	487.662,29	Laqueador (Muebles y Similares)	TOC	€	11.471,53
Asistente de Auditoría *	DES	€	487.662,29	Ebanista	TOE	€	13.530,38	Lavador de Cabello	TONC	€	10.358,55
Asistente de Consultorio Médico	TOC	€	11.471,53	Educador Aspirante sin Título *	TOEG	€	392.623,14	Lavador de Carros	TONC	€	10.358,55
Asist. Domicilio/Ancianos (cuidados especiales)	TOE	€	13.530,38	Electricista	TOC	€	11.471,53	Levantador de Texto (Artes Gráficas)	TOE	€	13.530,38
Auxiliar Agente de Aduana, Vapores	TOE	€	13.530,38	Electromecánico	TOE	€	13.530,38	Licenciado Universitario *	Lic.	€	663.772,10
Auxiliar de Contabilidad *	TOCG	€	349.623,39	Empacador; Etiquetador	TONC	€	10.358,55	Limpiador de Tanques Sépticos	TOC	€	11.471,53
Auxiliar Dental	TOE	€	13.530,38	Empleado de Despacho	TOSCG	€	11.264,17	Linotipista (Artes Gráficas)	TOC	€	11.471,53
Ayudante de Cocina	TOSCG	€	11.264,17	Empleada Doméstica *	TOC	€	190.377,39	Liquidador Agencia Aduana, Vapores	TOE	€	13.530,38
Ayudante de Mecánico general	TOSCG	€	11.264,17	Encargado (indica azomodo parquero)	TONC	€	10.358,55	Llanero	TOSCG	€	11.264,17
Ayudante de Operario, Construcción	TOSCG	€	11.264,17	Encargado de Limpieza en General	TONCG	€	309.143,36	Locutor de Radioemisoras	TOE	€	13.530,38
<b>Bachiller Universitario *</b>	<b>Bach</b>	€	<b>553.124,45</b>	Encargado de Limpieza en Piscinas	TONC	€	10.358,55	Locutor de Televisión	TOES	€	20.997,77
Baqueano	TOSCG	€	11.264,17	Enc. Mantenim. Correctivo Cómputo	TOE	€	13.530,38	Luminotécnico TV	TOES	€	20.997,77
Barbero	TOC	€	11.471,53	Enc. Mantenim. Preventivo Cómputo	TOC	€	11.471,53	Maestro de Obras (Construcción)	TOE	€	13.530,38
Barista	TOC	€	11.471,53	Encargado de poner Discos (Disjockey)	TONC	€	10.358,55	Manicurista; Maquilladora	TOC	€	11.471,53
Bartender (Coctelera)	TOC	€	11.471,53	Encargado de Cámaras Frigoríficas	TOSCG	€	11.264,17	Maquinista de Embarcaciones	TOC	€	11.471,53
Bodeguero (Encargado) *	TOSCG	€	332.589,87	Encargado Mantenimiento Edificios	TOC	€	11.471,53	Maninero	TONC	€	10.358,55
Bodeguero (Peón) *	TONCG	€	309.143,36	Encargado de Carros	TONC	€	10.358,55	Masajista	TOC	€	11.471,53
Cajero *	TOCG	€	349.623,39	Encuadernador - Empastador	TOC	€	11.471,53	Mecánico Calderas (mantenimiento)	TOE	€	13.530,38
Cajista de Artes Gráficas	TOE	€	13.530,38	Encuadernador en Fino	TOE	€	13.530,38	Mecánico General	TOC	€	11.471,53
Camarógrafo de Prensa	TOES	€	20.997,77	Encuadernador en Rústica	TOSCG	€	11.264,17	Mecánico Precisión	TOE	€	13.530,38
Cantante de Música Popular	TOC	€	11.471,53	Encuestador *	TOSCG	€	332.589,87	Mecánico Máquinas de Coser Industrial	TOE	€	13.530,38
Cantinerero	TOSCG	€	11.264,17	Enderezador Automotriz	TOC	€	11.471,53	Mecánico de Máquinas de hacer Telas	TOE	€	13.530,38
Capitán de Embarcación	TOE	€	13.530,38	Engrasador de Autos	TOSCG	€	11.264,17	Mensajero *	TONCG	€	309.143,36
Carnicero Empleado Despacho	TOSCG	€	11.264,17	Ensamblador de Computadoras	TOSCG	€	11.264,17	Misceláneo *	TONCG	€	309.143,36
Carnicero Destazador	TOC	€	11.471,53	Envasador Manual	TONC	€	10.358,55	Misceláneo en Hogares Tercera Edad	TONC	€	10.358,55
Carpintero	TOC	€	11.471,53	Esparcidor de Plaguicidas	TONC	€	10.358,55	Montacarguista	TOSCG	€	11.264,17
Cerrajerero	TOC	€	11.471,53	Estampador en Textil (Serigrafía)	TOC	€	11.471,53	Mucama	TONC	€	10.358,55
Chapulinero	TOC	€	11.471,53	Esteticista	TOE	€	13.530,38	Musicalizador en Radioemisoras	TOE	€	13.530,38
Chequeador Agenc Aduana, Vapor.	TOE	€	13.530,38	Estibador por Kilo de frutas y vegetales	€	0,0711	Niñera, excepto en el Hogar del Niño	TONC	€	10.358,55	
Chequeador de Buses	TONC	€	10.358,55	Estibador por Movimiento	€	375,28	Niñera en el Hogar del Niño (Servicio Doméstico)	€	190.377,39		
Chofer de Bus (no cobrador)	TOC	€	11.471,53	Estibador por Tonelada	€	88,00	Oficial de Mesa (panadería)	TOC	€	11.471,53	
Chofer de Tráiler	TOE	€	13.530,38	Estilista	TOC	€	11.471,53	Oficinista (General) *	TOSCG	€	332.589,87
Chofer de Vehículo Liviano	TOSCG	€	11.264,17	Florista	TOC	€	11.471,53	Operador de Cabina de Radioemisoras	TOE	€	13.530,38
Chofer de Vehículo Pesado	TOC	€	11.471,53	Fontanero	TOC	€	11.471,53	Operador de "Araña" (Serigrafía)	TOC	€	11.471,53
Chofer Microbús (menos de 11 pasaj.)	TOSCG	€	11.264,17	Fotocopiador (Centro fotocopiado)	TOSCG	€	11.264,17	Operador de Carrusel	TOC	€	11.471,53
Chofer-Cobrador de Bus	TOE	€	13.530,38	Fotomecánico de Artes Gráficas	TOE	€	13.530,38	Operador de Caldera	TOC	€	11.471,53
Cobrador de Buses	TONC	€	10.358,55	Fotomontador (Artes Gráficas)	TOE	€	13.530,38	Operador de Computación	TOE	€	13.530,38
Cobrador *	TOSCG	€	332.589,87	Fresador (Metalmeccánica)	TOE	€	13.530,38	Operador de Draga	TOE	€	13.530,38
Cocinero	TOC	€	11.471,53	Fumigador (Doméstica)	TOSCG	€	11.264,17	Operador de Grúa Estacionaria	TOE	€	13.530,38
Confección Muestras de Ropa	TOE	€	13.530,38	Fundidor	TOC	€	11.471,53	Operador de Máquina de Lavar Ropa	TOC	€	11.471,53
Conserje *	TONCG	€	309.143,36	Futbolista Primera División	TOE	€	13.530,38	Operador de Maquinaria Pesada	TOC	€	11.471,53
Contador Privado *	TMED	€	366.380,40	Futbolista Segunda División	TOC	€	11.471,53	Operador de Máquinas en General	TOC	€	11.471,53
Contador Privado *	DES	€	487.662,29	Gondolero	TONC	€	10.358,55	Operador de Planta Transm. Radio	TOC	€	11.471,53
Contador Privado *	Bach.	€	553.124,45	Graduado del INA *	TMED	€	366.380,40	Operador de Prensa Rotativa	TOES	€	20.997,77
Contador Privado *	Lic.	€	663.772,10	Guarda *	TOSCG	€	332.589,87	Operador de Radio-Taxi	TOC	€	11.471,53
Cortador de tela	TOC	€	11.471,53	Guarda Custodio Valores-Portavalores	TOCG	€	349.623,39	Operador de Escogedoras de Café	TOC	€	11.471,53
Cosedor Piezas /Prendas a Máquina	TOC	€	11.471,53	Guía Turístico	TOC	€	11.471,53	Operador Escáner separador colores	TOES	€	20.997,77
Costurera (Modista)	TOE	€	13.530,38	Guillotina (Guillotina Eléctrica)	TOC	€	11.471,53	Operario en Construcción	TOC	€	11.471,53
Counter (Vendedor de Pasajes) *	TOCG	€	349.623,39	Guillotina (Eléctrica programable)	TOE	€	13.530,38	Ordeñador a Mano	TONC	€	10.358,55

## Anexo 13 Cotización Grupo BPO

**COTIZACIÓN****PO-2016****FECHA**

17-07-2019

**Señor: Alejandro Chacón**

Alajuela, Costa Rica

**FACTURAR A**
**Alejandro Chacón**  
 Alajuela Costa Rica

VENDEDOR	TRABAJO	CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE VENCIMIENTO
Alejandra Gómez	Servicio	Pago a la recepción	17-08-2019

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL DE LÍNEA
<b>3</b>	<b>Impulsadoras, por mes</b> <b>Los días Viernes y sábados</b>	<b>250.000</b>	<b>750.000</b>

Subtotal	750.000
Impuesto sobre las ventas	
Total	750.000

---

 última Línea
 

---

## Anexo 14 Cotización Distribución

### COTIZACIÓN

**FECHA**

17-07-2019

**Señor: Alejandro Chacón**

Alajuela, Costa Rica

VENDEDOR	TRABAJO	CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE VENCIMIENTO
Joaquín Mendoza	Servicio	Contado	17-08-2019
Cantidad	Descripción		Total de línea
1	chofer con Camión 5 días a la semana		900.0000

Subtotal	900.000
Impuesto sobre las ventas	
Total	900.000

**Anexo 15 Cotización Publicidad**

**FECHA**  
17-07-2019

**Señor: Alejandro Chacón**  
Alajuela, Costa Rica

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1	paquete mensual de publicidad digital, y física, que incluye, Facebook y vallas	475.0000

Subtotal	475000
Impuesto sobre las ventas	
Total	475000