



CENTRO DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA, CAMPUS LLORENTE

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
MERCADERO**

TESIS FINAL DE GRADUACIÓN

**“Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de
productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año
2022.”**

Elaborado por:

Sergio Hernández Pérez

Gilberto Ramirez Camacho

Profesora tutora:

Denia Cubero MSC.

San José, Costa Rica

Febrero 2022 – Junio 2022

CARTA DEL TUTOR

Carta del Tutor

Destinatario: Centro de Posgrados
Carrera: Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

Por este medio indico que los estudiantes Sergio Hernández Pérez cédula de identidad 1-1177-0890 y el señor Gilberto Ramírez Camacho cédula de identidad 4-0175-0233, me han presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año 2022", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Máster en Administración de negocios.

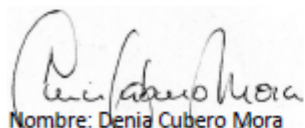
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes marco teórico, marco metodológico, tabulación análisis de datos, esbozo de propuesta,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

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

a)	Original del tema	10%	10%
b)	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c)	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d)	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e)	Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
	Total		100%

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

Atentamente



Nombre: Denia Cubero Mora
Cédula de identidad: 1-0909-0502

CARTA DEL LECTOR

Carta del Lector.

Maestría en Administración de Negocios.

Centro de Posgrados.

Universidad Hispanoamericana.

Estimados señores.

Por este medio indico que los estudiantes Sergio Hernández Pérez, cédula de identidad 111770890 y el señor Gilberto Ramírez Camacho, cédula de identidad 401750233, me han presentado, para su revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Crear un modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año 2022", el cual han elaborado para optar por el grado académico de Master en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo.

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

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

a)	Original del Tema	10%	9%
b)	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c)	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d)	Relevancia de las recomendaciones y conclusiones	20%	19%
e)	Calidad, detalle del marco teórico	20%	18%
	Total		96%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el trabajo final el día 11 de julio del año 2022.

Atentamente,

Firmado digitalmente por VLADIMIR JOSE CAMPOS ORTEGA
Nombre de reconocimiento (DN): serialNumber=CPF-03-0333-0653,
sn=CAMPOS ORTEGA, givenName=VLADIMIR JOSE, c=CR, o=PERSONA
FISICA, ou=CPF, cn=VLADIMIR JOSE CAMPOS ORTEGA
Fecha: 2022.07.11 00:08:42 -06'00'

Lic. Vladimir Campos Ortega MBA

Cédula 303330653

Lector.

DECLARACIÓN JURADA

Yo Sergio Marcelo Hernández Pérez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1177-0890 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo 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 MASTER, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

“Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año 2022.” 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 once días del mes de Julio del año dos mil 2022.

SERGIO
MARCELO
HERNANDEZ
PEREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por SERGIO
MARCELO
HERNANDEZ PEREZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.07.11
12:50:30 -06'00'

Firma del estudiante

Cédula: 1-1177-0890


DECLARACIÓN JURADA

Yo Gilberto Ramirez Camacho, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-0175-0233 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido 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 MASTER, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

“Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año 2022.” 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 doce días del mes de Julio del año dos mil 2022.

GILBERTO ARTURO
RAMIREZ
CAMACHO (FIRMA)



Firmado digitalmente por
GILBERTO ARTURO RAMIREZ
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2022.07.13 09:24:01
.06'00"

Firma del estudiante
Cédula: 4-0175-0233

AUTORIZACIÓN DEL CENIT

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, 11 de Julio 2022.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Sergio Hernández Pérez con número de identificación 1-1177-0890 y Gilberto Ramírez Camacho con número de identificación 4-0175-0233, autor (a) del trabajo de graduación titulado “**Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos snacks en escenarios comerciales post pandemia durante el año 2022.**” presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Maestría; (S)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,

SERGIO
MARCELO
HERNANDEZ
PEREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente
por SERGIO MARCELO
HERNANDEZ PEREZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.07.11
13:39:01 -06'00'

Firma y Documento de Identidad
1-1177-0890

GILBERTO
ARTURO RAMIREZ
CAMACHO
(FIRMA)
Firmado digitalmente
por GILBERTO ARTURO
RAMIREZ CAMACHO
(FIRMA)
Fecha: 2022.07.13
09:12:35 -06'00'

Firma y Documento de Identidad
4-0175-0233

DEDICATORIA

Sergio Hernández Pérez:

Este proyecto lo dedico Dios y a la Virgencita por la bendición de la vida, a mi hija Maria Fernanda Hernández Sanchez, por ser mi inspiración y mis ganas de superarme cada día, a mi mamá Hannia y mi papá Fernando (QDEP) que fomentaron en mí el valor y la importancia del estudio y me mostraron que el sacrificio en superarse trae consigo grandes recompensas que nos da estabilidad que nos procuren una vida y un futuro seguro.

Así mismo agradezco a mis hermanos Javier y Tania a mis sobrinas, así como mi a novia Glory, y a todos los que de una u otra forma me alentaron a sacar adelante este proyecto que inicio en set-20, y que hoy culmino con éxito.

DEDICATORIA

Gilberto Ramirez Camacho:

A mi esposa María Fernanda Cordero, mis hijos Fabiola Ramirez y Nicolas Ramirez, por ser pacientes en este proceso, por su gran apoyo en todo momento en mi vida, hemos sacrificado tiempo de familia, pero me queda la satisfacción que este logro es un logro familiar y sirve de ejemplo que las metas en la vida están para lograrse.

A mis padres Runia y Jorge (QDEP) por enseñarme la importancia del estudio, y ayudarnos a crecer profesionalmente, por guiarnos y apoyarnos en las decisiones que tomamos en el camino de la vida, y por sus palabras de aliento que nos permiten alcanzar esta importante meta, a Jorge Ramírez por ser un ángel desde el cielo que siempre me da las fuerzas para seguir

A todos mis familiares, hermanas, cuñados, sobrinos quienes siempre me impulsan a lograr y alcanzar nuevas metas en la vida y saber que siempre están a mi lado, contando con ellos para seguir.

A todo aquel, que se tome la molestia de leer este trabajo para su conocimiento y desarrollo

AGRADECIMIENTO

Sergio Hernández Pérez:

Un agradecimiento a mi amigo Gilberto Ramirez compañero de mil batallas durante este proceso de crecimiento académico desde el curso 1 hasta el 16 de quien aprendí tanto en cada curso, así como los demás compañeros y cada profe que fueron parte de esta aventura, agradezco a la empresa DEMASA que nos permitió poder gestionar con éxito este proyecto y nos brindó insumos para el éxito del mismo, así mismo agradezco a Coopecaja, por ser mi segunda familia, que me ha brindado oportunidades de superación, además de crecimiento como profesional, como persona, y sus múltiples mentores que me han guiado, enseñado a tomar buenas decisiones, a seguir aprendiendo, siempre estar dispuesta al cambio.

Gilberto Ramirez Camacho:

A Dios y a la virgen de los Ángeles en primer lugar por permitirnos terminar con éxito el proyecto de graduación y la vez por ayudarnos a cumplir una meta más en nuestras vidas.

A mi gran amigo y profesional Sergio Hernandez quien desde el primer curso de la maestría siempre desarrollo un alto nivel en todas las acciones durante este duro proceso y de esta forma hacer mucho más sencillo el culminar una meta de este nivel al lado de un gran ser humano.

Agradecemos inmensamente a nuestra Tutora Denia Cubero Mora, por todo el incondicional apoyo y guía recibido, así como su disponibilidad de ayudarnos.

Por último, un agradecimiento especial a las empresas DEMASA y COOPECAJA quienes nos han permitido desarrollar todo este camino durante el proceso de la maestría, abarcando temas y procesos de estas como objeto de estudio, así como el proyecto final de graduación y a su vez motivarnos a prepararnos en búsqueda de crecimiento laboral y personal.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DEL TUTOR	2
CARTA DEL LECTOR.....	3
DECLARACIÓN JURADA	4
DECLARACIÓN JURADA	5
AUTORIZACIÓN DEL CENIT	6
DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTO	8
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	13
1. ANTECEDENTES:.....	13
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO:.....	21
3. DELIMITACIÓN DE LA TEMÁTICA.....	24
4. JUSTIFICACIÓN:	25
5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:.....	27
5.1 <i>Objetivo General:</i>	27
5.2 <i>Específicos:</i>	27
6. ALCANCES Y BENEFICIOS DEL PROYECTO:.....	27
6.1 <i>Alcances, beneficios</i>	27
7. LIMITACIONES DEL PROYECTO	28
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	30
1. MARCO SITUACIONAL	30
1.1 MODELO DE NEGOCIO COMERCIAL	30
1.2 ESTRATEGIAS DE VENTAS	32
1.3 TIPOS DE CLIENTES	34
1.4 TIPOS DE VENTA	37
1.5 SEGMENTOS DE MERCADO	42
1.6 MERCADO META	47
1.7 ANÁLISIS FODA.....	53
1.8 PROCESO DE LAS FUERZAS DE PORTER	56
1.9 COMUNICACIÓN COMERCIAL	59
1.10 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	60
1.11 TRADEMARKETING (MERCADEO DE CANALES).....	64
1.12 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	66
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
1.1. <i>Enfoque de la investigación</i>	68
1.2. <i>Enfoque cuantitativo</i>	68
1.3. <i>Enfoque cualitativo</i>	69
1.4. <i>Enfoque mixto</i>	69
1.5. <i>Enfoque por utilizar</i>	69

1.6.	<i>Tipo de investigación</i>	70
1.7.	<i>Método analítico</i>	70
1.8.	<i>Método deductivo</i>	71
1.9.	<i>Tipo exploratoria</i>	71
1.10.	<i>Tipo descriptiva</i>	71
1.11.	<i>Tipo correlacional</i>	72
1.12.	<i>Tipo explicativa</i>	72
1.13.	<i>Sujetos y fuentes de información</i>	72
1.14.	<i>Sujetos de información</i>	73
1.15.	<i>Fuentes de información primaria</i>	73
1.16.	<i>Fuentes de información secundaria</i>	73
1.17.	<i>Variables</i>	74
1.18.	<i>Descripción de los instrumentos</i>	79
1.19.	<i>Población y muestra</i>	79
1.20.	<i>Población finita</i>	79
1.21.	<i>Tratamiento de la información</i>	80
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		81
1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	81
2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	81
3.	RESULTADOS OBTENIDOS.....	81
4.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	81
5.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES.....	82
6.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS COLABORADOR.....	90
CAPÍTULO V. ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN		95
1.	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA.....	95
2.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	95
3.	METODOLOGÍA CANVAS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA.....	95
3.1.	<i>Propuesta de valor</i>	96
3.2.	<i>Segmentos de clientes</i>	96
3.3.	<i>Relaciones con clientes</i>	96
3.4.	<i>Canales</i>	96
3.5.	<i>Socios clave</i>	97
3.6.	<i>Actividades clave</i>	97
3.7.	<i>Recursos clave</i>	97
3.8.	<i>Estructura de costos</i>	97
3.9.	<i>Fuentes de ingresos</i>	97
4.	DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
5.	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	99
5.1.	<i>Fase de Diseño:</i>	99
5.2.	<i>Fase de comunicación:</i>	100
5.3.	<i>Fase de integración:</i>	100
5.4.	<i>Fase de análisis de resultados:</i>	100
6.	PROPUESTA.....	101
6.1.	<i>Nuevos modelos de Exhibidores para puntos de venta:</i>	101

6.2.	<i>Canal de ventas por medio de Plataformas online:</i>	104
6.3.	<i>Alianza comercial:</i>	105
7.	DESCRIPCIÓN DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL A LO INTERNO	107
7.1.	<i>Gestión de la comunicación:</i>	107
7.2.	<i>Canales de comunicación:</i>	108
8.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	110
9.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	111
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		112
1.	CONCLUSIONES	112
1.1.	<i>Conclusión general</i>	112
2.	RECOMENDACIONES.....	113
2.1.	<i>Recomendación general</i>	114
CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....		116
ANEXOS		118
	ANEXO # 1	118
	ANEXO # 2	119

LISTA DE TABLAS

TABLA 1	PROMEDIO DE VENTAS EN UNIDADES.....	19
TABLA 2,	COMPARATIVO VENTAS 19-21.....	21
TABLA 3	VARIABLES ENTREVISTA GERENTES OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	75
TABLA 4	VARIABLES ENCUESTA CLIENTES <i>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.</i>	77
TABLA 5,	ROI EXHIBIDOR	103
TABLA 6,	ROI, CONVENIO CANAL ONLINE	105
TABLA 7	ROI CONVENIO MARCA COMPARTIDA	107

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1	CUBO INFORMACIÓN VENTAS DEMASA	19
ILUSTRACIÓN 2,	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	57
ILUSTRACIÓN 3,	MATRIZ TAMAÑOS MUESTRALES.....	80
ILUSTRACIÓN 4,	DESING THINKING	93
ILUSTRACIÓN 5,	METODOLOGÍA CANVAS	98
ILUSTRACIÓN 6,	PROPUESTA EXHIBIDOR TOSTY	102
ILUSTRACIÓN 7,	PROPUESTA EXHIBIDOR RUMBA.....	102

ILUSTRACIÓN 8, PROPUESTA CONVENIO ONLINE.....	105
ILUSTRACIÓN 9, CONVENIO MARCA COMPARTIDA.....	107
ILUSTRACIÓN 10, CRONOGRAMA PROPUESTA	110
ILUSTRACIÓN 11, PRESUPUESTO	111

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1. Antecedentes:

A finales del año 2019, un virus golpea una pequeña ciudad en China, el cual se le conoce como COVID-19 o coronavirus, en donde como muchos otros se esperaba que no causara mayor impacto. Sin embargo, en pocos meses el nivel de esparcimiento del virus y por ende contagios alcanzó niveles jamás imaginables no solo en ese país asiático sino también a nivel global, impactando a la sociedad de manera incontrolable, esto según la Organización Mundial de la Salud (OMS). (OMS, 2022)

En marzo de 2020, se detecta en el país el primer caso de coronavirus, y en pocos días se declaró pandemia por parte de la OMS, provocando que los distintos gobiernos del mundo ordenaran cuarentena emergente en sus habitantes y así intentar frenar la propagación del virus.

Los efectos provocados por esta pandemia no solo se concentran en el ámbito de la salud, sino que, además ha impactado fuertemente la economía tanto nacional como mundial, en esta línea se producen efectos directos en la demanda y en la oferta, puesto que afectan las economías domésticas y de la empresa. Al respecto los impactos económicos y sociales que este virus ha generado pueden llegar a ser tan letales que tomará tiempo para que las economías del mundo puedan recuperarse, y en donde la Latinoamérica, sea de las más afectadas.

Por otro lado, esta emergencia sanitaria se presentó en un contexto económico que no era el mejor, ya que antes de la aparición del virus COVID-19, las principales potencias mundiales de comercio, USA y China (dos de los principales países con los que Costa Rica mantiene relaciones comerciales) atravesaban una guerra comercial que estaba impactando al mundo entero, de allí que el virus, complicaba la gestión de los comerciantes del país, principalmente los pequeños y medianos emprendedores, a esto sumado la reciente aprobación de la Ley del Fortalecimiento de las finanzas Públicas, eran muchas variables que sin pensar lo que se venía ya se visualizaba un impacto en todos los negocios locales.

Es así como, la manera en que el virus se propagaba en el mundo de forma rápida y con ello aplicando las medidas adoptadas por el gobierno, en donde se establecía los cierres de establecimientos y muchas otras acciones, generaron consecuencias inmediatas en la economía local dado que se interrumpieron las labores y con ello muchos empleos se vieron

impactados de forma inmediata principalmente en personas que se desempeñaban en pequeños negocios, así como sectores de turismo y restaurantes, sin olvidar los sectores informales, provocando impactos en todas las cadenas de elaboración y venta de bienes y servicios.

El ingreso per cápita disminuirá en todas las regiones

En la ciudad de Washington, 8 de junio de 2020. El impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2 % este año[1]. De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco, sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita.

A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7 % en 2020. Se espera que los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se contraigan un 2,5 % este año, su primera contracción como grupo en al menos 60 años. La disminución prevista en los ingresos per cápita, de un 3,6 %, empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año.

Los efectos están siendo particularmente profundos en los países más afectados por la pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo. Si bien la magnitud de las perturbaciones variará en función de la región, todos los MEED acusan vulnerabilidades que se ven agravadas por las crisis externas. Asimismo, la suspensión de las clases y las dificultades de acceso a los servicios primarios de atención de salud probablemente tengan repercusiones a largo plazo sobre el desarrollo del capital humano.

“Las perspectivas dan mucho que pensar, ya que es probable que la crisis deje cicatrices difíciles de borrar y que plantee complejos desafíos mundiales”, señaló Ceyla Pazarbasioglu, vicepresidenta de Crecimiento Equitativo, Finanzas e Instituciones del Grupo Banco Mundial. “Nuestra primera prioridad es abordar la emergencia mundial en materia sanitaria y económica. Más allá de eso, la comunidad mundial debe unirse para lograr una recuperación lo más sólida posible e impedir que más personas caigan en la pobreza y el desempleo”.

Según las previsiones de referencia —de conformidad con las cuales la remisión de la pandemia permitirá levantar las medidas nacionales de mitigación a mediados de año en las

economías avanzadas y un poco más tarde en los MEED, las repercusiones negativas a nivel mundial perderán intensidad durante la segunda mitad del año y las perturbaciones a los mercados financieros no se prolongarán en el tiempo—, el crecimiento mundial repuntaría un 4,2 % en 2021, a saber, un 3,9 % para las economías avanzadas y un 4,6 % para los MEED. Sin embargo, las perspectivas son sumamente inciertas y predominan los riesgos de que la situación empeore, por ejemplo, la posibilidad de que la pandemia se prolongue por más tiempo, de que ocurran agitaciones financieras o de que se produzca un repliegue del comercio internacional y las relaciones de suministro. En esa hipótesis, la economía mundial podría contraerse hasta un 8 % este año, para recuperarse apenas por encima de un 1 % en 2021, en tanto que el producto de los MEED disminuiría casi un 5 % este año.

Se prevé que la economía de los Estados Unidos se contraerá un 6,1 % este año a raíz de las perturbaciones vinculadas con las medidas para controlar la pandemia. En cuanto a la zona del euro, se estima que el producto caerá un 9,1 % en 2020 debido a las graves repercusiones que los brotes generalizados tuvieron sobre la actividad. Además, se prevé una retracción del 6,1 % en la economía del Japón, cuya actividad económica se ha desacelerado a raíz de las medidas de prevención.

“La recesión ocasionada por la COVID-19 es singular en varios aspectos, y es probable que sea la más profunda para las economías avanzadas desde la Segunda Guerra Mundial y la primera contracción del producto en las economías emergentes y en desarrollo en al menos los últimos seis decenios”, dijo Ayhan Kose, director del Grupo de Perspectivas del Banco Mundial. “No existen registros de correcciones a la baja tan súbitas y drásticas de los pronósticos de crecimiento mundial como las que se han visto en la época actual. Si el pasado sirve como referencia, los pronósticos podrían empeorar aún más, lo que implica que los encargados de formular políticas deben prepararse para la posibilidad de tener que adoptar medidas adicionales para apoyar la actividad”.

América Latina y el Caribe: Las perturbaciones originadas por la pandemia harán que la actividad económica se desplome un 7,2 % en 2020. (Mundial, Junio 2020)

Esta nueva realidad, indudablemente no podemos dejar de lado el impacto en Costa Rica, con un efecto inmediato con el aumento las cifras de desempleo y con ello la deflación en la oferta y demanda, tanto empresas nacionales como trasnacionales se declararon en quiebra por esta situación, por lo que muchos pequeños negocios deberían cerrar.

Una nota de la UCR, indica que un 46 % de los costarricenses afirma que algún miembro de su familia ha perdido su trabajo y el 52 % que algún familiar ha tenido una disminución de su jornada laboral. El desempleo y la reducción de ingresos dificultan los esfuerzos de los costarricenses para enfrentar el COVID-19.

Así lo revela el más reciente estudio de opinión pública del Centro de Investigación en Estudios Políticos (CIEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), realizado del 13 al 22 de abril 2021 mediante 1 042 entrevistas telefónicas a personas mayores de edad localizadas en todo el país.

La medición reveló que 66.5 % de las personas consultadas perciben con pesimismo la situación económica, cifra que, si bien es menor al panorama registrado en noviembre anterior, cuando este rubro alcanzó el 80 %, no deja de representar a dos tercios de la población.

El 57 % de las personas encuestadas reporta dificultades debido a que el ingreso que recibe su familia mensualmente no les alcanza para vivir, el 32 % afirma que apenas logra cubrir sus gastos y solo un 11 % cuenta con suficientes recursos económicos para vivir e incluso ahorrar.

El coronavirus se coloca como la principal preocupación ciudadana, pero viene acompañado por el desempleo y el costo de la vida, áreas que han sido destacadas entre los principales problemas del país durante los últimos dos años y ahora son agudizadas por la crisis.

Según el politólogo e investigador del CIEP Ronald Alfaro, la situación de emergencia producida por el COVID-19 ha tenido implicaciones en todos los ámbitos de la vida social e incluso en la opinión pública, donde se evidencia un fuerte golpe en el ámbito económico. (UCR, 2021)

Parte de lo antes expuesto generó que muchos negocios se reinventaran y cambiaran la forma de operar en sus empresas con el fin de sobreponerse de los efectos de la pandemia y más bien sacar provecho de esta

Y es que, con el cierre dictado por el gobierno local, todas las escuelas, colegios y universidades cerraron presencialmente, las actividades sociales se prohibieron a nivel familiar, de empresa y de amigos, las actividades deportivas se cerraron por completo, esto incluye brindar patrocinios a eventos masivos.

Otro aspecto importante es que según menciona la revista Summa es que las personas con el aislamiento en Costa Rica han dado paso a nuevas actividades dentro del hogar y usos de los snacks. Los consumidores ahora investigan sobre nuevas formas de hacer snacks y los tutoriales en video se han convertido en una fuente de información importante para aprender a prepararlos de manera fácil y sencilla.

Los consultados en el país expresan que los principales usos en el consumo de snacks durante la pandemia han sido para satisfacer antojos, son perfectos para comer entre comidas y se han convertido en una buena opción por el precio.

Los snacks – que antes se compraban en la calle, tiendas y supermercados – ahora son adquiridos de forma frecuente a través de canales online. Los consultados dicen que han comprado snacks por vía online con más frecuencia que en la tienda (47%), y 7 de cada 10 planean seguir haciéndolo por esa vía, aunque la pandemia termine.

La mayoría de los consultados dice que la pandemia le ha abierto los ojos a muchas más formas de comprar snacks frente a las que conocían antes (57%) y, como resultado, 3 de cada 10 han descubierto otros snacks para probar gracias a las redes sociales (28%), (Revista Summa, 2020)

Al hablar de los snacks, mencionamos a DEMASA en Costa Rica, que forma parte de Grupo Maseca, una empresa mexicana que inició sus actividades en 1949 en el estado de Nuevo León, México, con la idea de facilitar la elaboración manual de tortillas de maíz. Básicamente se buscaba dar respuesta al problema de la conservación de la masa de nixtamal ya que en pocas horas (10 horas dependiendo del clima) resultaba inadecuada para el consumo humano, por la rapidez con que se iniciaba el proceso de descomposición.

Grupo Maseca cuenta con operaciones en México, Estados Unidos, Centroamérica, Venezuela, Europa y Asia, es el líder indiscutible en la producción de harina y tortilla de maíz a nivel mundial; adicionalmente ha incursionado con gran éxito en los negocios de harina de trigo, pan, frituras y conservas.

Para Grupo Maseca su objetivo básico ha sido el modernizar la industria más antigua y tradicional de México, la de la masa y la tortilla, a través de un proceso industrial, ecológico y eficiente de producción.

Específicamente GRUMA Centroamérica en 1979, lanza al mercado costarricense un portafolio de productos de snacks bajo la marca Tosty.

Es una marca popular y muy querida entre los costarricenses y ofrece una amplia gama de productos fritos y extruidos de harina de maíz y papas como: Tronaditas, Bravos, Chirulitos, Quesitos, Bolitas de queso, Papiolas y Papitosty

Al ser una categoría tan dinámica, requiere llevar a cabo una constante labor de investigación, desarrollo e innovación de productos, para satisfacer las necesidades de jóvenes y niños, que son nuestros principales consumidores.

DEMASA cuenta con 6 canales de distribución para hacer llegar los productos a los clientes, entre los cuales destacan Detalle Local, Detalle Rural, Preventa Mayoreo, Cadenas de Supermercados Centralizadas, Ruteo Distribuidor, Institucional y Cuentas Especiales. Para todos los canales, la compañía cuenta con personal capacitado para desempeñar los puestos de Asesores y Ejecutivos de Ventas, quienes se encargan de atender a los más de 10,000 clientes a nivel nacional.

Adicionalmente a esta estructura de ventas y distribución la empresa DEMASA cuenta con un departamento de Trademarketing quien brinda soporte y apoyo a los diferentes canales de ventas desde la parte estratégica como de ejecución con el fin de lograr los objetivos de ventas de los diferentes negocios mismos que están alineados a los objetivos planteados y definidos en el planeamiento comercial.

Con toda esta estructura comercial detallada anteriormente es que la compañía DEMASA, busca alcanzar los objetivos de ventas definidos a nivel de volumen, mes a mes y anualmente, así como los objetivos económicos establecidos en conjunto con los socios y comité corporativo de GRUMA.

Uno de los segmentos de productos más rentable para compañía DEMASA en la categoría de Snacks, son los productos que se denominan escolares en el portafolio de la empresa y sus gramajes van desde los 15 gramos hasta los 42 gramos en los diferentes tipos de producto, lo anterior debido a que su margen de contribución es alto, relación que resulta de los costos de producción y el precio de venta del producto.

De ahí es que se valida el impacto que la pandemia pudo causar en DEMASA, principalmente en área de negocio tan relevante e importante por la historia que hay detrás de los productos conocidos como snacks, en donde si bien es cierto muchas de las personas que estaban en sus casas respetando la cuarentena, en sus dietas incluían el consumo de estos, pero esto no se refleja en nuestros indicadores.

Resultado de estas acciones produce que el consumo de Snacks se traslade a diferentes canales y afecte canales de ventas tradicionales como supermercados, minisúper, abastecedores y pulperías, el impacto al negocio de Snacks fue bastante fuerte, tanto así que las ventas cayeron en un 11% en volumen de unidades vendidas versus el promedio de ventas que se traía antes de la pandemia y un 22% en relación con el ingreso en miles de dólares, esto analizando el comportamiento de ventas previo a la pandemia todo el año 2019 hasta el mes de marzo del 2020 donde el promedio de venta en unidades era de 5.365.000 y luego el comportamiento de las ventas desde abril del 2020 incluso hasta diciembre 2021 en donde el promedio de ventas es de 4.791.000, según se detalle en la tabla # 1.

Tabla 1 Promedio de Ventas en Unidades

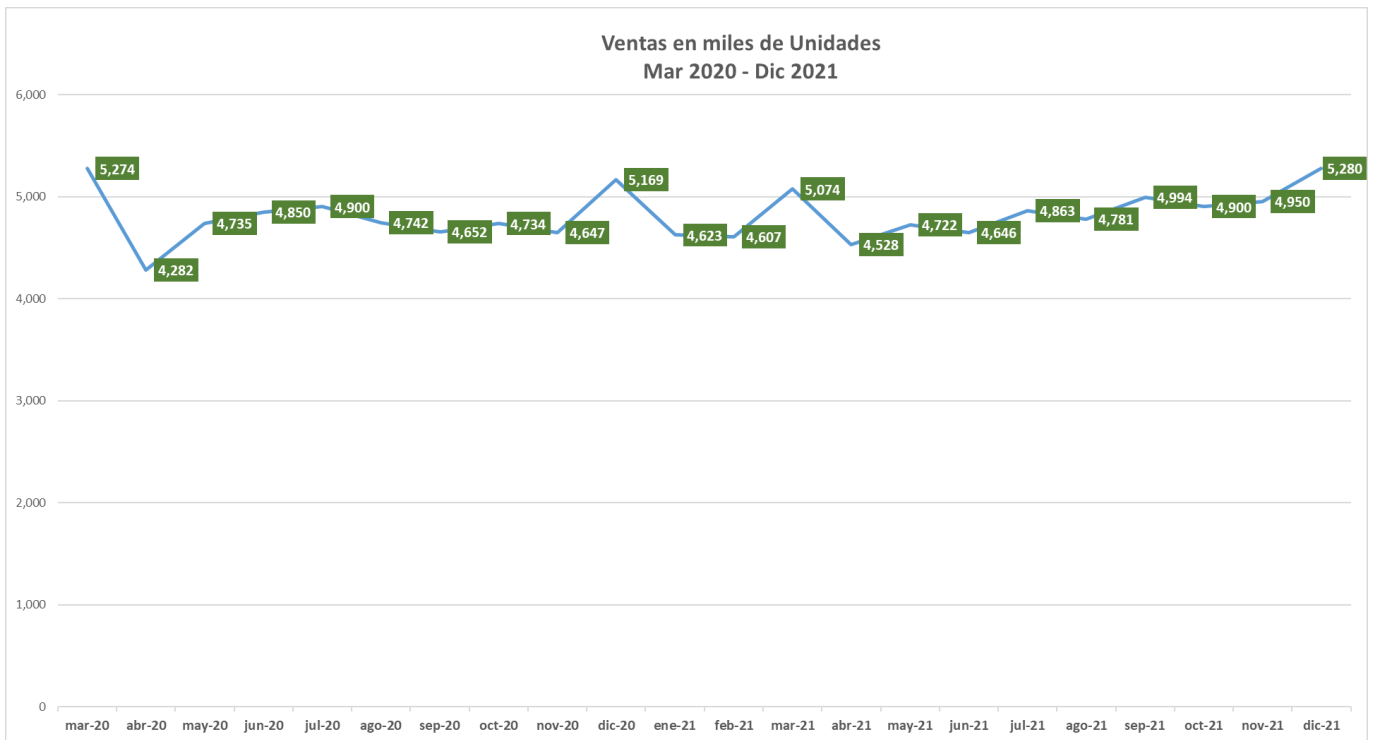
PROMEDIO VENTAS UNIDADES		
PERIODO	PROMEDIO UNIDADES	
ENERO 19 - MARZO 20	5365	ANTES DE PANDEMIA
ABRIL 20- DIC 21	4791	EN PANDEMIA
DIFERENCIA UNIDADES	574	
DIFERENCIA %	11%	

Dato en miles de unidades

Fuente: Cubo de información de ventas DEMASA

En la siguiente figura se muestra el comportamiento de venta en unidades desde el mes de marzo 2020, mes en el que inicia la afectación de la pandemia en costa rica y en los resultados de ventas de la empresa DEMASA

Ilustración 1 Cubo información ventas DEMASA



Dato en miles de unidades

Fuente: Cubo de información de ventas DEMASA

Periodo marzo 2020 – Dic 2021

La situación en DEMASA se llegó a afectar especialmente en el mes de abril 2020, por temas de contracción económica dada la incertidumbre de la duración de la pandemia y así como las repercusiones directas que iba a tener sobre el país y la economía en general.

Negocios de la compañía como lo que son Harinas de Maíz y Arroz se empezaron a ver beneficiados por los altos volúmenes de ventas ya que los consumidores empezaron a adquirir mayores cantidades de producto de canasta básica como los mencionados, adicionalmente a esto los gobiernos tanto de Costa Rica como demás países de Centroamérica realizaron compras importantes de estos productos para realizar paquetes de canasta básica como ayudas a las familias más necesitadas, esta situación llevo a compensar la caída en ventas que tuvo y aún está afectando a DEMASA de los negocios como Tortillas y Snacks, este último que es motivo del proyecto de investigación ya que estos productos no son de necesidad de primera línea sino que son más de impulso, más de ocasión y por supuesto son totalmente de los que el consumidor minimizo su prioridad de compra.

Como lo mencionábamos anteriormente las ventas de DEMASA se vieron afectadas de su promedio de ventas en una disminución del 11% en volumen de venta de unidades y de un 20% - 25% en ingresos en miles de dólares, esto también producido por el cierre de clientes que en el periodo se presentó de cerca de 1200 clientes, situación que se ha mantenido durante el tiempo de pandemia y a la actualidad, algunos ingresos de productos ha logrado que esta caída no sea tan significativa ni impactante, sin embargo la caída de las ventas se da en presentaciones como las escolares antes mencionadas que al ser de las categorías más rentables afecta los intereses y metas económicas del negocio

DEMASA adopto una postura de un plan de fidelización con todos los clientes en cartera y en muchos casos se dieron condiciones especiales para pagos de créditos, productos en oferta con el fin de dinamizar el punto de venta, nunca se dejó de abastecer a los clientes y generar un ingreso rentable para el punto de venta con el fin de que pudieran mantener abierto su comercio, situación que permitió un relación de cordialidad de la compañía con muchos clientes y que en la actualidad que se ha mejorado un poco las condiciones se permita a la empresa mantener espacios y posiciones importantes en el punto de venta.

Los competidores directos más cercanos de productos Snacks también se han visto afectados por la situación del Covid, ya que sufren los mismos efectos de la empresa DEMASA, sin embargo, empresas como DIANA, YUMMIES, FRITO LAY que importan los productos desde otros países de Centroamérica tuvieron mayor afectación por el cierre de fronteras y las complicaciones de la importación de los productos para poder distribuir en el país, esto se analiza en la tabla #2.

Tabla 2, Comparativo ventas 19-21 (datos en toneladas métricas)

ACUMULADO	2021	2020	2019	2021 vs 2019	
				Var ABS	Var %
YUMMIES	4,063	4,191	4,406	-342	-8%
FRITO LAY	1,108	1,185	1,363	-255	-19%
DIANA	1,115	1,003	1,433	-318	-22%
TOTAL	6,286	6,379	7,202	-915	-13%

Fuente: www.cobusgroup.com/home

Al acumulado de diciembre 2021, los participantes caen -13% (-915 TM) vs el mismo periodo del 2019, siendo Diana el más perjudicado con una caída del -22% (-318TM).

FRITO LAY importó en el acumulado diciembre -255TM, equivalente a -19% en comparación del mismo periodo del 2019

En el caso de YUMMIES importó -342TM, -8% en el mismo periodo

Como podemos ver en el análisis anterior, la situación económica afectada por la pandemia COVID, afectó y sigue afectando el comportamiento de las ventas e ingresos de productos Snacks a nivel de la categoría y las compañías requieren de esfuerzos adicionales y nuevas tendencias de marketing y comercialización de estos productos con el fin de alcanzar los objetivos de ventas establecidos en los planeamientos estratégicos de las diferentes compañías.

Es necesario tomar decisiones con el objetivo de poder lograr las metas planteadas en los equipos a cargo del producto.

2. Definición del problema de estudio:

La pandemia expuso muchas oportunidades en la mejora de los procesos internos de las organizaciones, DEMASA no fue la excepción, en marzo 2020, se determinó que no estaba preparada para generar ingresos con una economía pausada, con clientes sin ingresos y que por ende no nos podían pagar y peor aún con negocios cerrados al borde de la quiebra, para su categoría de productos de Snacks como se ha demostrado anteriormente

DEMASA, se encontraba en una zona de confort por el posicionamiento que la marca Tosty y Rumba han mantenido a través de los años, esto ha permitido seguir haciendo lo mismo a través del tiempo ya que el resultado siempre se logra alcanzar con las propuestas de siempre.

Las economías evolucionan, la competencia se reinventa, ¿y qué pasa con DEMASA?

Es de esa pregunta que logramos determinar que la empresa como tal tenía varios problemas por resolver, entre ellos como mantener a flote una empresa que se dedica al 100% en la colocación de productos para actividades presenciales y en su mayoría recreativas, familiares, sociales, y en donde el producto snack no es parte de lo que se conoce como un bien necesario en los hogares, ya que el mismo es un producto de consumo por impulso y de mucha rotación cuando existe o hay presencia de población.

El impacto fue fuerte, ya que las personas no buscaban este producto como parte de sus necesidades diarias, si bien muchos consumían snacks en la cuarentena, el mismo era con características opuestas a los productos que DEMASA puede ofrecer que los mismos son fritos o extruidos a base de maíz, ya que buscaban un snack más saludable como galletas de multigranos, frutas secas, semillas mixtas, entre otros.

Otro aspecto que marca mucho la problemática expuesta para la compañía y que afecta directamente los intereses económicos de DEMASA, es que mucho del volumen de ventas que se mantuvo durante el periodo de pandemia es con los productos de presentaciones de PACKS, de OFERTAS y así como presentaciones de tamaño grande que precisamente no son las presentaciones de mayor rentabilidad para la compañía, ya que los consumidores prefieren este tipos de tamaños ya que son para el consumo del hogar y con precios muy accesibles para los consumidores de ahí su preferencia pero el margen de contribución para la compañía es inferior, por ende ¿Cómo DEMASA puede lograr posicionarse nuevamente como líder en un mercado limitado y cerrado?

De ahí es que definimos el problema como la caída en ventas de productos snacks por las causas ya indicadas, como cierres de centros educativos, el teletrabajo, las restricciones de actividades deportivas y sociales, cierres de muchos puntos de ventas, restricciones en el turismo nacional e internacional, estas situaciones mencionadas también se ve afectada por

la escases de materia prima de insumos por lo que obliga a las compañías a aumentar los precios en general la situación económica del país, que no es la mejor.

Por esta situación expuesta es que se presenta una urgencia en crear un modelo que permita llegar nuevamente a los consumidores con el fin de dinamizar la colocación y el crecimiento de volumen de ventas de la categoría de Snacks para DEMASA, generando la evaluación de los distintos canales de distribución de la compañía, esto para definir sus deficiencias y mejorarlas; el presente estudio se propone implementar un diagnóstico en la colocación de productos tipo snacks en la compañía DEMASA, para posteriormente estructurar adecuadamente la propuesta de la integración con nuevos canales y nuevas técnicas y acciones que permitan un cambio en el modelo actual de colocación de productos, innovando en lo tradicional e incluyendo estrategia en lo no tradicional, el cómo hacerlo es lo que expondremos más adelante.

Es importante el involucramiento de los líderes de las diferentes áreas esenciales de negocio, así como la apertura en la gestión de cambios que conllevará incursionar en nuevas tendencias que permita a la empresa cumplir los objetivos de crecimiento plasmados en los años postpandemia, así como el involucramiento de todos colaboradores del área comercial para el éxito de la implementación de las estrategias definidas por parte del equipo de negocio

DEMASA cuenta con 1200 colaboradores, todos acostumbrados a la dinámica tradicional, por lo que será esencial el involucramiento de cada líder para el éxito de esta propuesta.

Desde la óptica de la investigación se debe de gestionar de forma adecuada la comunicación interna ya que es esencial para una vida saludable en las organizaciones.

Se puede afirmar que la mayoría de los problemas en las empresas están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna. No estructurar la comunicación, y no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional puede comprometer directamente la imagen, reputación y los resultados de la organización ya que en este caso afecta directamente la buena aplicación operativa en los puntos de venta de la estrategia definida por el equipo de negocio

Importante que, como parte de la resolución del problema poder en paralelo integrar en las capacitaciones anuales a los equipos con los lineamientos de ejecución del negocio y verificar que el mensaje sea comprendido por el personal de ventas garantizando de esta manera un proceso de comunicación efectiva esta situación va a garantizar, el éxito en la implementación de cada estrategia, actualmente a nivel de capacitación en las diferentes áreas se aplican dos modalidades: una de ellas mediante reuniones del personal por departamentos,

charlas de inducción y según el objetivo se utiliza un ambiente denominado campus virtual, en el cual el funcionario revisa el contenido de la capacitación, realiza la evaluación del tema de forma virtual, dicha herramienta más práctico y se utiliza en las capacitaciones dirigidas a todo el personal, con muy buenos resultados.

Una buena implementación de estos procesos de capacitación para el personal comercial de la compañía DEMASA, puede ayudar a la obtención de mejores resultados de ventas que minimicen el impacto negativo que ha tenido la pandemia en los intereses del negocio de Snacks

Tomando en consideración estos elementos, se plantea la siguiente pregunta que nos permitirá desarrollar la investigación:

¿Cómo lograr una mejor colocación y venta del producto snack en los canales online y offline de manera innovadora, que permita alcanzar los objetivos de ventas post pandemia durante el 2022?

3. Delimitación de la temática

La realización de la investigación tiene el objetivo de desarrollar un diagnóstico sobre lo que actualmente realiza la empresa DEMASA en la gestión comercial en canales tradicionales con los productos llamados snacks, con enfoque en evaluar los canales de comercialización utilizados por el departamento comercial. La modalidad utilizada será para generar equipos con el objetivo de promover ideas que permitan ejecutar nuevas estrategias de ventas, colocación y visibilidad tanto en canales online como offline.

Para la realización del estudio se aplicarán encuestas online a los pre-vendedores, así como entrevistas a niveles más altos del área comercial, incluidos los jefes de ventas quienes supervisan in sitio, todos ellos son parte de la estructura comercial ubicada en las oficinas centrales de la empresa. Dichos instrumentos permiten evaluar el manejo de la estrategia, así como generar insumos y necesidades actuales con el fin de diseñar modelos innovadores que impulsen nuevos métodos para la colocación y rotación del producto, generando un incremento en ventas, tanto en volumen de toneladas como ingresos financieros, además de un mejor posicionamiento y visibilidad en el punto de venta propuesto, con ello se pretende disminuir los efectos negativos de la pandemia.

Adicionalmente a estos insumos se va a realizar una encuesta a una muestra de la población con el fin de determinar el porqué del comportamiento de las preferencias de compra de los consumidores en este periodo de pandemia, así como conocer sus nuevas necesidades y prioridades y poder redirigir nuestras estrategias, planes y acciones para lograr los objetivos de ventas

La investigación se lleva a cabo con enfoque solamente en la oficina principal de DEMASA, ubicada en San José, Lomas del Río en Pavas, con el objetivo de impactar a nivel país.

El análisis para desarrollar el diagnóstico se efectúa tomando como base de estudio el periodo comprendido entre los años 2020-2021.

4. Justificación:

Es sumamente fundamental poner a disposición de la empresa DEMASA, todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de posgrado en el campo de mercadeo y ventas con el fin de aportar con la investigación y proyecto en la minimización de la problemática presentada

Debido a estos factores se requiere analizar la efectividad de los canales actuales de ventas y más aún proponer herramientas innovadoras y atractivas de forma que nos permita generar ingresos por ventas y el logro de los objetivos del negocio al corto plazo en un mercado tan competitivo y con tantos factores externos que afectan la operación normal de las compañías en la actualidad

Las estrategias de ventas representan un aspecto vital en todas las organizaciones, para el cumplimiento de múltiples objetivos tanto a nivel interno como externo, sin dejar de lado la motivación y ambiente laboral de cualquier grupo organizado que se rige por un programa de incentivos por cumplimiento de metas.

El área comercial realiza un enfoque netamente estratégico y de innovación, con un importante presupuesto y enfocado en el cumplimiento de los metas en la colocación de productos de la mano con la administración de canales tradicionales.

En la actualidad, más que nunca las organizaciones tienen la obligación de ser muy finos y eficientes a la hora de tomar decisiones, de implementar estrategias y planes de acción y que toda acción que se ejecute tenga su retorno de la inversión lo más pronto en el tiempo, esto ante las situaciones económicas en donde no hay espacio para cometer errores que le pueden generar grandes pérdidas a las compañías, ya no estamos en tiempos de gastar por gastar el presupuesto de mercadeo, sino por el contrario que estas estrategias produzcan directamente un impacto en el volumen de ventas y la rentabilidad del negocio.

Tanto para el mundo, así como para el país, los efectos que ha presentado el tema de la pandemia en el diario vivir de la humanidad y las empresas no quedaron exentos de esta crisis sanitaria, que para algunas compañías resultó en el cierre de estas, otras tuvieron que

reinventar su razón de ser original buscando una mejor situación económica de la que estaban obteniendo resultado de esos efectos negativos que se le presentaban.

En el caso de DEMASA, las ventas y resultados económicos se vieron afectados por una disminución de estas, específicamente en el negocio de snacks que es el tema de nuestra investigación.

Las causas que afectaron directamente a la categoría de Snacks de la compañía, las podemos resumir en las siguientes

- ✓ Cierre de eventos masivos como, conciertos, partidos, eventos deportivos, entre otros.
- ✓ Cierres de centros educativos, escuelas, colegios, universidades, Instituciones.
- ✓ Cierre de empresas
- ✓ Activación del teletrabajo en muchas compañías, tanto de gobierno como privadas, especialmente empresas como call centers
- ✓ Afectaciones relacionadas al turismo nacionales, como cierre de playas y lugares turísticos
- ✓ Implementación de restricciones en donde se elimina las actividades sociales, familiares, reuniones

Todas estas restricciones mencionadas anteriormente, lo que resulta directamente es una menor o nula concentración de personas que nos generaban un alto consumo, situación que afecta en el comportamiento de ventas de SNACKS, ya que su principal nicho de mercado, son las diversas actividades sociales entre las que podemos mencionar al turismo nacional, eventos familiares, deportivos, laborales, así como cualquier otra que permita un alto tránsito de personas.

Es por ello por lo que para la empresa DEMASA, es de mucha importancia diseñar un modelo comercial e innovador que permita la recuperación de manera gradual en el impacto que nos generó la pandemia directamente en volumen de ventas y visibilidad, así como en el impacto de los ingresos económicos que se dejaron de percibir en el periodo en análisis.

Debido a lo expuesto, hemos identificado la necesidad de innovar, así como crear una estrategia que nos diferencie de nuestra competencia, integrado en un modelo que nos permita la toma de decisiones de manera oportuna con el objetivo de poder generar estrategias en pro del negocio en el que nos desenvolvemos.

Dicho modelo consiste en definir acciones y estrategias que nos permitan cubrir todas las áreas de oportunidad mencionadas, donde podamos tener mejor y mayor presencia en el punto de venta, mejorando la visibilidad del negocio y el impacto en imagen de este, así como acciones que afecten de forma positiva el volumen de ventas, ofreciendo a los consumidores

nuevas opciones de poder obtener nuestros productos de acuerdo con las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

De esta manera que nos permita retomar los volúmenes de ventas e ingresos económicos que se tenían antes de la afectación de la pandemia en donde el promedio de ventas cayó en un 15% como lo habíamos mencionado y de manera gradual llegar a un crecimiento posterior a la recuperación de un 5% adicional, suena realmente retardador, sin embargo el planteamiento de la solución de este problema tratado, viene fundamentado con una gran batería de acciones que nos va a permitir alcanzar los objetivos establecidos con este proyecto.

5. Objetivos generales y específicos:

5.1 Objetivo General:

“Proponer un modelo comercial dinámico e innovador para aumentar los ingresos en ventas por medio del consumo de productos - snacks - que sea funcional en los segmentos tradicionales para el 2022 en la empresa DEMASA.”

5.2 Específicos:

- ✓ Evaluar los modelos de exhibición de producto existentes y potenciales en minisúper y pulperías, focalizados de acuerdo con las necesidades de la categoría de Snacks, con el fin de ofrecer mejores opciones de compra al consumidor.
- ✓ Identificar los canales de venta más adecuados, que impulsen al consumidor final a adquirir el producto.
- ✓ Analizar las estrategias comerciales y de distribución, antes, durante y después de pandemia, en los canales tradicionales, por medio de encuestas y entrevista, con el fin de identificar las oportunidades de consumo existentes por parte del consumidor de productos como snacks.

6. Alcances y beneficios del proyecto:

6.1 Alcances, beneficios

- ✓ Con base al problema planteado, así como a los objetivos del proyecto, el alcance de este será a nivel país de la empresa DEMASA.
- ✓ La misma será compartida con la dirección comercial, para su validación y aprobación.
- ✓ La ejecución del proyecto abarcará puntos de venta tradicionales, como super mercados, pulperías, almacenes y minisúper, así como una estrategia online.
- ✓ Se espera poder ampliar los canales de compra, abarcando segmentos a los que el producto no estaba contemplado previo a la pandemia.
- ✓ El análisis de la data se limitará entre el mes de marzo de 2020 a diciembre 2021, el cual contempla el inicio de la pandemia, así como el proceso de la estructuración de la nueva normalidad.
- ✓ Se estima un generar un presupuesto adicional con base a las necesidades del negocio.
- ✓ Para el insumo financiero y comercial, así como data estadística será con fuente propia de la empresa DEMASA, así mismo se realizará una encuesta con los gerentes de área, así como el equipo que labora in sitio y consumidores, esto para poder validar que espera el consumidor final.
- ✓ Alianzas con empresas tercerizadas cuya razón de ser es la entrega de productos como plataformas tales como pedidos ya, DIDI, Uber, entre otras
- ✓ Las estrategias por desarrollar como resultado de esta investigación podrán ampliarse y adecuarse a otros públicos importantes que la empresa determine fuera de Costa Rica.

7. Limitaciones del proyecto

La principal limitante es la vigencia de la información por el tiempo que se tarda en el desarrollo del trabajo; sus resultados pueden cambiar desde el inicio hasta el momento de finalizar.

Otro aspecto que puede contemplarse como una limitación es no contar con estudios previos sobre canales online dentro de la organización, lo que hubiera permitido fijar un punto de comparación para evaluar la evolución del tema en cuestión.

Es posible que pueda presentarse alguna resistencia a brindar información confiable por parte de algunas direcciones y colaboradores en el momento de aplicar las herramientas de recolección de la información.

Se considera como limitante para la implementación de las estrategias que se propongan al final de esta investigación, la falta de recurso humano y tecnológico, así como presupuesto enfocado al reforzamiento al equipo comercial y de tecnologías de información

enfocada en aplicar la propuesta del proyecto, considerando que nunca ha existido un área encargada de esta gestión a nivel online.

Una limitante que tienen las compañías actuales es el alto costo en las diferentes materias primas, suministros, transportes, insumos y la gran necesidad que tienen las empresas de generar ahorros, de recortes de presupuestos, de optimización de los recursos, esto por los impactos macroeconómicos que afecten las economías a nivel país y que por ende impacte a las finanzas de la empresa DEMASA, que podría limitar la adquisición de nuevos recursos.

La no aceptación por parte de los clientes a la hora de implementar en el punto de venta alguna acción orientada a la recuperación del volumen de venta con el fin de alcanzar los objetivos de ventas establecidos para el negocio de SNACKS.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se incluye información que representa una valiosa introducción a las variables y temáticas definidas para contemplar dentro de la investigación. Esta irá enfocada en la estrategia y todas las aristas que tengan algún tipo de influencia en la dinámica de los nuevos modelos comerciales que permitan incrementar las ventas y consumo del producto snack, los tipos de segmentos y los diferentes canales de venta para la atención e interacción de los clientes actuales y potenciales.

1. Marco situacional

Para el marco teórico se proyecta realizar un enfoque principal en temas relacionados a crear un modelo que permita aumentar los ingresos en ventas por medio del consumo de snacks.

Además del impacto de la pandemia durante 2020-2021, su influencia en la caída en ventas, la inclusión de entrevistas de varios profesionales de la empresa DEMASA, así como encuestas en otros niveles de profesionales que conocen el impacto de esta esto gracias a su trabajo de campo.

Los temas sobre el impacto en los ingresos indicados se desarrollarán en una empresa que se dedica a la venta de diversos productos de consumo alimenticio masivo. Por ello resulta vital el conocimiento del contexto de las empresas dedicadas a este tipo de mercado, su historia en los distintos países, además de su evolución a nivel local. Este recorre el beneficio económico y social de este tipo de empresas, su impacto en los distintos segmentos y mercados a través del tiempo.

1.1 Modelo de negocio comercial

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo lo vamos a hacer, a quién se va a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma se van a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir el modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear.

Cuando se habla, coloquialmente, de modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Y también es eso, pero es mucho más. “Se suele relativizar

lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio”, subraya Javier Megías, experto en creación de empresas y modelos de negocio.

Los modelos que están funcionando son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar al cliente, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos con el cliente, de fidelizar y que son capaces de producirlos también de una manera especial.

La manera de validar un modelo de negocio es teniendo clientes que paguen por tu producto y/o servicio. Esa es la manera de validar tu propuesta de valor. ¿Cómo se crea valor? Estando muy cerca del cliente, estableciendo unas relaciones muy estrechas desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen. Y una vez en el mercado puedes encontrarte con que tu modelo de negocio necesita modificarse. «El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador», advierte el experto en creación de empresas Guy Kawasaki (Emprendedores, 2021)

Tres elementos que debe tener un Modelo de Negocio

- ✓ **Rentabilidad:** Ningún negocio se monta para perder dinero, por tanto, debe generar utilidad
- ✓ **Escalabilidad:** Que hoy se pueda montar uno, mañana otro y así sucesivamente hasta tener un modelo que conquiste el mercado.
- ✓ **Repetibilidad:** Que se puedan estandarizar para poder hacerlos replicables en cualquier lugar, por ejemplo, los productos de franquicia.

De otra manera, cuando vaya a lanzar un producto o un servicio, estos deben también cumplir tres elementos que los debe hacer exitosos en el mercado, que son: Deseables, Viables y Rentables.

Cómo crear valor con un modelo de negocio: Estando cerca del cliente. Teniendo unas relaciones muy estrechas desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen, escuchándolos permanentemente y haciendo Co-creación con ellos. Y una vez que el producto está en el mercado, se debe poder retroalimentar para entender los ajustes que hay que hacer hasta encontrar el modelo con el que los clientes están encontrando un valor añadido en él. Según lo menciona *Alexander Osterwalder* “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes” (bbva, 2018)

1.2 Estrategias de Ventas

La estrategia de ventas es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, la proyección del número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.

Es importante tener claridad que no se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambas son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo, por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta.

Tener en cuenta que ambas estrategias (de marketing y ventas) son necesarias en los modelos de negocio comerciales. (marketing, 2019)

Las estrategias de venta son uno de los pilares más importantes en cualquier empresa para poder conseguir unos buenos resultados económicos y para crecer.

Esto es, en las estrategias de ventas se definen las acciones que contribuirán al crecimiento de la empresa para que ésta alcance la rentabilidad esperada.

Pero esto, es algo bastante lógico, por lo que se dejará de lado las definiciones y el esquema para realizar una las estrategias de venta y así entrar de lleno en aquellos factores que determinarán el poder llegar a ser el líder en el mercado en que estamos.

Definición de estrategias de venta: "Estrategia de ventas es aquel tipo de estrategia cuyo diseño se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos de ventas".

Aun así, a pesar de que esta corta la definición nos indica muy bien que son las estrategias de ventas.

Este tipo de estrategia es mucho más que una simple planificación, de hecho, debe implicar a todos los componentes de la empresa más allá del departamento comercial para conseguir una mayor efectividad.

Esto es lógico, ya que, cuanta más implicación haya por parte de todos, mayor efectividad se conseguirá.

Y es que la vida de la empresa depende directamente de esta estrategia y, por lo tanto, también el puesto de trabajo de todos los empleados.

En el desarrollo de este tipo de estrategias se deben incluir:

- ✓ Canales de venta.
- ✓ Objetivos de cada canal.

- ✓ Medios por los que se va a conseguir cada objetivo.
- ✓ Presupuesto destinado a cada canal y cada acción de venta.
- ✓ Tiempo dedicado al desarrollo de cada acción.
- ✓ Tipo de acciones a realizar, frecuencia y orden en el tiempo.
- ✓ Herramientas de análisis y corrección. (marketing, 2019)

Definición de estrategia de fuerza de ventas

Una estrategia de fuerza de ventas permite a la fuerza de ventas posicionar la empresa y sus productos para llegar a los clientes de una manera significativa y diferenciada.

¿Cuál es la relación entre estrategia y procesos de venta?

Mientras las estrategias de venta definen cómo una empresa va a alcanzar sus objetivos de ventas, los procesos de venta indican una serie de acciones que consiguen lograr más ventas.

Cuatro factores clave para triunfar con mis estrategias de venta

Para que cualquier estrategia de ventas sea exitosa, se debe ~~deben~~ tener en cuenta los 4 factores clave que se explicarán a continuación.

Es más, si se logra controlar estos puntos, con total seguridad las estrategias de venta tendrán éxito:

- a) Analizar, corregir y cambiar

Analiza el ROI de cada una de tus acciones para:

- ✓ Desechar las que aporten una peor rentabilidad.
- ✓ Intentar mejorar las que puedan merecer la pena viendo que ha fallado o que se puede cambiar a mejor en el funnel de ventas o embudo de ventas.
- ✓ Optimizar los gastos

- b) Incrementar la productividad

Aunque se corrijan las acciones, se deben mantener las mejores y así como mantener los gastos optimizados, optimizando más la productividad.

c) Optimizar los gastos

Un céntimo bien gastado es estar un céntimo más cerca de tu próximo cliente. ¿Cómo optimizar los gastos? Analizando, corrigiendo y cambiando las acciones de venta.

d) Determinar los objetivos

Determinar correctamente los objetivos en tu empresa es una parte vital de la estrategia de venta porque esto ayudará a:

- ✓ Establecer una guía para la ejecución de las acciones.
- ✓ Estimular, animar y hacer esforzarse al personal por alcanzar las metas.
- ✓ Evaluar las acciones realizadas.
- ✓ Justificar las acciones de una empresa. (semrush, 2015)

1.3 Tipos de clientes

Según la revista relacionado a estrategias de mercadeo,(marketing, 2019) Un cliente es aquella persona que solicita un bien o servicio a cambio de un pago y no todos tienen las mismas características, existen diferentes tipologías de clientes.

La gestión con cada tipo de cliente es un arma estratégica que el vendedor no puede ignorar. Todos debemos ser conscientes de que estamos asistiendo al desarrollo de un nuevo modelo de gestión.

En el actual mundo empresarial y social, toda actividad profesional gira en torno al cliente y la innovación.

Durante los últimos años los clientes han cambiado, y sus necesidades también. Esto está influyendo en que muchas empresas no saben cómo cualificar y responder a cada tipo cliente.

Tipología de clientes.

Un buen vendedor debe conocer a la perfección los tipos de clientes que existen y sus características. Desgraciadamente la gran mayoría de vendedores se lanzan a la venta sin conocer, cualificar y adaptar su estrategia teniendo en cuenta las características de los diferentes clientes a los que te diriges.

El buen profesional de la venta no debe de realizar nunca una presentación hasta que haya cualificado meticulosamente al cliente o empresa a la que se dirige. No debe de perder el tiempo realizando presentaciones a candidatos no cualificados. Hacer lo contrario es lo más descorazonador que existe.

El primer paso que debe dar un buen vendedor es conocer y establecer una clasificar al potencial cliente:

Cliente interno

Cuando hablamos de cliente interno nos referimos a aquellos que intervienen en el desarrollo de nuestro producto o servicio.

Son nuestros colaboradores y proveedores.

Cliente externo

Los clientes externos son aquellos que pagan por obtener los bienes o servicios de la organización, a la hora de clasificarlos podemos dividirlos en distintos perfiles y tipología de clientes externos.

Tipos de clientes y sus características:

Dicen que cada persona es un mundo, que todos somos únicos e irrepetibles, sin embargo, a grandes rasgos Podemos dividirnos en grupos, sectores o incluso afinidades.

Por tanto, existen diferentes tipos de clientes ya que, la necesidad de interlocución con los clientes, tanto a nivel externo, como interno, es imprescindible para que las personas que formen parte de nuestra fuerza de ventas sean interlocutors adecuados, capaces de acreditarse como tales' ante los clientes por formación, actitud y capacidad. (marketing f. , 2022)

Entre las clases de clientes más habituales destacamos:

El autosuficiente

¿Quién no tiene un amigo o conocido que siempre crea estar en posesión de la verdad absoluta?

Los clientes autosuficientes son aquellos que creen conocer todas las respuestas, son auténticos fans de las discusiones, que alían con un tono sarcástico y agresivo, además de ser el tipo de comprador eternamente descontento.

Además, los clientes autosuficientes son aquellos que quiere establecer los puntos a tratar y siempre toman la palabra. Están preparados, pero hay circunstancias en la que su autosuficiencia puede desbordarse y se pueden llegar a creer todo lo que saben.

¿Cómo tratarlos?

En estos casos, la mejor actitud del vendedor es no tomárselo como algo personal y dejar que él hable, haciéndole preguntas. Él mismo dará la solución y cerrará la compra.

El distraído

Los comerciales se encuentran a menudo con el tipo de cliente que parecen ausentes y que vagan por el establecimiento como si no supieran qué están haciendo allí.

¿Cómo tratarlos?

Aunque aparentemente no escuchan, el vendedor tiene que demostrar interés y curiosidad por aquello que necesita. Lo mejor en estos casos es actuar con rapidez y elaborar un único argumento, ya que es poco probable que este tipo de compradores rebatan una idea si se les convence.

Para ello es importante estar centrado en el discurso y tener apoyos visuales muy llamativos. Es importante exponer de forma rápida y concisa y es recomendable al final del discurso dar un resumen claro de lo que han visto.

El reservado

La verdadera prueba de fuego para la paciencia de un vendedor llega con los clientes reservados, ya que, necesitan mucho tiempo para tomar una decisión.

El perfil responde a una persona impasible, muy desconfiada y tímida.

¿Cómo tratarlo?

Para conquistarlo, no sólo hay que ser amable, sino proponer distintas alternativas y repetir los argumentos bajo formas distintas.

En estos casos es importante que el vendedor mantenga un trato cálido con el cliente y evitar conductas que lo fuercen a hablar. Para ello es recomendable la realización de preguntas abiertas y constantes para conocer más a fondo el perfil del cliente para saber que va siguiendo tu exposición y así poder resolver todas las dudas posibles que vayan surgiendo. Lo más conveniente es seguir su ritmo por lo que nunca hay que impacientarse y, sobre todo, no hay que presionarlo para que decida.

El hablador

Mientras unos tipos de clientes compran, hay otros clientes que sólo miran. Por este motivo, es importante identificarlos rápidamente.

El comprador que no pone objeciones de ventas debe ser alguien desinteresado que no quiere comprar. En otros casos, hay gente que está más interesada en hablar de sí mismos que en comprar y son poco dados a la acción.

¿Cómo tratarlos?

Hay que atenderlos con simpatía, pero sin distracción e intentando centrar el tema comercial para descubrir si comprará o no.

En estos casos, si te toca tratar con algún cliente de este estilo, no está de más responderle alguna de las cosas que diga sobre su vida o algún otro tema, siempre y cuando sigas manteniendo el objetivo de la venta.

El indeciso

Tomar decisiones nunca es fácil, pero hay personas a las que realmente les cuesta hacerlo. Los compradores indecisos son incapaces de decidir por sí mismos.

¿Cómo tratarlos?

Por este motivo, el comercial nunca debe dejarlo solo. Hay que apoyarlo, confirmar cada decisión por la que se vaya inclinando y no plantearle demasiadas alternativas para que no navegue a la deriva en un mar de dudas.

Es recomendable ser muy rápido tanto en gestos, como en palabras.

Con estos clientes es necesario ofrecer una gama amplia de productos o servicios, con cosas innovadoras y funcionales para su negocio. Por eso es necesario que el vendedor tenga actitud de asesor y no de informador. Es importante no presionar al cliente indeciso y deja que piense en lo que quiere y tome una decisión de forma calmada.

Partiendo de que “vender es ayudar al cliente a tomar una decisión de compra”, debemos saber enfocar la gestión de venta a un nivel de labor consultiva y por tanto a aportar soluciones para ser considerado como un socio del cliente, independientemente de la tipología de cliente que tuviera.

1.4 Tipos de venta

Según menciona la revista virtual “*haciendo fácil la economía*”, los tipos de ventas son las diferentes maneras en las que se puede efectuar una compra por parte del cliente.

Antiguamente, la única forma de comprar una mercancía era de forma física. El comprador se acercaba a una feria o un establecimiento, decía lo que necesitaba, pagaba y se llevaba la

mercancía. Con la evolución del transporte (barcos, trenes, coches y aviones), el comercio es posible por diferentes vías.

Vías que llegan a ser de lo más variadas. A veces, en un mismo proceso, se realizan varios tipos de venta. Parte del comercio se realice online, luego se transporta, se lleva a un punto de venta físico y, por último, a partir de él, se envía a domicilio.

Los procesos son cada vez más complejos. De ahí que sea importante conocer los tipos de venta principales para entender mejor la realidad económica. (economipedia, 2020)

Venta Directa

Según menciona la revista zendesk, las ventas directas son un tipo de venta que no requiere de un tercero para ser efectuada. Es decir, una persona que vende directamente para otra.

La venta directa al consumidor se hizo popular ya que el producto comenzó a ser ofrecido en lugares diferentes de donde generalmente se hacían transacciones comerciales, llegando directamente a la puerta del cliente.

Es esta justamente la principal diferencia con el tipo de venta indirecta. En esta el comprador se dirige a un establecimiento comercial y para que esto funcione, la empresa encargada de vender requiere de intermediarios como tiendas, proveedores, abarroteros, entre otros.

Un ejemplo de venta indirecta es ~~lo vemos~~ cuando alguien compra varios productos al por mayor y los revende en el mercado minorista. Hay varios terceros involucrados para que el producto llegue a la estantería y sea adquirido por el cliente final.

En la venta directa al consumidor pasa lo contrario. El cliente conoce a su vendedor quien le ofrece una gama de productos a través de un catálogo, sin intermediarios.

Las características de una venta directa son

- ✓ No hay cadena de suministro, ni centro comercial o tiendas
- ✓ El producto es llevado directamente al lugar donde el cliente se encuentra
- ✓ Las ventas son uno a uno (o en grupos generalmente pequeños)
- ✓ Los vendedores hacen una demostración del producto o enseñan su funcionamiento.
- ✓ Los vendedores no trabajan para una compañía, la representan.

Tipos de venta directa

Podemos dividir en 4 los tipos de venta directa, teniendo en cuenta que puede haber variaciones de estos e inclusive, es posible trabajar con varios de ellos en simultáneo:

- ✓ **Cara a cara:** en este tipo de venta directa el representante de la empresa va al encuentro del cliente para ofrecerle una gama de productos, a través de un catálogo, por ejemplo. Aquí también podemos incluir la puerta a puerta o cambaceo donde se presenta un solo tipo de producto diferenciado a cierto tipo de clientes (previamente prospectados y seleccionados).
- ✓ **En reuniones o grupos:** en este caso, las empresas de venta directa reúnen a través de sus vendedores a posibles clientes para presentarles uno o varios productos. Esto puede ser en una oficina o en un lugar destinado para ese propósito.
- ✓ **Venta plana (o a un solo nivel):** el vendedor compra los productos a la empresa y gana por la reventa de estos al consumidor final. También se le conoce por sus siglas en inglés SLM (Single Level Marketing).
- ✓ **Ventas multinivel:** en este tipo de venta directa, el vendedor gana una bonificación no solo por los productos vendidos si no por la cantidad de personas que recluta para que trabajen en su mismo equipo. También es conocido por sus siglas en inglés MLM (Multi-Nivel Marketing). (zendesk, 2020)

Venta indirecta

Según menciona la revista virtual sendpulse, las ventas indirectas, o la distribución indirecta de productos, son ventas a través de intermediarios. Son más características de las grandes organizaciones porque, para comprar los productos de una empresa en particular, el cliente tiene que ponerse en contacto con sus representantes de ventas oficiales. No hay contacto personal entre el vendedor y el comprador. (sendpulse, 2018; telcel, 2022)

Tipos de ventas indirectas

- ✓ **Distribución.** Transferencia por parte de los productores a pequeñas organizaciones mayoristas y minoristas del derecho de vender sus productos.
- ✓ **Comercialización.** En términos simples es la colocación adecuada de productos en los escaparates. Por lo tanto, los chicles, dulces y chocolates se colocan junto a las cajas: mientras los adultos esperan en la fila, los niños son tentados por las golosinas. Lo mismo ocurre con los productos básicos: están por encima del nivel de la vista porque el comprador primero prestará atención a los productos que se encuentran debajo. El tipo de producto y cómo es presentado al consumidor depende del índice de ventas.
- ✓ **Franquicias.** Estas son el "arrendamiento" de una marca registrada bien conocida. Al comprar una franquicia y pagar una cuota para el propietario de la marca, el

hombre de negocios evita muchos problemas: tiene sus propios clientes y una táctica particular para hacer negocios. Brillantes ejemplos de franquicias son Subway, McDonald's y Lukoi.

- ✓ **Concesión.** En este caso, los intermediarios de la empresa son agentes especiales: concesionarios. Al comprar productos a un precio de mayoreo, lo revenden a otras empresas con un cargo adicional en el comercio minorista. Se diferencia de la distribución en volúmenes de compra menores.

No hay contacto personal entre el vendedor y el comprador. Las ventas son realizadas por terceros.

Ventajas de las ventas indirectas

- ✓ Incremento en la red de ventas (hasta el exterior).
- ✓ Elevar el nivel de distribución de productos.
- ✓ Eficiencia del trabajo actual.
- ✓ Conocimiento del estado y expectativas de los mercados.
- ✓ Expansión del público objetivo.
- ✓ Costes mínimos para la organización de puestos de trabajo.

Desventajas de las ventas indirectas

- ✓ Interrupción del contacto personal entre el vendedor y el comprador.
- ✓ Incapacidad para monitorear y rastrear las mercancías de forma independiente.
- ✓ Dependencia de la reputación de la empresa en función del comportamiento del intermediario. (sendpulse, 2018)

Canal online

Según la revista digital "*Marketing Global*" Un canal de venta online es el medio digital a través del cual se muestran los productos o servicios a los usuarios. Los artículos se pueden mostrar en una web, en una escomerse, en un blog, en las redes sociales mediante la técnica del storytelling o utilizando estrategias como email marketing. (Marketing, 2021)

Sin lugar a duda, hoy en día es la tipología de canales de venta de la que más se habla. Algunos modelos de canal de ventas online son los siguientes:

Tienda online

En la actualidad, parece una locura que no esté presente la opción de una tienda online o e-Commerce como canal de ventas para tu negocio.

Y es que, para muchos negocios, puede ser un acierto, siempre y cuando ésta funcione correctamente y te encargues de llevarla al día. Al igual que la tienda física requiere un mantenimiento para que la imagen de marca no se vea deteriorada, lo mismo ocurre con la tienda online.

La carga de productos, actualización de la información visible de tu tienda online y la velocidad de esta, entre otras cosas, han de ser tu prioridad si va a tratarse del escaparate de tu marca. Si estas tareas escapan de tu alcance, siempre podrás contar con expertos que se encarguen de mantener tu e-Commerce al día es clave.

Además de tener un e-Commerce propio, los productos o servicios de una marca pueden comercializarse en plataformas externas.

Los Marketplace pueden ser los escenarios perfectos para ello. Por ejemplo, Amazon aumenta su volumen de productos día a día y son miles de empresas las que se aprovechan de este Marketplace para comercializar sus productos.

Si no dispones de presupuesto para desarrollar y mantener tu tienda online propia, elegir un Marketplace como canal de ventas puede ser una buena opción.

Redes sociales

Si pensamos en un canal de ventas online no podemos olvidar las redes sociales. Con ella podemos conseguir lo más parecido a la compra por impulso que se ejerce en una tienda física.

Tanto Facebook como Instagram tienen la versión de tienda online incorporada. Desde hace tiempo se pueden etiquetar en las fotos los productos, dando acceso directo a la compra de los mismo.

Evolución de los canales de venta

En el inicio de los mercados sólo existía un único canal de ventas para cada empresa, que poco a poco ha ido evolucionando.

Hoy en día todavía hay negocios que eligen estar presentes y operar en un único canal de ventas, por lo que su estrategia es de un único canal.

Multicanalidad

Con el tiempo, fue apareciendo la estrategia multicanal. Esta estrategia se basa en estar presente en más de un canal de ventas a la vez, pero sin que exista una conexión directa entre ellos. Por tanto, los clientes apreciarán diferencias entre un canal y otro, a pesar de tratarse de la misma marca.

Omnicanalidad

Con la omnicanalidad se unifican todos los canales de ventas en los que una marca está presente. El cliente no será capaz de encontrar diferencias entre todos ellos.

En entradas anteriores de nuestro blog, hemos desarrollado los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad.

Gracias a que existen estos tipos de estrategias de ventas, los negocios no han de elegir un único canal de ventas, si no que podrán optar las opciones que mejor se adapten a su público objetivo.

Puesto que cada canal necesita unas estrategias de marketing diferentes, puede ser necesario en muchos casos contar con personal cualificado, ya sea dentro de la empresa u optar por una agencia externa que actúe como consultora para las acciones que se llevarán a cabo.

En definitiva, si tu idea de negocio, empresa o marca cuentan con un Plan de Marketing bien elaborado, ya tendrás recogidos todos estos aspectos.

En caso contrario, antes de lanzarte a explorar un canal de ventas, valora todas las opciones que cada uno de ellos conlleva y decide cuál es el que más se adapta a tu situación.

1.5 Segmentos de mercado

Según la revista económica Abtasty, ((Abtasty, 2018) la segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación como término general puede dividirse en otras grandes categorías como segmentación por ubicación, u otras categorías más precisas como segmentación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas.

¿Cuáles son los distintos criterios de segmentación?

La segmentación, normalmente, se divide en cuatro grandes subcategorías:

- ✓ Comportamiento: La mayor parte de las veces relacionado con necesidades específicas y cómo se usa un determinado producto.
- ✓ Ubicación: País, región, comunidad, provincia, ciudad, pueblo, área, etc.
- ✓ Demografía: Edad o etnicidad.
- ✓ Psicografía: Estilo de vida y opinión.

Si bien estos cuatro tipos de segmentación están bien definidos y son fácilmente distinguibles, son generalmente superficiales y requieren un filtrado posterior para que puedan obtenerse Insights reales. Por ejemplo, hombres de edad media y mujeres jóvenes puede que compartan interés por zapatillas de atletismo, aunque por razones diferentes, como la comodidad, la moda o el deporte. Estos no pueden definirse simplemente usando las categorías anteriormente mencionadas. Para que sea realmente útil, se debe profundizar más en cada segmento.

Comportamiento

La segmentación de mercado es simple en teoría, aunque compleja en la práctica. Cada definición de segmentación es como una muñeca rusa que contiene otras definiciones y categorías (o muñecas). Este es el caso de la segmentación por comportamiento.

El Big Data, sin embargo, ha arrojado un poco de luz al problema de la segmentación en base al comportamiento de un modo que no había sido posible anteriormente.

La singularidad del comportamiento online, así como la información que ofrece, permite obtener una gran cantidad de Insights para segmentar que es enormemente beneficiosa para crear campañas de marketing efectivas.

Cada definición de segmentación es como una muñeca rusa que contiene otras definiciones y categorías (o muñecas)

Por ejemplo, algunos hábitos de compra en particular pueden propiciar la creación de campañas de marketing centradas en productos de un alto valor, como las joyas.

Los hábitos de navegación puede que saquen a relucir el interés de un cliente por el senderismo u otros productos relacionados, como tiendas de campaña, botas de senderismo, etc.

El comportamiento de los usuarios también puede ofrecer información más específica, por ejemplo, alguien que ha buscado un tinte de pelo oscuro puede ser más susceptible de comprar un champú diseñado para pelos oscuros o teñidos. El valor del producto, su fiabilidad y la frecuencia con la que se usa el producto o servicio puede ser determinante. Este tipo de información es, por tanto, de gran valor, compleja y específica para cada usuario.

Ubicación

Los segmentos en base a la ubicación del usuario son, quizás, los más fáciles de entender. Simplemente se refiere a crear audiencias en base a donde se encuentran los distintos usuarios, por ejemplo, Málaga, Madrid, etc. No obstante, no todos los ejemplos de segmentación por ubicación son obvios ni sencillos.

En primer lugar, la segmentación nacional requiere poca explicación ya que, dependiendo de cada país, se necesitan distintos tipos de productos debido a la cultura, el clima, etc. Por otra parte, distintas comunidades dentro de una misma ciudad o provincia pueden llegar a ser muy diferentes y, por tanto, no deben tratarse del mismo modo.

Otros factores determinantes pueden ser el tipo de lugar en el que resida el usuario. Por ejemplo, existe una clara diferencia entre usuarios que viven en zonas urbanas con respecto a aquellos que viven en zonas rurales o costeras, así como hay que tener en cuenta las áreas con distinto poder adquisitivo.

Subcategorías de segmentación por ubicación:

- ✓ Nacional
- ✓ Norte / Sur / Este / Oeste
- ✓ Comunidad
- ✓ Zona costera / interior
- ✓ Zona urbana / rural

Demografía

La definición de la segmentación demográfica es también bastante simple, o al menos lo parece, ya que también puede llegar a complicarse bastante si se realizan segmentaciones muy granulares.

La edad es una de las posibles segmentaciones más simples y que lleva usándose desde hace bastante tiempo. Podemos distinguir varios grandes grupos de edad:

- ✓ Seniors: Aquellos nacidos antes del 1945. Están típicamente más interesados en temas relacionados con la salud y la frugalidad y no son muy hábiles con la tecnología.
- ✓ Baby Boomers: Aquellos nacidos entre 1946 y 1964. Son los responsables de la mitad del gasto total.

- ✓ Generación X: Aquellos nacidos entre 1965 y 1979. Aman la multitarea y no suelen contar con préstamos.
- ✓ Generación Y (Millennials): Aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000. Cuentan con habilidades tecnológicas innatas y están abiertos al uso de préstamos.

Con las distintas características de cada uno de estos grupos, los expertos en marketing pueden centrarse en las tendencias y necesidades de cada uno de sus clientes. Por ejemplo, los artículos retro pueden ser mejor opción para los Baby Boomers, mientras que los Millennials suelen preferir estar siempre a la última en cuanto a tecnología.

El género es otro aspecto importante de la segmentación demográfica. No obstante, para que esta segmentación sea realmente efectiva, debemos ir más allá del conocimiento general de las preferencias de cada género. Con esto nos referimos a dividirlos en amas de casa, padres, madres, profesionales, etc. Estos son otros aspectos a tener en cuenta:

- ✓ Edad
- ✓ Etnicidad
- ✓ Género
- ✓ Estado civil
- ✓ Creencias religiosas
- ✓ Profesión
- ✓ Ingresos

Psicografía

La Psicografía está directamente relacionada con el estilo de vida y conforma uno de los segmentos más complejos. A diferencia del género o la edad, estos segmentos se crean teniendo en cuenta muchos elementos como los hobbies, las creencias, etc. El mejor método para para crear segmentos de este tipo pasa por realizar extensas entrevistas y por recibir feedback de muchas personas.

Probablemente, una de las encuestas más famosas fue la realizada en 1980, llamada VLAS (Valores, Actitudes y Estilo de vida, por sus siglas en inglés). La encuesta preguntó a miles de americanos una serie de preguntas específicas cuya respuesta únicamente podía ser Sí o No. Cada pregunta estaba diseñada para comprender tres aspectos psicográficos que ayudaran a los investigadores a clasificar a cada persona en uno de 8 grupos distintos. Los grupos eran los siguientes:

- ✓ Innovadores: Seguro de sí mismo y personas de éxito.

- ✓ Pensadores: Maduros, idealistas y responsables.
- ✓ Triunfadores: Centrados en la carrera profesional y la familia.
- ✓ Experimentadores: Entusiastas e impulsivos.
- ✓ Creyentes: Tradicionales y conservadores.
- ✓ Luchadores: Modernos y en busca de aprobación.
- ✓ Creadores: Trabajadores incansables y expresivos.
- ✓ Supervivientes: Buscadores de seguridad y negados al cambio.

Estas segmentaciones están diseñadas para cubrir aspectos que otros tipos de segmentaciones no pueden alcanzar.

Errores que debemos evitar al segmentar

Debido a que la segmentación de mercados es un proceso complejo, es normal que a menudo podamos cometer errores. Estos son algunos de los errores que debemos tratar de evitar en la medida de lo posible:

- ✓ Segmentar demasiado
- ✓ Segmentar sin estrategia
- ✓ No adaptar nuevos segmentos
- ✓ Centrarse demasiado en aspectos demográficos
- ✓ Crear demasiados segmentos

Segmentar demasiado

Como hemos dicho anteriormente, la segmentación específica si se usa adecuadamente puede producir excelentes resultados. El problema es que segmentar demasiado puede hacer que los segmentos sean tan pequeños que no se puedan explotar debidamente. La segmentación excesiva presupone resultados, mientras que la buena segmentación empieza con un grupo amplio.

Segmentar sin estrategia

La segmentación de usuarios sin una estrategia definida detrás no es nada. Una buena segmentación solo será efectiva si existe un proyecto detrás que haya que cumplir. Sin esto, no es más que una pérdida de tiempo.

No adaptar nuevos segmentos

Los principios básicos de la segmentación no cambian, pero los propios segmentos si que lo hacen poco a poco. Esto es algo generacional. Por ejemplo, ¿qué pasará cuando la generación Z sea mayor y otros aspectos psicográficos como la política cambien? Es importante tener en cuenta todos estos cambios para ir actualizando la segmentación de forma regular con el objetivo de obtener siempre la máxima eficiencia.

Centrarse demasiado en aspectos demográficos

Uno de los errores más comunes a la hora de realizar una segmentación consiste en centrarse demasiado en el aspecto demográfico, sobre todo a expensas de la segmentación por comportamiento. Si bien la demografía es una parte fundamental del proceso de segmentación, no debería nunca reemplazar a otros segmentos. Determinados comportamientos como patrones de compras durante momentos específicos del mes pueden ofrecer mucha información sobre un cliente y en algunos casos más que su propio segmento demográfico.

Crear demasiados segmentos

La segmentación únicamente es efectiva si está bien planteada. Crear demasiados segmentos puede resultar en un gran mar de datos confusos que generan más problemas que resuelven. No existe un número mágico a la hora de crear personalizaciones ya que dependerá de las necesidades de las campañas en concreto, pero una buena regla general es no superar las 5 como máximo. (Abtasty, 2018)

1.6 Mercado Meta

Podemos definir que el mercado meta de una empresa es el segmento al cual dirige sus productos y servicios y los diferentes mensajes promocionales y de divulgación de marca. Aunque su explicación parece sencilla, se trata de un elemento realmente complejo y con un gran potencial, del que se desprenden estrategias de Marketing Digital o tradicional, parámetros de desarrollo de nuevo productos y muchos otros aspectos de un negocio.

Este concepto está directamente relacionado con el del público objetivo, aunque existe una pequeña —y a la vez sustancial— diferencia entre ambos.

Lo que separa a estos factores es la amplitud. El mercado meta tiene un enfoque mucho más amplio en la mercadotecnia, por lo cual debe tomarse en cuenta como punto de partida de un proyecto empresarial e incluirse en el plan de negocios.

Específicamente, hace referencia a un amplio conjunto de individuos que comparten determinadas características y necesidades, las cuales los convierten en posibles clientes.

Mientras tanto, el público objetivo es una segmentación de ese mercado, que ayuda a precisar quiénes pueden considerarse potenciales compradores de un determinado producto o servicio.

Por ejemplo, en su concepción del negocio, un instituto de capacitación culinaria puede tomar como mercado meta a personas de una determinada región a las que les apasione la cocina, con un nivel de capacidad económica específico y un rango de edades predefinido.

Luego, esta empresa podría segmentar públicos objetivos para cada una de sus alternativas de formación.

Por ejemplo, para los diplomados definiría como potenciales clientes a cocineros profesionales y, en general, personas con experiencia en el área, mientras que para los cursos básicos tomaría como referencia a jóvenes y adultos sin trayectoria y que están en busca de cambiar de ambiente laboral.

A su vez, el público objetivo puede definirse con un perfil mucho más específico: la buyer persona. Se trata de una representación semificticia del cliente ideal de una marca o algunos de sus productos o servicios.

En líneas generales, podemos decir que el mercado meta es un concepto amplio y primario para el desarrollo de negocios y el mercadeo, del que se desprenden conceptos específicos y secundarios (pero no menos importantes) como el público objetivo o la buyer persona. (Rockcontent, 2019)

Cientes Prospectos

El prospecto de negocio es una persona que tiene tanto el interés como los recursos para comprar tu producto o servicio.

En un escenario donde más del 40% de los vendedores afirma que la prospección es la parte más desafiante del proceso de ventas, comprender el concepto y las características de los prospectos de clientes es fundamental para el éxito.

- ✓ ¿Qué es ser un prospecto de negocio?
- ✓ ¿Qué es un prospecto de ventas?
- ✓ ¿Cuál es la diferencia entre leads y prospectos?
- ✓ ¿Cuáles son las características de un prospecto?
- ✓ ¿Por qué es importante gestionar el prospecto de un negocio?
- ✓ ¿Cuáles son las principales objeciones de un prospecto de negocio?

¿Qué es ser un prospecto de negocio?

Ser un prospecto de negocio significa que estás interesado en comprar bienes o servicios de una empresa y que tienes los recursos financieros para realizar esa transacción. Un prospecto de negocio puede ser una persona (prospecto B2C) o una empresa (prospecto B2B).

¿Qué es un prospecto de ventas?

Un prospecto de ventas es un cliente potencial de tu empresa. Es atraído, identificado y calificado por los representantes de ventas en base a la estrategia comercial de la empresa. Como no todos los clientes potenciales con los que contactes serán adecuados para tu producto o servicio, es importante analizarlos con la ayuda de criterios objetivos; a este paso lo llamamos calificación de leads.

Esto te ayuda a determinar si un cliente potencial debe pasar o no a la siguiente etapa del embudo de ventas. Puedes preguntar, por ejemplo:

- ✓ ¿El cliente potencial está interesado en tu producto o servicio?
- ✓ ¿El cliente potencial reconoce su necesidad de tu producto o servicio?
- ✓ ¿Puede el cliente potencial pagar tu producto o servicio?

¿Cuál es la diferencia entre leads y prospectos?

Los leads son personas que pueden ser adecuadas para tu producto o servicio, pero que no tienen el interés ni los recursos para comprarlos.

A su turno, los prospectos son personas que tienen tanto el interés como los recursos para comprar tu producto o servicio.

En un ciclo de ventas, el prospecto de negocio suele aparecer después del paso de calificación de leads. Es el resultado de un esfuerzo de colaboración entre el equipo de marketing y ventas para atraer personas que estén dispuestas a comprar lo que vendes.

Después de todo, atraer a un nuevo cliente puede ser hasta 25 veces más caro que retener a uno que ya te compra, por lo que la inversión debe valer la pena.

¿Cuáles son las características de un prospecto?

Un prospecto de negocio tiene cinco características destacadas:

1. es consciente de su necesidad o problema;
2. es capaz o tiene el poder de tomar la decisión de compra;
3. tiene un sentido de urgencia;
4. confía en tu marca;
5. está dispuesto a escuchar y negociar.

Veamos en detalle qué significa esto.

A. Es consciente de su necesidad o problema

El prospecto de negocio es consciente de su necesidad o problema — esto significa que la persona está dispuesta a realizar acciones concretas para satisfacer el deseo o resolver la situación incómoda.

Aprende más sobre el tema en: 5 necesidades del cliente moderno según Maslow.

B. Es capaz o tiene el poder de tomar la decisión de compra

El prospecto de negocio es capaz o tiene el poder de tomar la decisión de compra — esto significa que la persona no necesita el dinero o la aprobación de otros para realizar la compra si lo desea, cuando sea el momento adecuado.

C. Tiene un sentido de urgencia

El prospecto de negocio tiene un sentido de urgencia para satisfacer su necesidad o resolver su problema. La urgencia es solo uno de los gatillos mentales que te ayudan a vender más y mejor: hay docenas de disparadores que animan a una persona a actuar.

D. Confía en tu marca

El prospecto de negocio confía en tu marca: después de estudiar el mercado y comparar tus productos con los de la competencia, se inclina a cerrar un trato contigo. Para que te hagas una idea, 5 de cada 10 compradores *siempre* realiza búsquedas en línea antes de comprar para asegurarse de que está tomando la mejor decisión posible.

E. Está dispuesto a escuchar y negociar

El prospecto de negocio está dispuesto a escuchar tus ofertas y negociar los términos del cierre del trato. Aquí, el desafío para un vendedor exitoso es encontrar una solución mutuamente beneficiosa.

¿Por qué es importante gestionar el prospecto de un negocio?

Una vez que comprendas qué es un prospecto de ventas, quizás te preguntes: ¿por qué es importante gestionarlo? Aquí tienes algunas razones basadas en datos.

F. Porque "sí" no es la primera respuesta

Es poco probable que cierres un trato con un prospecto de negocio en la primera conversación. De hecho, el 60% de los clientes dice que “no” cuatro veces antes de decir que “sí”.

Gestionar prospectos de clientes te brinda la oportunidad de conocerlos mejor, recopilar información valiosa a través de las interacciones y crear una oferta personalizada.

G. Porque no todos son clientes ideales para ti

De acuerdo con un estudio reciente, el 50% de tus clientes potenciales no se ajustan bien a lo que vendes. Gestionar prospectos de clientes desde el principio te ayuda a filtrar los curiosos y los leads que no tienen nada que ver contigo.

H. Porque aumenta las oportunidades de cierre

Según una encuesta, 6 de cada 10 compradores afirman que quieren saber de una marca cuando están buscando soluciones para un problema. Gestionar los prospectos de negocio te permite ponerte en contacto con los clientes potenciales en el momento que más te necesitan.

¿Cuáles son las principales objeciones de un prospecto de negocio?

Ahora que ya sabes qué es un prospecto de ventas y cuáles sus características, es importante conocer las principales objeciones que un potencial comprador puede presentar.

A. “Es muy caro”

La principal objeción de un prospecto de negocio es el precio de tu producto o servicio. Frases como "Es demasiado caro", "No encaja en mi presupuesto" o "No puedo pagarlo ahora" son comunes porque cada compra implica algún nivel de riesgo o compromiso financiero.

Para superar este tipo de objeciones de un prospecto de negocio, puedes:

- ✓ demostrar el valor del cliente, cambiando la conversación sobre el riesgo en una conversación sobre recompensa;
- ✓ reposicionar tu producto o servicio en el mercado;
- ✓ desarrollar una ventaja competitiva para hacer que sus artículos sean más atractivos.

B. “No conozco tu empresa”

La segunda objeción de un prospecto de negocio es la falta de confianza en tu empresa. Esto podría deberse a que la persona nunca ha oído hablar de tu marca o porque eres nuevo en el mercado. No importa si está invirtiendo miles de dólares en publicidad en línea y fuera de línea: si las personas no te conocen, no harán negocios contigo.

No es de extrañar que el 90% de los clientes se ve influenciado por las opiniones positivas de terceros al comprar un producto.

Si estás seguro de que la persona se ha puesto en contacto con tu empresa antes, gustándole una publicación o descargando material gratuito, tu tarea es reactivar su memoria o alimentarla con contenido relevante.

Si la persona nunca ha oído hablar de tu organización, la salida es mostrarle por qué vale la pena comprar contigo. Utiliza un script de ventas para guiar la conversación y sacar el máximo provecho de una situación adversa.

C. “No creo que me puedes ayudar

La tercera objeción de un prospecto de negocio es la falta de necesidad. Esto puede suceder por varias razones:

- ✓ tal vez la persona no tenga suficiente información sobre tus productos y servicios para reconocer que puede beneficiarse de ellos — en este caso, puedes responder sus preguntas y recopilar datos valiosos de la interacción;
- ✓ tal vez la persona no necesite realmente tus productos y servicios — en este caso, debes revisar el proceso de calificación de leads.

D. “Esto no es una prioridad para mí en el momento”

La cuarta objeción de un prospecto de negocio es la falta de urgencia. Frases como "Esto no es una prioridad para mí en este momento" o "Esto no es muy importante ahora" revelan que el gatillo mental que impulsará a esta persona a comprar no es la urgencia.

La clave aquí es alentar al prospecto de negocio a hablar e identificar qué gatillo de ventas es el más adecuado para el caso. Empieza con lo básico y pregunta: *¿por qué no es importante para ti ahora?* (zendesk, prospecto, 2021).

1.7 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas o tener control o dominio sobre estas ya que son más del entorno tanto del micro como macro, algunas son de mayor impacto para la organización. Aquí el reto para la organización es buscar la forma correcta o más eficiente de ir transformando esas oportunidades en fortalezas y las amenazas minimizarlas y adaptarse con el fin de que no impacte de manera negativa y tan fuerte a los intereses de la compañía. (QuestionPro, 2022)

Fortalezas

Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno, tanto micro como macro y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, es por esto por lo que las organizaciones deben de ser capaces de poder afrontar estas amenazas con el fin de poder minimizar el impacto

Para el sitio web question pro, la definición de análisis FODA es la siguiente: (QuestionPro, 2022)

El análisis FODA se define como un acrónimo de las palabras “fortaleza, oportunidades, debilidad y amenazas”, en inglés se denomina Análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens), esta es una técnica de análisis de investigación de mercado efectiva.

El análisis FODA se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y se utiliza para desarrollar estrategias comerciales efectivas.

Hoy en día este marco de análisis es una fuente confiable en la que las organizaciones se apoyan para evaluar y comprender el alcance de las oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización. Para mejorar estos factores, es necesario realizar un trabajo constante en la organización. Sin embargo, las oportunidades y amenazas son externas (en términos de competencia, precios, asociados, etc.) a una organización y no tienen control sobre los cambios que podrían ocurrir por factores externos.

Además, el sitio web nos indica que este tipo de diagrama resulta más útil cuando se toma lo aprendido y se aplica en el mundo real. También puede ser útil al principio de un proyecto o cuando su equipo se enfrenta a un obstáculo.

Este tipo de análisis también es utilizado:

Cuando necesites identificar las debilidades y tus obstáculos, para crear estrategias para superarlas.

Por ejemplo, si los resultados de ventas en tu empresa son una debilidad, puedes intentar eliminarlos mediante una capacitación periódica a tus empleados dedicados a las ventas, o

proporcionando las herramientas correctas para que tus trabajadores puedan desarrollar sus habilidades, o implementando un servicio al cliente eficiente, etc.

Cuando la fortaleza de una organización es la calidad del producto y existen posibilidades de que el producto esté en peligro.

Un competidor que pierde a sus clientes y que se declara en quiebra puede ser una gran oportunidad comercial para una organización que tiene la intención de expandir sus operaciones.

Llevar a cabo una investigación proactiva sobre cómo operar, sobre segmentación demográfica, sobre cómo aprovechar las fortalezas identificadas para garantizar que se cumplan con las expectativas del mercado puede ser muy útil para las empresas que desean expandir sus operaciones.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, se pueden identificar los factores que pueden causar daño a la reputación de una organización.

Por ejemplo, si el pronóstico del mercado sugiere una caída en la economía, una organización puede estar preparada para ello reduciendo gastos no deseados, designando estrellas existentes para conversiones de ventas, etc.

Las organizaciones realizan un análisis FODA extenso para realizar mejoras internas (evaluaciones de fortalezas y debilidades) y externas (evaluación de oportunidades y evaluación de amenazas), ya que teniendo a estas en cuenta se puede mejorar el rendimiento como empresa.

Las empresas ya existentes deben ejecutar este método de análisis estratégico al menos una o dos veces al año para asegurarse de que analizan de forma proactiva a su mercado y realizar mejoras en diversos aspectos de la organización y competir en el mercado.

Para mencionar unas ventajas del análisis FODA, podríamos indicar las siguientes:

- ✓ Nos permite tener una representación sintetizada de la estrategia de la empresa.
- ✓ Tener una visualización del diagnóstico interno y externo dentro de la misma tabla.
- ✓ Identificar debilidades de la compañía
- ✓ Puede ayudar a identificar ciertos factores clave del éxito.

Y como desventajas

- ✓ Puede ser muy subjetivo
- ✓ No debe de realizarse solo, se debe de complementar con algún otro análisis

1.8 Proceso de las fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter La dinámica del mercado muestra una alta competencia por parte de todas las industrias, quienes buscan consolidar sus estrategias de mercado y posesionar sus marcas y lograr la fidelización de sus consumidores, quienes están determinados por factores de compra como sus hábitos de consumo, su presupuesto y constantemente en la búsqueda de una mejor opción que se adapte a sus necesidades.

Por otra parte, los proveedores a su vez intentan consolidar sus productos y servicios con una propuesta de precio y calidad que sea rentable para sus empresas y accesible al consumidor final.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite a las compañías establecer sus ventajas y desventajas con respecto al mercado y sus competidores, siendo esta herramienta si se aplica con objetividad, la que pasa a la creación de las estrategias de mercado que contempla la entrada de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, amenaza de productos y servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Sin embargo, Porter señala que una de las razones por las que tantas compañías no diseñan buenas estrategias es que quienes las dirigen operan con ideas fundamentales falsas acerca de lo que es la competencia y cómo funciona. Este aspecto es esencial porque si no hubiera competencia, tampoco se necesitaría la estrategia ni idear la forma de “ganar”, de superar a los rivales. Pero desde luego, la competencia se encuentra por todas partes, hasta en los espacios del mercado atendidos de modo primordial por organizaciones no lucrativas.

Las 5 Fuerzas de Porter es un diagrama estratégico muy utilizado en el sector de los negocios que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas, según el sitio web simla.com. (SIMLA, 2022)

Este modelo lo creó Michael Porter en el año 1979 con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico, teniendo en cuenta la estructura del mercado para valorar si es posible establecer un negocio en dicha área.

La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas:

1. Poder de negociación con los clientes
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder de negociación con proveedores

4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad competitiva

El sitio también nos menciona una breve reseña acerca de Michael Porter, donde nos indica nació en 1947 en Estados Unidos y es conocido por ser el economista que elaboró el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter. Actualmente, es profesor en la Universidad de Harvard y es considerado como uno de los intelectuales más influyentes en los temas relativos a la competitividad empresarial.

Es el padre de las estrategias de marketing modernas, nombrado de esta forma por sus contribuciones al sector empresarial y económico. Entre sus teorías podemos encontrar la teoría de la cadena del valor, la matriz de las 5 fuerzas de Porter y el modelo de clúster.

El detalle de la matriz de las cinco fuerzas de Porter se puede graficar de la siguiente manera:

Ilustración 2, Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

En el sitio web podemos encontrar el detalle de cada una de las fuerzas que lo comentamos a continuación: (SIMLA, 2022)

1. Poder de clientes

Esta área del modelo indica que, si el cliente tiene muchas opciones o productos sustitutos, tienen un mayor poder de negociación.

De este modo, la empresa se verá obligada a establecer nuevos precios, promociones o descuentos y lanzar nuevos productos para diferenciarse de su competencia.

2. Amenaza de nuevos competidores

Cuando existe más competencia en el mercado, usualmente es debido a la mayor disponibilidad de materia prima en la industria, gracias a esto el número de ofertas irá en aumento.

Pese a que suena bastante sencillo, resulta realmente difícil ingresar a un sector consolidado, ya sea por las altas tasas de aranceles, saturación de mercado, limitaciones con los canales de distribución o simplemente, por falta de experiencia.

Utilizando esta fuerza, puedes conocer las ventajas frente a tu competencia y realizar acciones contra ellos. Pero no olvides que entre más sencillo sea el acceso, más fácil puede consumirse la tarifa del mercado.

3. Poder del proveedor

Similar a la fuerza de los clientes, esta región de la matriz indica que, si existe mejor agrupación de los proveedores en lo que respecta a pedidos, recursos y precios, estos generarán un mercado mucho más atrayente.

Sin embargo, un mercado con pocos proveedores no puede ofrecer el nivel adecuado de recursos a cualquier empresa.

4. Amenaza de productos sustitutos

En este sector están situadas aquellas empresas que pueden elaborar y ofrecer un producto o servicio con la capacidad de sustituir los de tu empresa, ya sea por su menor precio o mejores funciones. Si esto ocurriera, puede que tus consumidores prefieran adquirir los productos sustitutos en lugar de los que ofrece tu empresa.

Utilizando este sector de la matriz, tendrás la oportunidad de implementar estrategias para contrarrestar esas empresas, además de conocer la forma en la que instauran este tipo de negocios en el mercado.

Algunas medidas para combatir estas amenazas son las mejoras aplicadas, ya sea a los canales de ventas, a la publicidad de tu negocio u ofrecer promociones de ventas para los clientes.

5. Rivalidad competitiva

Luego de aplicar todos los otros sectores de la matriz de 5 fuerzas de Porter, obtendrás la rivalidad competitiva, aquí estarán los datos necesarios para determinar las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cuando hay un alto nivel de rivalidad de posición o competidores con costes fijos, el mercado será claramente menos atrayente. Recuerda que cada negocio decide qué estrategia usar para sobresalir frente a los demás.

1.9 Comunicación comercial

Si queremos garantizar el éxito en un proceso o en la implementación de la estrategia de manera correcta de acuerdo con los intereses de la compañía, debemos de garantizar que la implementación está acompañada por un exitoso plan de comunicación, que la misma sea de la manera más asertiva posible.

Según la revista digital sobre comunicación comercial CEUPE, La finalidad de la comunicación comercial es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para:

- ✓ Conocer las necesidades de nuestro cliente.
- ✓ Poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga.
- ✓ Saber que el cliente no sólo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

Sólo se conseguirá llevar a buen término el objetivo si el cliente ha recibido bien el mensaje, lo ha comprendido y lo ha aceptado lo que, sin duda, se manifiesta en el interés por parte del receptor o cliente. (CEUPE, 2020)

Para el sitio web marketing-xxi.com los elementos de la comunicación comercial indispensables como todo proceso de comunicación son los siguientes: (XXI, 2022)

Emisor: Es la persona que abre el proceso, la que cuenta con una gran fuente de información. Inicialmente coincide con la figura del vendedor. El emisor ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que su contenido sea transmisible.
- ✓ Que pueda interesar al receptor.
- ✓ Que el lenguaje se adapte al tipo de receptor.
- ✓ Que la ocasión sea la de más proactividad.

Receptor: Es el destinatario del mensaje. En el mundo de las ventas, se trata inicialmente del cliente (y digo inicialmente tanto en el caso del emisor como en el del receptor, porque, a posteriori, sus papeles de emisor y receptor se irán alternando según el que esté hablando en cada momento). Para que la comunicación se lleve a cabo eficazmente, el receptor deberá tener una actitud previa de proactividad.

Contenido: Es el mensaje que se quiere transmitir, que generalmente coincide con los argumentos de venta del producto o servicio.

Código: Son las distintas formas y estilos que tiene el vendedor de transmitir el mensaje.

Canal de transmisión: Es el medio por el cual se canaliza el mensaje codificado.

Feedback: Es la variable que va a medir la efectividad del proceso de comunicación. Si el receptor responde es que la comunicación ha sido eficaz. Es en este momento cuando el emisor pasa a receptor y viceversa

Como todo proceso de comunicación siempre sufre de interferencias, las mismas son barreras para el proceso, dentro de las más frecuentes, el sitio menciona las siguientes:

- ✓ La percepción. Está relacionada con una serie de factores psicológicos por parte del receptor como los valores, las opiniones, la personalidad, las necesidades, etc.
- ✓ El rol y el estatus. Según estas dos variables, el receptor actuará de una u otra manera.
- ✓ Los sentimientos. Hace referencia principalmente al estado emocional del receptor.
- ✓ Los rasgos de la personalidad. Conocer estos rasgos facilitará al emisor su tarea, ya que podrá dar al receptor un trato más personalizado.
- ✓ El conocimiento. La formación y experiencia del individuo también influyen en el proceso de comunicación.
- ✓ El negativismo. Se refiere a las palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que quiere producir el emisor.

1.10 Canales de distribución

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta, por medio de arreglar la venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final. Pero otras funciones pueden ser las de promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución. Alguien que se relaciona en nombre del vendedor o cliente es el intermediario.

Casi siempre, el intermediario toma posesión del producto y es dueño de este en el momento en que se realiza la transferencia de propiedad. Los intermediarios comerciales adquieren derechos sobre los productos que ayudan a comercializar, y se dividen en dos tipos: mayoristas y detallistas.

El canal de un producto o servicio se alarga hasta la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esto ocurre, al alterar el producto surge entonces un nuevo canal.

Para el diseño de los canales de distribución de marketing se requiere de un procedimiento muy elaborado que conlleva una secuencia de cuatro decisiones:

1. Especificar la función de la distribución
2. Seleccionar el tipo de canal
3. Determinar la intensidad de la distribución
4. Elegir miembros específicos del canal

Para la selección de los tipos de canales se debe dar más énfasis ya que es importante saber qué clase de canal se usará para hacer llegar el producto al consumidor final, por tanto, se tienen los canales de distribución principales (los más comunes de bienes de consumo, de negocios y de servicios) y los canales de distribución múltiples (para llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo distribuidor).

Para determinar la intensidad de los canales de distribución, se manejan tres tipos de plaza:

- ✓ Distribución Intensiva: un productor vende su producto a través de todo punto de venta disponible en un mercado donde el consumidor pueda adquirirlo.
- ✓ Distribución Selectiva: un productor vende su producto a través de mayoristas y detallistas en un mercado en donde el consumidor pueda buscarlo.
- ✓ Distribución Exclusiva: el proveedor conviene en vender su producto sólo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado existente.

Un canal de marketing se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y los servicios de aquellos que los necesitan o los desean. Para tomar decisiones sobre la administración de un canal, se debe seleccionar a los intermediarios o miembros del canal, e identificar sus características, capacitarlos para que obtengan un crecimiento y aprendizaje eficaz, motivarlos determinando sus necesidades y desarrollar un posicionamiento de canal de tal forma que su oferta les proporcione un valor superior, evaluar a los miembros del canal para obtener resultados sobre el volumen de las ventas, el tiempo de entrega a clientes, tratamiento de bienes perdidos y cooperación en procesos de promoción y capacitación. También, se dan modificaciones de los acuerdos del canal para cuando alguno no funcione según lo previsto entonces pueden aparecer nuevos mercados, nuevos productos y hasta competidores.

La definición técnica de canales de distribución es la siguiente, “Los canales de distribución están definidos por las diferentes fases o etapas por las que un producto pasa, de modo que su propiedad va pasando de unas manos a otras. Desde el fabricante al consumidor o usuario final” según el sitio economipedia.com. (Sanchez, 2022)

El autor en el sitio también menciona que formalmente podría considerarse a los canales de distribución como circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar de él al adquirirlo. Por otra parte, la distribución suele clasificarse atendiendo al objeto protagonista del canal: bienes consumibles, bienes industriales o servicios.

Otro tipo de clasificación separa los canales en distribución directa, si es la realizada sin intermediación entre fabricante y consumidor, o indirecta si incluye puntos intermedios en la cadena. La elección de una modalidad u otra dependerá de diversos factores como el precio del producto, el público objetivo o el tamaño de la compañía.

Habitualmente suelen incluirse entre los factores de un canal aquellas compañías que participan de forma activa en el proceso y tienen en algún momento la propiedad del producto. Por este motivo, los bancos que financian muchos de estos negocios no se consideran como partes del canal de distribución.

En el caso de DEMASA, los canales de distribución utilizados para la entrega de sus productos a los consumidores finales son los siguientes:

- ✓ Canal de detalle
- ✓ Canal de supermercados
- ✓ Canal de mayoreo
- ✓ Canal de distribuidores

Y existe un departamento de Trademarketing que más adelante detallaremos más, el cual brinda todo el apoyo necesario a los diferentes canales para el éxito y logro de sus objetivos de ventas y ejecución

Canal de detalle

El canal de distribución de detalle es utilizado para la comercialización y distribución de los diferentes productos de la compañía en los clientes minoristas, clientes como pulperías, abastecedores, minisúper y supermercados.

Este canal de distribución se atiende de forma con venta directa con una fuerza de ventas propia, con rutas propias en donde se garantizan las compañías la atención personalizada de

sus clientes garantizando efectividad en sus entregas de productos, pedidos completos y una ejecución adecuada y correcta de acuerdo con los intereses de los negocios de la compañía

DEMASA cuenta con 47 rutas de atención a los clientes de este canal en el total del territorio del país, con cerca de 11.500 clientes, mismos que se visitan de manera semanal, es un canal de mucha importancia y de mucho peso en el volumen de ventas de los diferentes negocios de la compañía ya que cerca del 55% del volumen se consigue a través de la comercialización en el canal de detalle.

La estructura de este canal en la empresa es liderada por el Gerente de ventas del canal de detalle, sus 8 jefaturas a nivel país, con 47 pre-vendedores que realizan la gestión del proceso de ventas y su equipo de 47 repartidores y ayudantes de ventas.

Canal de Supermercados

Otro canal de mucha importancia en la compañía DEMASA es el canal de supermercados ya que por medio de este se canaliza todo el proceso de ventas del canal moderno, de las cadenas de supermercados más importantes del país, como Walmart en todos sus formatos, Mega súper, GESSA, Automercado, AM PM, entre otras.

Acá el proceso de gestión de la venta es más de carácter profesional de negociaciones de volumen diferenciadas por el tamaño de las compras y todas las condiciones comerciales que hay que considerar a la hora de negociar con dichas cadenas.

Las estrategias de los diferentes negocios de la compañía son canalizadas a través de los jefes de ventas o ejecutivos encargados para cada una de ellas, aquí entran en juego muchos elementos para poder estar en los puntos de ventas, como temas de registros oportunos en tiempo y forma, así como el plan de apoyo y acompañamiento a la incorporación de productos en las cadenas esto con el fin de alcanzar los diferentes objetivos establecidos por los negocios

La estructura para la atención de este canal es de un Gerente de Ventas, con 3 jefes de ventas, 1 coordinador de ventas y 70 mercaderistas, para la atención de los diferentes puntos de ventas a nivel país, este es un canal de mucha importancia para el volumen de los negocios de la compañía.

Las ventas de este canal se realizan por medio de las negociaciones de los jefes de ventas y la entrega se realiza por medio de un servicio de transportes tercerizado

Canal de Mayoreo

Este es un canal que a nivel nacional viene en caída de su cantidad de clientes ya que los almacenes mayoristas en su mayoría vienen desapareciendo esto debido al incremento de puntos de ventas de cadenas de supermercados, sin embargo, en la actualidad en la cartera clientes de DEMASA se cuenta con 30 clientes a nivel país que son clientes que requieren una atención personalizada por el ejecutivo de ventas, devenga mayor tiempo, análisis e implementación de las estrategias, la relación con estos clientes la realiza DEMASA con una estructura de un gerente de ventas y dos vendedores especializados para el canal mayorista, la entrega de la mercadería se realiza a través de un servicio tercerizado de transportes

Canales distribuidores

El canal de distribuidores se realiza por medio de socios comerciales tercerizados de la empresa DEMASA, con el fin de llevar a los clientes los productos de la compañía en este caso, este canal de distribución se utiliza para el producto de Tortillas de Maíz, marca TortiRicas, dichos distribuidores se encargan de llevar el producto a todo el territorio nacional, y cubren cerca de 12.000 clientes en total formatos, desde minisúper, supermercados, abastecedores, pulperías, sodas, restaurantes, entre otros, quienes consumen el producto.

Los distribuidores de DEMASA, tienen bodegas en todo el país, para la recepción, almacenamiento y distribución de producto, la ejecución del proceso de ventas que realizan los distribuidores se rige por los lineamientos de ejecución definidos por la empresa DEMASA y los diferentes negocios de la compañía con el fin de garantizar el logro de los objetivos definidos y de acuerdo con los intereses de la empresa y los negocios.

Adicionalmente al producto de tortillas, la empresa DEMASA, aprovecha la estructura de distribución de los distribuidores con el fin de establecer pilotos de entrega de productos a manera de prueba o pilotos de mayor cobertura en zonas de difícil acceso o lugares en donde las entregas no son tan rentables para la compañía por el poco volumen de ventas y se utiliza este modelo de distribución por medio de los terceros para lograr el alcance y efectividad y cobertura de los clientes.

1.11 Trademarketing (Mercadeo de Canales)

Trademarketing o mercadeo de canales, es un departamento comercial en las compañías en donde la función principal del área es canalizar e implementar las estrategias de los negocios

definidas con el área de mercadeo en el punto de venta y de la mano con el área de ventas de los diferentes canales de la organización.

Es plasmar ya en actividades, planes, acciones en los diferentes puntos de venta todas las estrategias definidas siempre en busca de incrementar los volúmenes de ventas, la visibilidad de los negocios en el punto de venta, la exhibición de los productos, los lineamientos de ejecución, todo el control de las labores de merchandising en el punto de venta, todas estas acciones son apoyo a la gestión de ventas de la compañía

En DEMASA el departamento de Trademarketing, está conformado por una Gerencia de TRADE, con 2 Jefaturas que se encargan de 2 negocios de la compañía cada uno, posterior a esto se cuenta con la estructura operativa que son 8 comandos de ejecución que se llaman comandos Trade, liderados por un coordinador, el área de eventos especiales también es parte funcional del departamento de Trade y se le da servicio a todas las demás áreas de la compañía, el mismo está liderado por un coordinador y 4 equipos de trabajo que se distribuyen tareas y actividades para poder cubrir los diferentes requerimientos de las áreas, de los clientes tanto internos como externos.

Dentro de las responsabilidades del área está el definir las estrategias de ejecución, así como los recursos, materiales y elementos de exhibición necesarios o indispensables para una correcta implementación en el punto de venta. De aquí es que parte como uno de los responsables de la búsqueda de la solución al problema planteado en este proyecto, que es la caída en el volumen de ventas por la situación antes expuesta y en conjunto con las jefaturas de este departamento es que vamos a desarrollar las propuestas de acciones comerciales que nos permita incrementar las ventas y generar esa mayor visibilidad en el punto de venta en beneficio de los intereses de la compañía.

Según el sitio web iebs.com trademarketing es una técnica basada en la optimización de la exposición estratégica de los productos en los puntos de venta con el objetivo de multiplicar su demanda al mejorar la experiencia de compra que vive el usuario. También conocida como marketing en canales de distribución, incluye tanto a distribuidores (B2B) como a minoristas (B2C), al ser ambos agentes partes indispensables de un canal de venta.

Cuando hablamos de trade marketing lo estamos haciendo de las diferentes estrategias con las que buscamos llevar el punto de venta a otro nivel, buscando que este sea más atractivo para los consumidores, lo que se traduce en un aumento seguro en la demanda de nuestros productos y servicios.

La distribución de productos en zonas estratégicas o las típicas ofertas 2×1 son algunas técnicas habituales con las que las marcas suelen trabajar con ese objetivo. Al final, el objetivo es darle la mejor salida posible a nuestros productos o servicios mediante acciones atractivas como las que acabamos de mencionar. (Molina, 2022)

Adicionalmente el sitio web también menciona algunos elementos y beneficios del trade marketing que los detallo a continuación:

Elementos del trademarketing

Hay tres categorías en las que podemos clasificar los componentes del trade marketing, teniendo en cuenta el tipo de actividad y los roles que desempeñan:

- ✓ Componentes estratégicos: en los que se incluye la estrategia de mercado, la clasificación de consumidores y el análisis del sector.
- ✓ Componentes en las operaciones: lo configuran los programas de desarrollo de mercado, los planes de venta y el modelo de inversión, entre otros.
- ✓ Componentes de ejecución: lo integran la gestión de contabilidad, la atención al cliente y las acciones de mercado.

Beneficios del trademarketing

- ✓ Mejor promoción de productos y servicios mediante planes de acción específicos en los puntos de venta, incluyendo el estudio de la duración de las promociones, sus objetivos, presupuesto destinado y equipo humano. ¡Eso se traduce en mejores resultados de venta!
- ✓ Conocimiento de las necesidades de los clientes finales y, por tanto, de las últimas tendencias del sector, lo que provoca el diseño de estrategias creativas que impresionen y mejoren la experiencia de los consumidores.
- ✓ Mayor agilidad y atención en las tres partes del proceso de compra, detectando las oportunidades, ajustando ofertas, optimizando gastos y mejorando beneficios.
- ✓ Mejor percepción de marca por parte de los usuarios a raíz de las estrategias que pongamos en marcha. Para esto es importante monitorizar el rendimiento de las acciones, algo que nos permitirá reutilizar o evitarnos. (Molina, 2022)

1.12 Instrumentos de recolección de la información

Entrevista

Es una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según sea el tipo de entrevista. (Echeverría, 2013)

Esencialmente, hay dos tipos de entrevista, la dirigida o guiada y la no dirigida. La diferencia entre ambas es que la entrevista no dirigida deja la iniciativa al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista; en tanto que la dirigida, sigue un método, fijo de antemano por una encuesta o guía, es decir, una serie de preguntas que el entrevistador prepara anticipadamente.

Debido a los objetivos de la investigación y con el fin de profundizar en la información, se define aplicar una entrevista dirigida al propietario del Supermercado La Canasta Básica y al funcionario de la Municipalidad de Ciudad Quesada en el Departamento de patentes con el objetivo de identificar los requisitos básicos para emprender un negocio en la zona.

Encuesta

Según Echeverría (2013), el uso de las encuestas en una investigación requiere de ciertas reglas que permiten acceder a la información en forma científica. La primera es ser un hacer un proceso sistemático; es decir, ordenar, planificar, revisar y probar.

La única forma de conocer la opinión de las personas es preguntándoles sobre un tema en particular. Esto que parece tan sencillo, se complica cuando hay que aplicarlo a una gran cantidad de personas. Elegir bien a los sujetos – objetos del cuestionamiento; seleccionar adecuadamente las preguntas; definir el tipo de encuesta por aplicar; y organizar las respuestas para ser analizadas deben ser objetivos de la planificación de una buena encuesta.

La observación

Para Echeverría (2013), una de las características por la que se diferencia la observación científica de otros tipos es el modo en que se ejecuta. Esta debe ser sistemática, sea que dé lugar a datos susceptibles, o bien, a aquellos obtenidos y replicados por cualquier otro investigador. Hay que responder, además, a las tres interrogantes claves que se mencionaron: qué observó, cómo lo hizo y cuándo observó. (p. 258)

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

1. Metodología de la investigación

En este capítulo se describe la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detallan definiciones importantes en el cual se argumentan las características y motivos de los métodos investigativos a utilizar.

Se refuerzan conceptos operativos implementados en el proceso para llegar a los resultados, tales como el enfoque de la investigación, sus diferentes modalidades. Resalta las utilizadas para el análisis, por sus características y naturaleza acordes a los requerimientos del presente proyecto.

Adicionalmente se definen elementos relevantes del trabajo de campo, como los sujetos de investigación, metodología y el análisis de la muestra.

El capítulo busca medir y evaluar los resultados cuantitativos y cultivos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación aplicados para obtener los resultados obtenidos del tema en estudio realizado en DEMASA.

1.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación por su naturaleza requiere la aplicación de varios enfoques, por lo que para maximizar la exactitud de los resultados se implementan herramientas cuantitativas, complementadas con instrumentos cualitativos para enriquecer los resultados del estudio.

1.2. Enfoque cuantitativo

Este tipo de investigación es muy utilizado principalmente en las denominadas ciencias exactas, por sus características numéricas y sus resultados de interpretaciones con una metodología en resultados matemáticos y estadísticos por ser exactos. Una vez identificado el problema, se respalda con resultados numéricos sus respectivas interpretaciones, es vital complementarlos con investigaciones realizadas, buscar literatura para obtener conocimiento y contar con argumentos para sustentar lo planteado.

1.3. Enfoque cualitativo

Este enfoque es utilizado en investigación muy ampliamente en disciplinas humanísticas como lo son la Antropología, Sociología, Etnografía, Psicología Social, entre muchas otras.

Se basa principalmente en métodos en los cuales se recolecta la información cualitativa, que incluye la descripción y observación, sin ninguna medición numérica de los resultados, la cual se utiliza como complemento a la investigación netamente numérica.

En el manual de investigación el autor menciona:

La investigación cualitativa representa un modo específico de análisis del mundo empírico, que busca la comprensión de los fenómenos sociales desde las experiencias y puntos de vista de los autores sociales, el entendimiento de los significados que estos asignan a sus acciones creencias, los valores (Izcara, 2012)

1.4. Enfoque mixto

Esta modalidad se caracteriza por ser un modelo de integración entre el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, que busca crear un escenario de realidad basada en datos obtenidas por ambas vías y sostenido por medio de las variables de estudio, definidas como objetivos. Considerando el alto valor de contenido que el enfoque mixto aporta se define elegirla para su aplicación en la presente investigación:

Por tanto, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es conveniente combinar estos dos enfoques al hacer una investigación, para encontrar diferentes caminos hacia una comprensión e interpretación más amplia del fenómeno en estudio. Últimamente, varios investigadores se han acogido al método “mixto”, debido a que se basa en ambos enfoques, concluyendo que al probar una teoría a través de dos métodos es más probable encontrar resultados positivos y satisfactorios para un trabajo de investigación. (Hernandez, 2014)

1.5. Enfoque por utilizar

El tipo de investigación que se desarrolla en este trabajo es el mixto, lo que se quiere es utilizar las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa, para obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Se usa un enfoque cualitativo mediante la aplicación de la entrevista, donde se da la opción de pregunta abierta, cuyo objetivo es comprender la perspectiva y opinión de 5 colaboradores de puestos gerenciales para así analizar los elementos que engloban la gestión comercial de los productos snacks.

Para el estudio de viabilidad de la propuesta se utiliza un enfoque cuantitativo- cualitativo, donde se aporta información relevante para mostrar dicha viabilidad, también la encuesta posee preguntas cerradas las cuales buscan recolectar y analizar con datos numéricos causas y efectos.

1.6. Tipo de investigación

El método de investigación permite poder ligar una pregunta a una respuesta mediante un proceso de pautas establecidas que le permiten al investigador saber que está en el camino correcto, según lo explica Neil Zalkind:

El trabajo se lleva a cabo ajustándose a pautas que permitieron a los investigadores ir del punto A al punto Z sin perder la confianza en que estaban en el camino correcto para encontrar (lo que esperaban fuera) una respuesta adecuada a las preguntas que habían planteado (Neil Zalkind, 1999, p. 5).

La importancia de aplicar un método de investigación es que los estudios realizados bajo esta modalidad están basados en teorías anteriores; esto ayuda a comprender los conceptos ligados al tema de fondo, considerando estudios anteriores y bases teóricas apropiadas. (Zalkind, 1999)

1.7. Método analítico

Esta metodología comprende un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Su uso es muy frecuente en ciencias sociales. Analiza el fenómeno que estudia y lo descompone en sus elementos básicos.

Es sumamente útil en campos de estudio novedosos e inexplorados, o en estudios de tipo descriptivo, dado que emplea herramientas las cuales revelan relaciones esenciales y características fundamentales de su objeto de estudio. Además, permite aprender tanto de los aciertos como de los errores en la experimentación.

El análisis de datos se efectúa a la vez influyen mutuamente, la progresiva construcción de la teoría determina la recogida de datos, de manera que a medida que avanza la investigación se determinan nuevos conceptos para su análisis (Lecanda, R. Q., & Garrido, C. C. (2002) p.23). (Lecanda, 2022)

1.8. Método deductivo

Este método se refiere a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general como leyes y principios, a lo más específico como los hechos concretos.

Según este modo de pensamiento, las conclusiones de un razonamiento están dadas de antemano en sus propias premisas, por lo que solo se requiere de un análisis o desglose de estas para conocer el resultado. Para poder hacerlo, las premisas deben darse por verdaderas; su validez dependerá de que las conclusiones sean o no verdaderas también.

Es el camino lógico para buscar una solución a los problemas planteados, tal como lo indica Cegarra:

Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (Cegarra Sánchez, 2012, p. 82).

1.9. Tipo exploratoria

Este tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.

Es la etapa donde el investigador realiza el primer acercamiento sobre su objetivo de estudios cuestionando: ¿Para qué? ¿Cuál es el problema? ¿Qué podría investigar? Es importante aclarar que en esta etapa aún no se pueden sacar conclusiones. Arias (2012) indica que “se carece de información suficiente y de conocimiento previo del objetivo en estudio, resulta lógico que la formulación inicial sea del problema sea imprecisa” (p.23).

1.10. Tipo descriptiva

La investigación descriptiva permite especificar las características más importantes del problema, para efectos de la investigación serían la gestión de *Crear un Modelo Comercial Dinámico Innovador para el consumo de productos tradicionales en escenarios comerciales post pandemia*

Se detalla el perfil de los colaboradores, los diferentes procesos de ventas, adicionalmente se contemplan agentes externos como clientes y otras variables las cuales conforman el problema.

En su libro introducción a la metodología científica menciona:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho fenómenos, individuo o grupos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad del conocimiento se refieren (Arias, 2012, p. 23).

1.11. Tipo correlacional

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan: “los estudios correlacionales son una modalidad descriptiva que intenta determinar el grado de relación existente entre las variables” (p.23).

Esta modalidad de investigación es utilizada sobre todo cuando se conoce cómo se comporta una variable de forma comparativa para determinar la diferenciación entra ambas, con el objetivo de obtener un resultado inverso.

1.12. Tipo explicativa

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Pero no se limita a desarrollar únicamente conceptos sobre el fenómeno en estudio, sino también, como su nombre lo señala, explica el entorno físico y social donde se desenvuelve la investigación.

1.13. Sujetos y fuentes de información

Para esta investigación se define una población finita de 100 CLIENTES de DEMASA y 5 gerentes del departamento comercial del de la empresa en estudio. Se definen también las fuentes de información y los tipos existentes; a diferencia de los sujetos, aquí se mencionan los documentos utilizados para reforzar la investigación.

1.14. Sujetos de información

Con este concepto se describe a todos los GERENTES DE AREA que forman parte de población. Es decir, todas las personas con ciertas características particulares que las convierten en candidatas ideales para participar y a su vez generar información relevante para la investigación.

La población del proyecto son 100 clientes de la empresa DEMASA, así como puestos gerenciales de DEMASA, en este caso la muestra corresponde a una porción de la población de GERENTES de la organización, esto porque al ser una cantidad reducida de personas, el porcentaje probabilístico disminuiría drásticamente si se trabajara con una muestra.

1.15. Fuentes de información primaria

Las fuentes primarias o directas se pueden obtener de una forma más accesible, también contiene información original derivado de actividades propias del investigador y que nunca han sido manipuladas por alguien. Se pueden contemplar las entrevistas, noticias, apuntes de investigación, diarios o fotografías.

González (2011) menciona: “Las fuentes primarias son todas aquellas que brindan información inédita, en otras palabras, original. Principalmente estas fuentes primarias van a ser de formato impreso” (p.2).

En esta investigación se incluyen como fuentes primarias varias entrevistas a GERENCIAS de la organización con altos cargos y directamente relacionados con la gestión de las ventas, como el Gerente de Ventas y el director de Comercial., así como los clientes de la empresa DEMASA.

1.16. Fuentes de información secundaria

Para el presente estudio, las fuentes secundarias consideradas son todas aquellas publicaciones oficiales ya generadas por DEMASA, como por ejemplo manuales de puesto, reglamentos sobre las labores de los colaboradores, las políticas internas, organigrama además de la página web de la organización utilizadas para enriquecer el contenido de la investigación.

Hernández y Fernández (2009) menciona: “Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos, libros, tesis, entre otros (p.105)”.

1.17. Variables

Como toda investigación, se debe contar con aspectos a estudiar y los cuales servirán de guía para determinar los instrumentos de medición a usar y el mismo desarrollo, así como la propuesta que tiene de objetivo.

Según Borrego (2009) “una variable es una propiedad del fenómeno que se está estudiando que puede asumir diferentes valores y que permite realizar una confrontación con la realidad empírica donde se manifiesta o encuentra el fenómeno en cuestión” (p.10).

Las variables en la investigación resultan de vital importancia dentro de un proyecto, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis, fenómeno al que se le va a evaluar su capacidad para influir en otras variables. En este apartado se utilizará el siguiente cuadro con la estructura de las variables del estudio:

Tabla 3 Variables entrevista gerentes
Operacionalización de las variables.

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Definir el perfil del colaborador DEMASA	Perfil de colaborador	del Se define el perfil de la población de colaboradores DEMASA	Se aplica mediante encuesta en línea Preguntas (1,2,3)	Antigüedad laboral Puesto Funciones
Conocer las necesidades del equipo comercial para este 2022	Necesidades de equipo moderno	de Se define la percepción de la población con respecto a los temas y las necesidades de medios para generar ventas en los canales definidos	Se aplica mediante encuesta digital a los colaboradores. Preguntas de la encuesta 6-10, 11	Volumen de ventas Visibilidad de snacks Exhibición
Evaluar los canales idóneos a utilizar este 2022	Efectividad canales	en Tiene el objetivo de evaluar la efectividad de los canales de ventas.	Se aplica encuesta digital a los colaboradores, de la Pregunta 9	Canales de ventas

Analizar la influencia de la comunicación en los equipos de ventas	Influencia de la comunicación interna en ventas	Es importante determinar el tipo de influencia con los canales	Se aplican entrevistas a directores. Pregunta #8	Conocimiento canales actuales Estrategia de comunicación interna
Determinar las necesidades de innovación en el proceso de venta	Requerimientos para un área.	De las jefaturas de áreas se busca definir las necesidades que tiene DEMASA a la fecha en la gestión de venta de snacks.	Se aplica en encuesta, preguntas #4, 5, 7	Productos afectados Causas que afectan las ventas Ajustes de la estrategia y recursos

Fuente: Elaboración propia, abril 2022.

Tabla 4 Variables encuesta clientes
Operacionalización de las variables.

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Definir el perfil del Cliente de DEMASA	Perfil del cliente	Se define el perfil de la población de los clientes DEMASA	Se aplica mediante encuesta en línea Preguntas #1,2	Antigüedad como cliente Zona
Conocer las necesidades del cliente	Necesidades del cliente	Se define la percepción de la población con respecto a los temas y las necesidades que requieren por parte de DEMASA	Se aplica mediante encuesta digital a clientes. Preguntas de la encuesta # 3, 4, 5, 6,8, 9,14,15	Percepción a comportamiento de venta Impacto categoría Snacks Recursos de exhibición

Analizar la influencia de la comunicación por parte de la empresa DEMASA, con el cliente.	Influencia de la comunicación por parte de los equipos	Es importante determinar si el método de comunicación es adecuado,	Se aplica mediante encuesta digital a clientes. Preguntas de la encuesta Preguntas #12,13,16	Comunicación de la estrategia Visibilidad e Imagen en punto de venta Propuestas innovadoras que mejoren las ventas
Analizar la calidad de los productos y el servicio	Productos-servicio-precio-canal	Evaluar las áreas de atención vrs productos	Se aplica mediante encuesta digital a clientes. Preguntas de la encuesta Preguntas #7, 10, 11	Calidad de servicio. Calidad de producto Precio

Fuente: Elaboración propia, abril 2022.

1.18. Descripción de los instrumentos

Para esta investigación se utiliza como principal instrumento la encuesta en línea aplicada a los clientes de DEMASA, con el objetivo de realizar diagnóstico a la situación actual en temas de consumo de productos tradicionales en escenarios comerciales post pandemia.

Así mismo se aplicará una encuesta con preguntas cerradas de opción única y múltiple, además de preguntas abiertas, complementadas con entrevistas personales a directores y gerentes las cuales ocupan puestos de mando para obtener datos cualitativos e insumos de su percepción de la situación.

1.19. Población y muestra

La población de estudio para esta investigación se define como finita, siendo 6500 clientes, a los cuales se les envió por medio electrónico la encuesta en línea, para obtener los datos, así como 5 colaboradores que laboran en la gerencia comercial de DEMASA. Del envío al 100% de la población se espera recolectar una muestra de al menos 140 encuestas según la ecuación para definir la muestra aplicada a la cantidad de encuestados.

La modalidad de muestreo que se aplica es intencionada, dado que la herramienta se dirige a los colaboradores y clientes mencionados, considerando que pertenecen a una población homogénea, en la cual los resultados se pueden inferir a la población global.

1.20. Población finita

La población de estudio para esta investigación se define en 5 colaboradores que laboran en el área comercial de DEMASA, así como una población de 6.500 clientes.

De lo expuesto anteriormente, se puede decir que se espera obtener una muestra de 147 encuestas, lo que representa un resultado equivalente a 95% en el nivel de confianza, con un margen de error máximo del 8%. según la figura #3 que se detalla a continuación.

Ilustración 3, Matriz tamaños muestrales

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	6 500	← Escriba aquí el tamaño del universo
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	← Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 6500 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	67	82	103	134	182	258	395	670	1 336	3 305
95%	95	116	147	190	256	363	550	917	1 753	3 876
97%	116	142	179	232	311	439	661	1 089	2 026	4 188
99%	162	199	250	323	432	604	897	1 440	2 537	4 674

*Matriz para cálculo de tamaños muestrales para poblaciones finitas
Fuente: interna de los estudiantes*

1.21. Tratamiento de la información

La encuesta se aplica de manera digital, esto para la recolección de los datos, los cuales se complementarán con datos obtenidos mediante entrevistas a altos mandos.

La encuesta cuenta con 16 preguntas dirigidas a los clientes, derivados de las variables de investigación, algunas de opción predeterminada y otras abierta para recolectar la opinión del evaluado, el mismo se incluye en los anexos.

Así mismo se cuenta con una entrevista con 11 preguntas a los gerentes de área.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se incluyen los datos recolectados mediante las herramientas de investigación, además de realizar el análisis de la información y los resultados relacionados a los objetivos y variables definidas en el trabajo.

2. Análisis de los resultados

Para cumplir con los objetivos de la investigación se define utilizar dos herramientas: encuesta a clientes y entrevistas a gerencias expertas en el negocio snacks.

Se aplica una encuesta digital enviada por medio de un link a diferentes clientes de una población de 6500, diversas zonas del país en abril del 2022, en el cual se incluyen 16 preguntas ligadas a las variables definidas, expuesto lo anterior se obtuvieron 175 respuestas efectivas de los clientes de la empresa DEMASA.

Adicionalmente se implementan cinco entrevistas personales a las distintas Gerencias Comerciales de la empresa DEMASA, con el objetivo de obtener datos relevantes sobre su forma de percibir el comportamiento del mercado relacionado a los productos Snacks.

3. Resultados obtenidos

Luego de la recolección de los datos con los instrumentos de investigación mencionados los cuales se incluyen en los anexos, se realiza la tabulación mediante interpretación de la información recolectada, utilizando gráficos para facilitar la presentación y entendimiento de los resultados.

4. Interpretación de los resultados

Se muestra la interpretación de los resultados obtenidos, los cuales aportan una explicación detallada de los datos obtenidos y en los hallazgos logrados.

5. Análisis de la encuesta a clientes

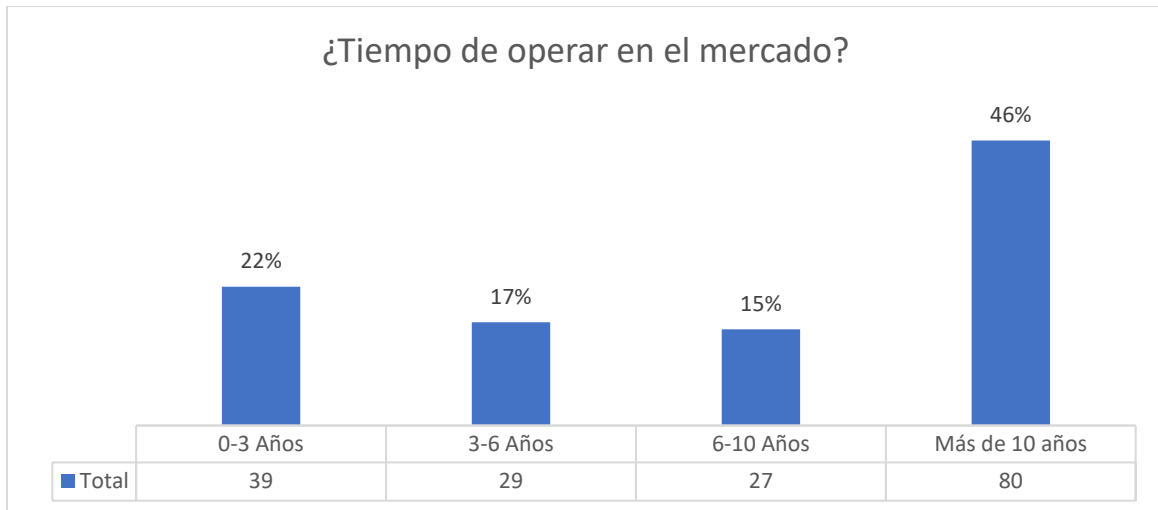


Gráfico 1, Tiempo de operar en el mercado

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

La mayoría de los clientes, representado por un 61%, tienen de 6 a más de 10 años de experiencia en el mercado con sus negocios de venta al detalle, esto representa madurez a nivel de nuestros clientes.

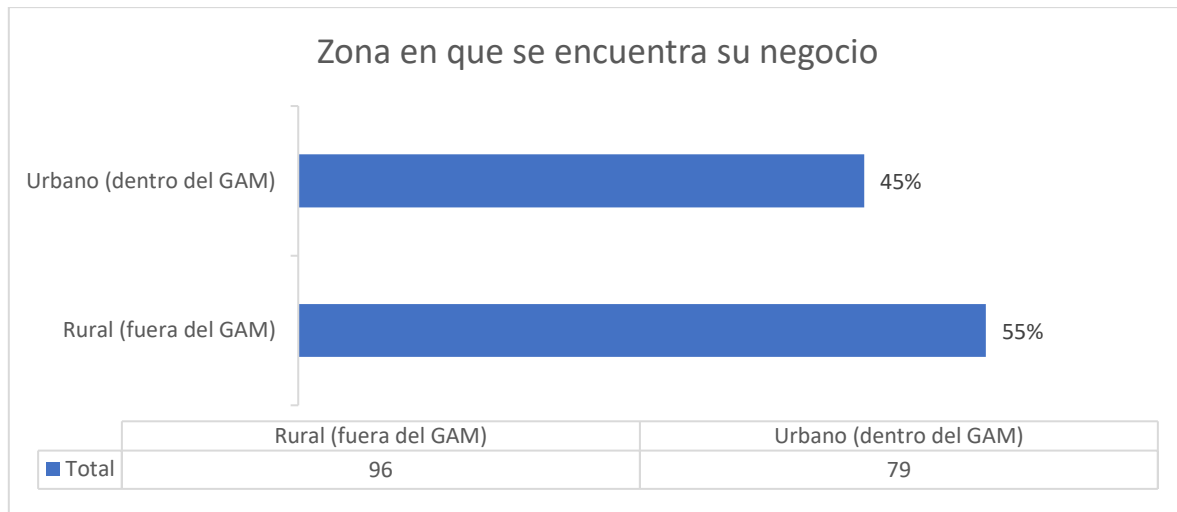


Gráfico 2, Zona geográfica del negocio

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

La mayoría de los clientes, representado por un 55%, tienen sus negocios fuera del GAM, mientras que la diferencia se mantiene en la gran área metropolitana, siendo un análisis bastante equitativo.

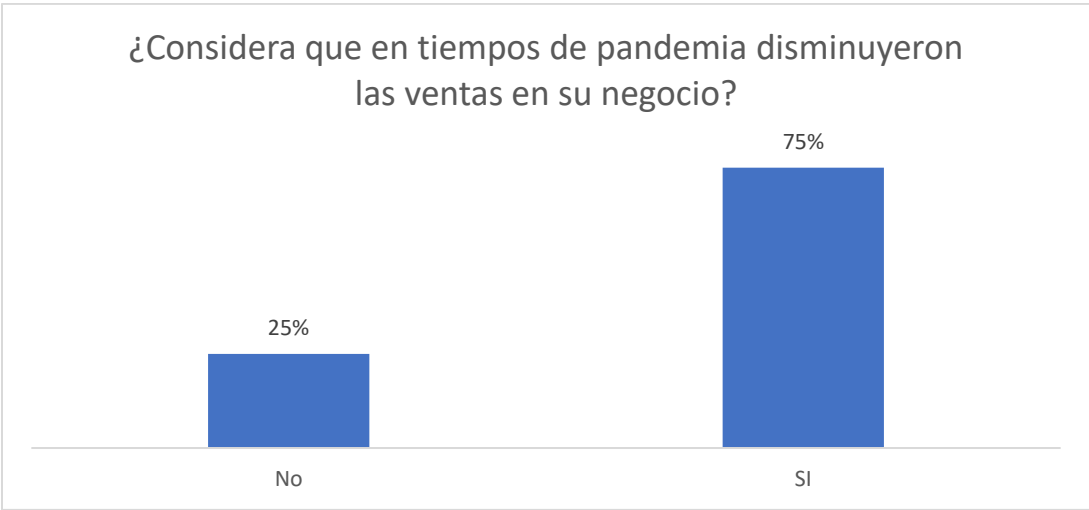


Gráfico 3, ¿Considera que en tiempos de pandemia disminuyeron las ventas en su negocio?

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

La mayoría de los clientes, representado por la tercera parte de los encuestados 75%, consideran que sus ventas disminuyeron en tiempos de pandemia.

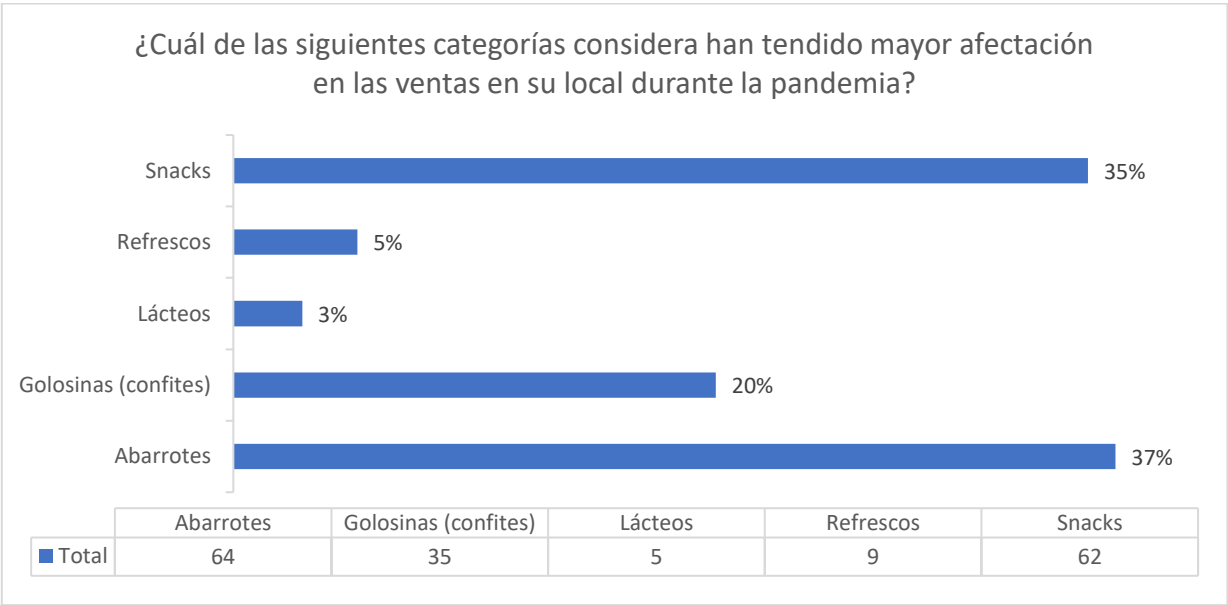


Gráfico 4, ¿Cuál de las siguientes categorías considera han tendido mayor afectación en las ventas en su local durante la pandemia?

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Del total de encuestados un total de 64 clientes lo que representa un 37% de la muestra indican que el producto que tuvo más afectación fueron los abarrotes, seguidos de un 35% que seleccionaron la categoría snack.

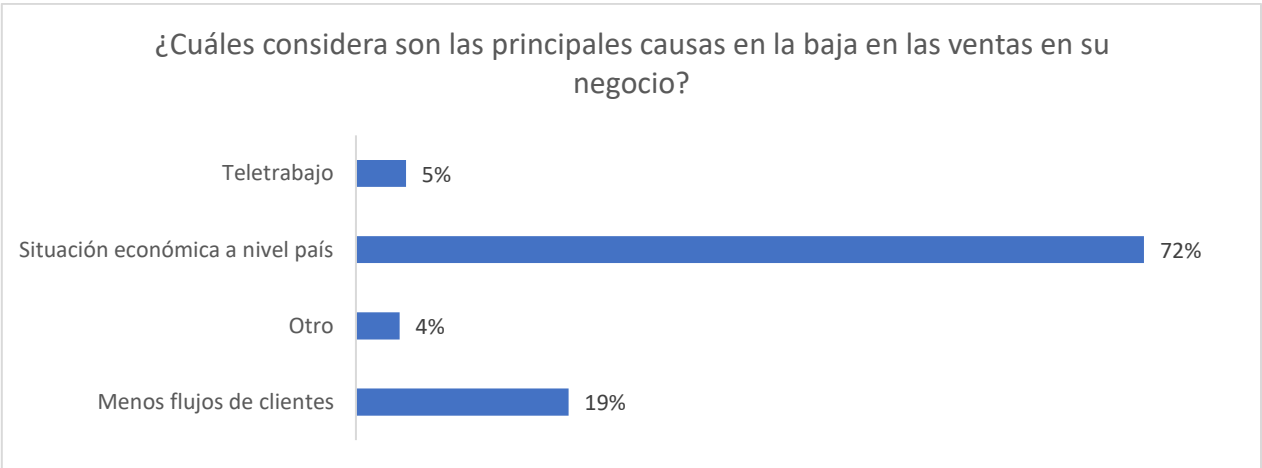


Gráfico 5, ¿Cuáles considera son las principales causas en la baja en las ventas en su negocio?

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Del total de encuestados un total del 72% de clientes nos indicaron que la situación económica del país ha sido la principal causa en la caída de las ventas.

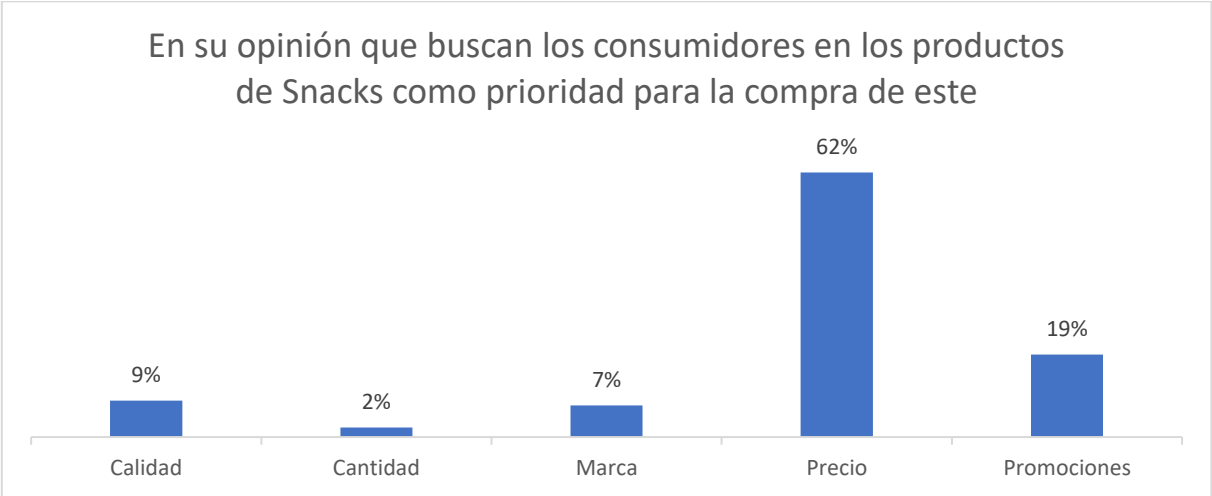


Gráfico 6, En su opinión que buscan los consumidores en los productos de Snacks como prioridad para la compra de este

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Del total de encuestados un total del 62% de clientes opinaron en su experiencia que los consumidores de snacks buscan un precio bajo para adquirir el producto.

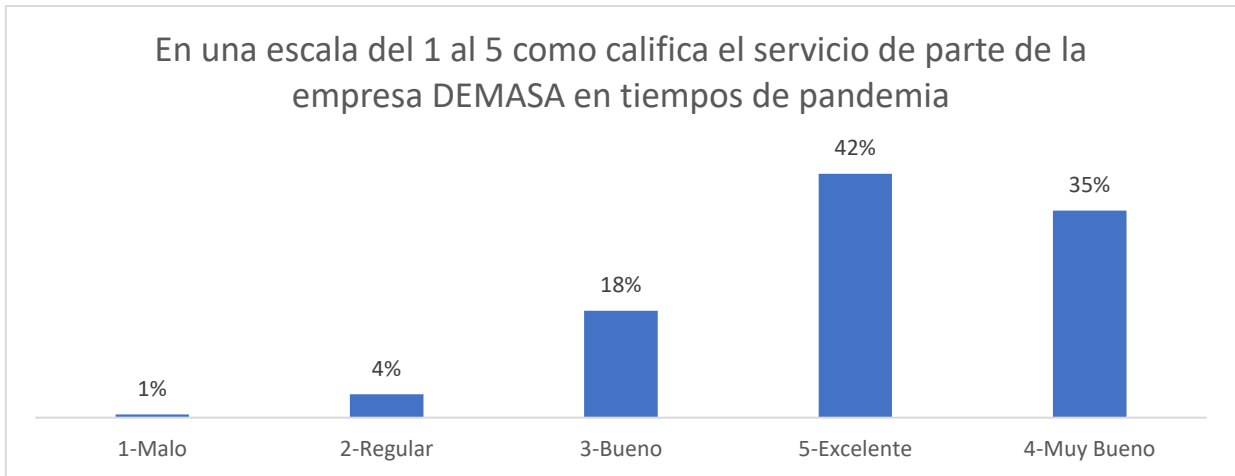


Gráfico 7, Servicio al cliente por parte de DEMASA

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

En su gran mayoría un 95% de clientes de DEMASA opinaron en su experiencia que el servicio al cliente es muy bueno, resaltando la excelente en casi la mitad de estos.

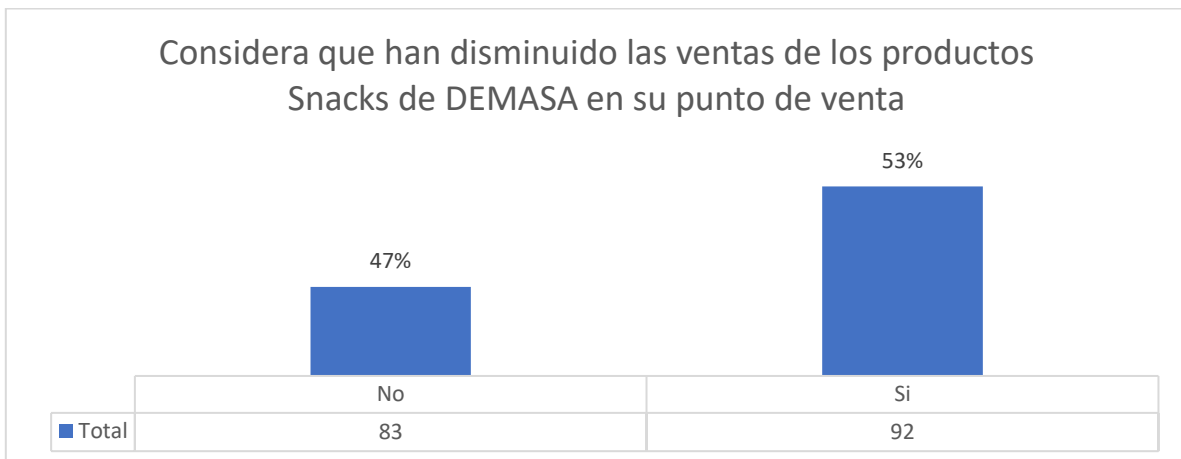


Gráfico 8, Baja en ventas productos Snacks DEMASA

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Como parte de la data documentada, se determinó que el 53% de clientes de DEMASA consideran que la venta de productos Snacks disminuyó en sus puntos de venta.

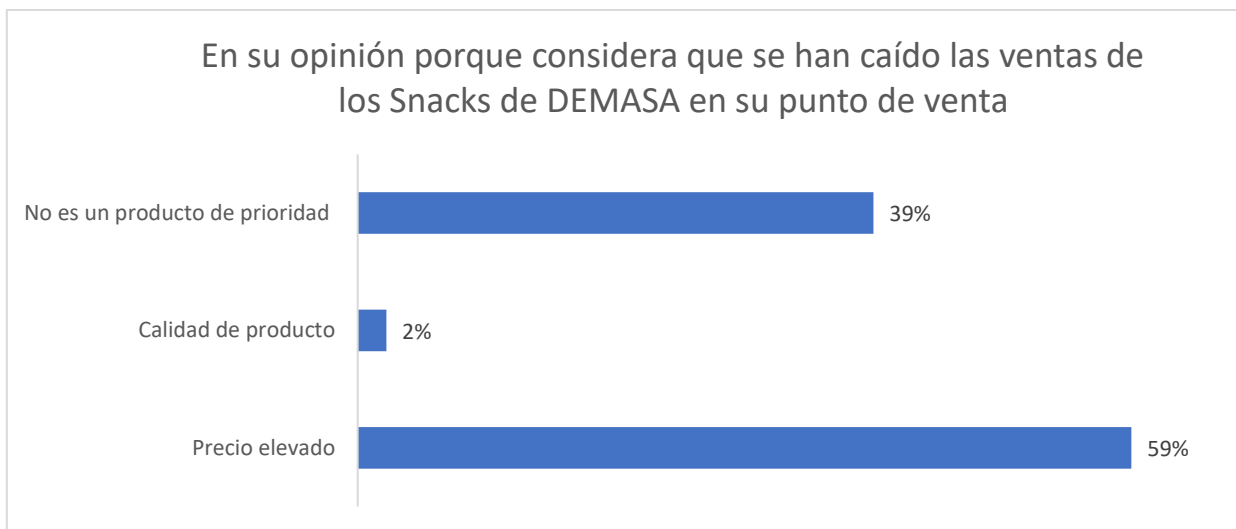


Gráfico 9, porque considera que se han caído las ventas de los Snacks de DEMASA en su punto de venta

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Como dato relevante el 59% de los encuestados considera que las ventas han caído por el precio elevado del snack, un 39% considera que el mismo no es esencial en la compra diaria del consumidor, este análisis se hace con base al 53% de clientes que respondieron que la venta de productos Snacks disminuyó en sus puntos de venta, en el gráfico 8.

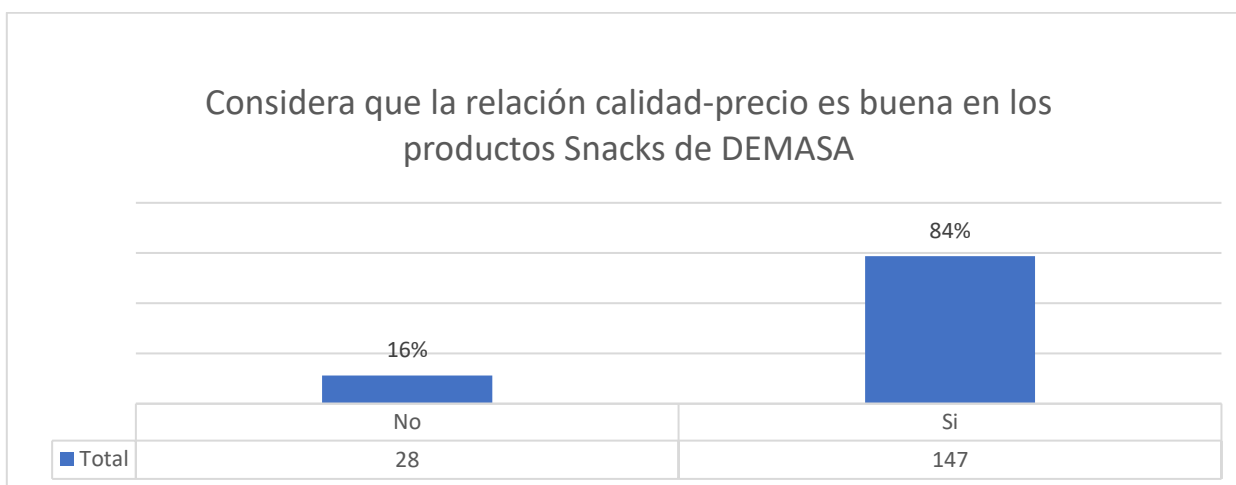


Gráfico 10, relación calidad-precio Snacks de DEMASA

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Como dato a considerar, es que a pesar de que el 53% (92 clientes) consideran que las ventas cayeron en sus puntos de venta según el gráfico 8, y en donde un porcentaje manifiesta que

la razón es el precio, un 84% del total encuestados (147 clientes) indicaron que la razón precio y calidad es buena en los productos Snacks.

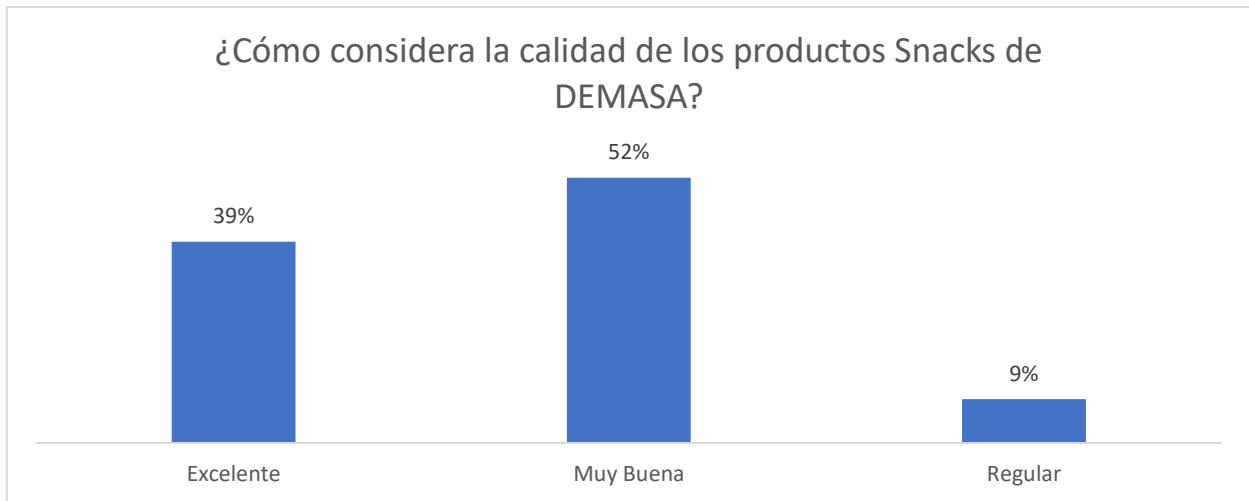


Gráfico 11, calidad de los productos DEMASA

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Después de la data recolectada, se determina que el 91% de los clientes consideran que la calidad de los productos de la empresa DEMASA, son muy buenos a excelentes.

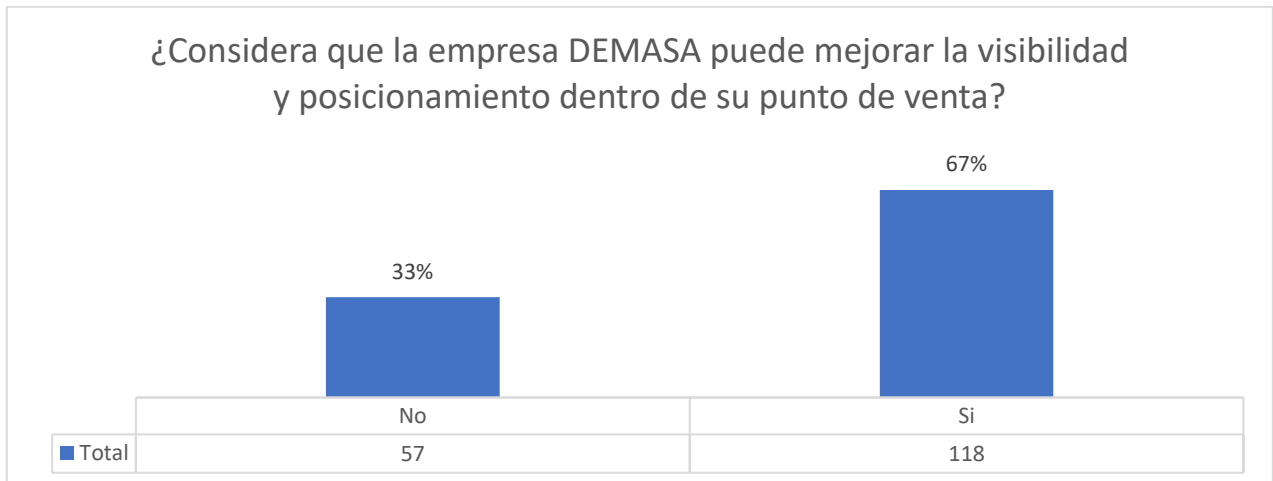


Gráfico 12, mejorar la visibilidad y posicionamiento dentro de su punto de venta

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Con relación a la visibilidad un 67%, considera que la empresa DEMASA debe invertir en mejorar la visibilidad y posicionamiento de sus productos dentro del punto de venta del cliente.

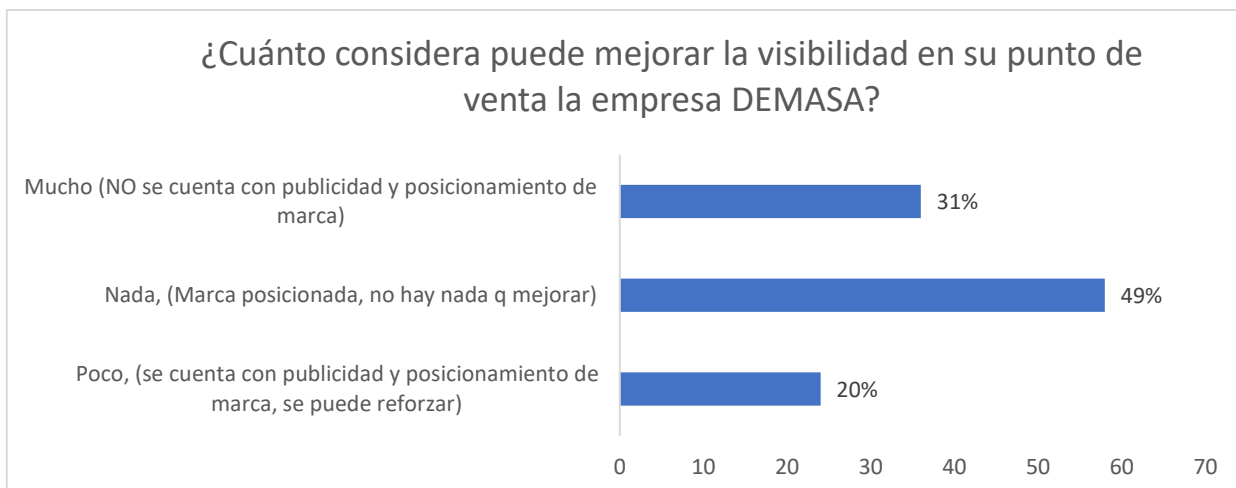


Gráfico 13, cuanto puede mejorar la visibilidad y posicionamiento dentro de su punto de venta

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Con base al gráfico 12, en donde el 67% (118 clientes) considera se debe invertir en la visibilidad, de estos en el gráfico 13 se determina que el 31% considera que DEMASA debe mejorar mucho ya que no se cuenta con nada a nivel de publicidad y posicionamiento de marca y un 20% indica que se debe reforzar lo que se tiene actualmente

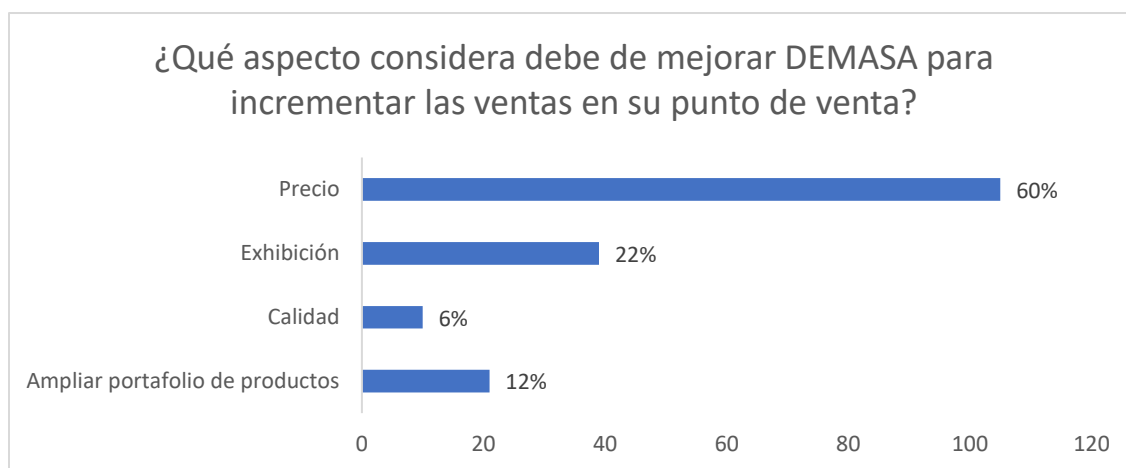


Gráfico 14, Qué aspecto considera debe de mejorar DEMASA para incrementar las ventas en su punto de venta

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Con base al gráfico 14, un 60% de los clientes indica que DEMASA debe mejorar el precio de venta al detalle para que así los negocios puedan incrementar sus ventas en sus locales.

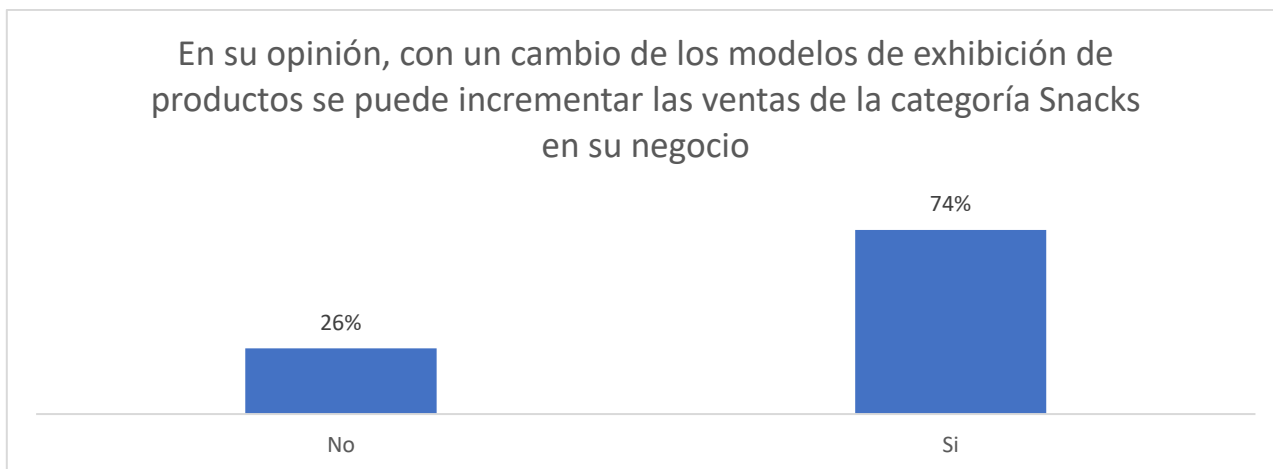


Gráfico 15, En su opinión, con un cambio de los modelos de exhibición de productos se puede incrementar las ventas de la categoría Snacks en su negocio

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Según la información recabada, un 74% de los clientes indica que si DEMASA realiza un cambio en los modelos de exhibición en sus puntos de venta de los productos snacks se puede generar un incremento en sus ventas.

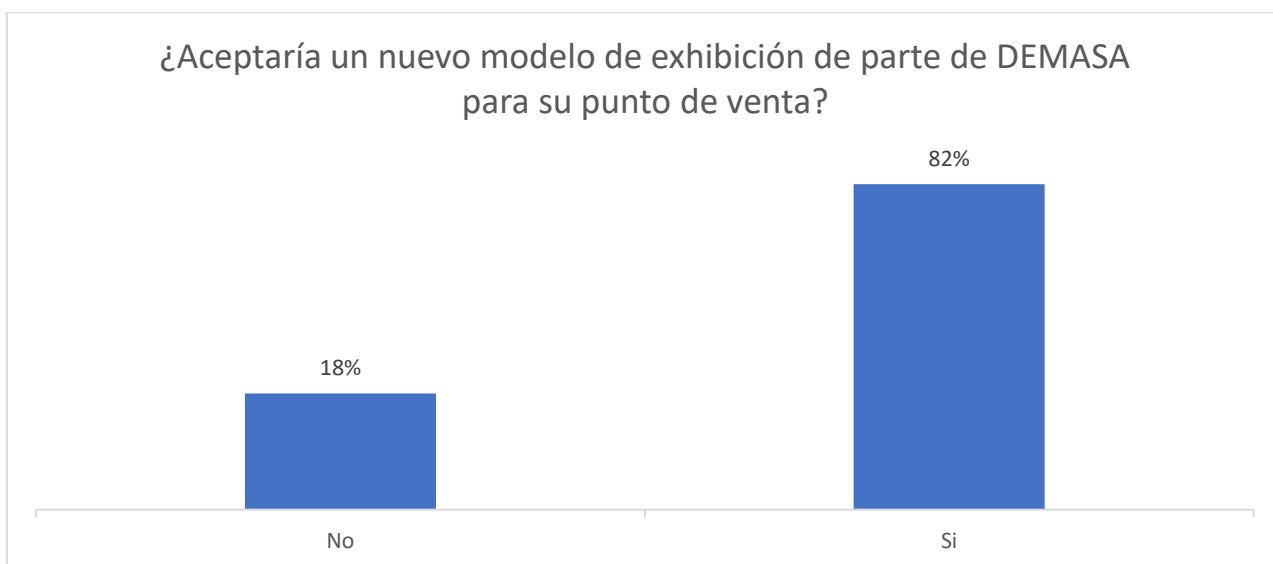


Gráfico 16, ¿Aceptaría un nuevo modelo de exhibición de parte de DEMASA para su punto de venta?

Fuente: Investigación propia mediante encuesta digital aplicada a clientes, abril.2022

Con base al grafico 16, el 82% de los encuestados estarían de acuerdo en tener un nuevo modelo de exhibición en sus locales.

6. Análisis de entrevistas colaborador

Como segundo método de recolección de información se realizó una entrevista a 5 ejecutivos comerciales de la empresa DEMASA, todos del área comercial con el fin de obtener datos acerca del comportamiento de las ventas de los productos de Snacks, el análisis de la información recolectada la presentamos a continuación.

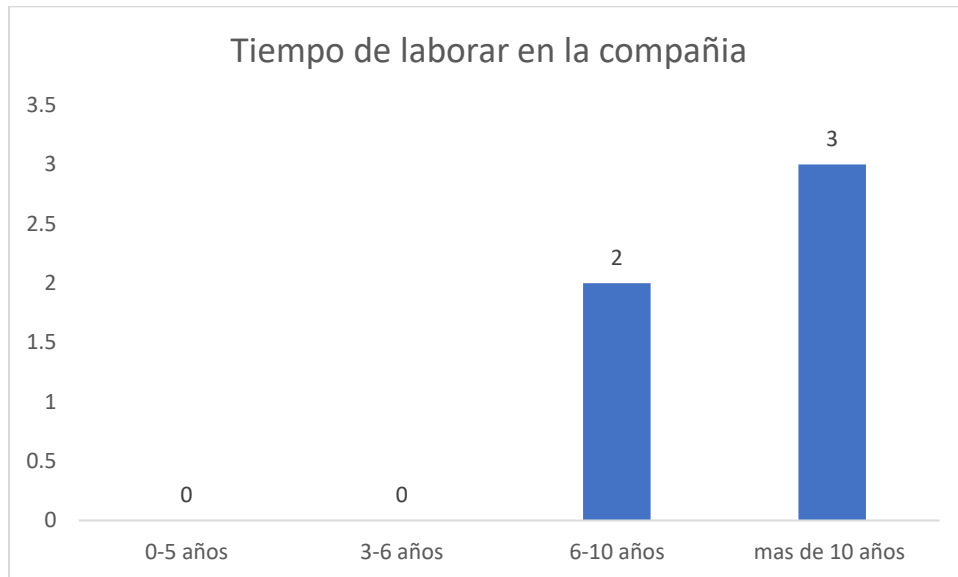


Gráfico 17, Tiempo de laborar en la compañía

Fuente: Investigación propia mediante entrevista digital aplicada a ejecutivos, abril.2022

En relación con el gráfico 17, el 100% de los entrevistados tienen más de 6 años de antigüedad en la compañía, por lo cual podemos considerar que la calidad de la información obtenida es de muy buena fuente y con buen criterio.

Los ejecutivos entrevistados son todos del área comercial, Gerente de Ventas canal Detalle, Gerente de Trademarketing, Gerente de ventas Distribuidores, Gerente de ventas canal supermercados, y Gerente de ventas productos comerciales.

Al ser todos Gerentes comerciales, las principales funciones de estos ejecutivos es la definición de estrategias comerciales en los diferentes canales a cargo con el fin de lograr los objetivos de ventas tanto en volumen como en objetivos financieros, además de liderar sus equipos de trabajo para el logro de dichos objetivos, son los responsables de velar por el cumplimiento en la ejecución de las estrategias definidas por las unidades de negocio de la compañía.

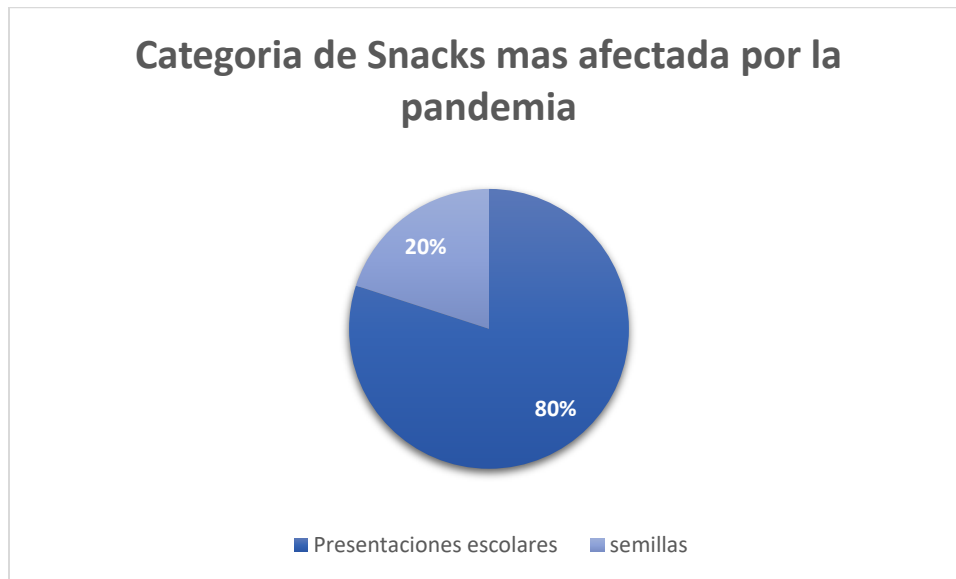


Gráfico 18, Tiempo de laborar en la compañía

Fuente: Investigación propia mediante entrevista digital aplicada a ejecutivos, abril.2022

Según el gráfico 18, el 80% de los entrevistados tienen en consideración que las presentaciones escolares son la categoría más afectada en el comportamiento de ventas por el tema de la pandemia.

Dentro de las principales causas que han afectado las ventas de snacks de la empresa DEMASA, los ejecutivos consideran las siguientes:

- ✓ Situación económica del país
- ✓ Restricciones sanitarias
- ✓ Menos flujo de personas en el mercado
- ✓ Eliminación de reuniones sociales
- ✓ Desabasto de materias primas lo que produce faltantes de inventario

Los 5 ejecutivos comerciales entrevistados coinciden que la compañía DEMASA, debe enfocarse por recuperar el volumen de ventas de la categoría de presentaciones escolares en su mayoría y de igual manera las presentaciones familiares ya que estas dos respectivamente son las de mayor rentabilidad del negocio de snacks.

En las acciones requeridas para recuperar el volumen más citadas destacan las siguientes, mejorar estrategias de exhibición en el punto de venta, ofrecer nuevos canales de ventas para el consumidor, mejorar la visibilidad en el punto de venta, nuevas herramientas de exhibición de los productos y una focalización en los productos más rentables.

Las gerencias comerciales consideran que el proceso de comunicación de las estrategias comerciales al equipo de ventas tiene barreras, es un poco lento, trabado y el mismo se puede mejorar con el fin de que sea mas directo y claro, así de esta manera llegue la información en tiempo y forma al personal de ventas y se ejecuten las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

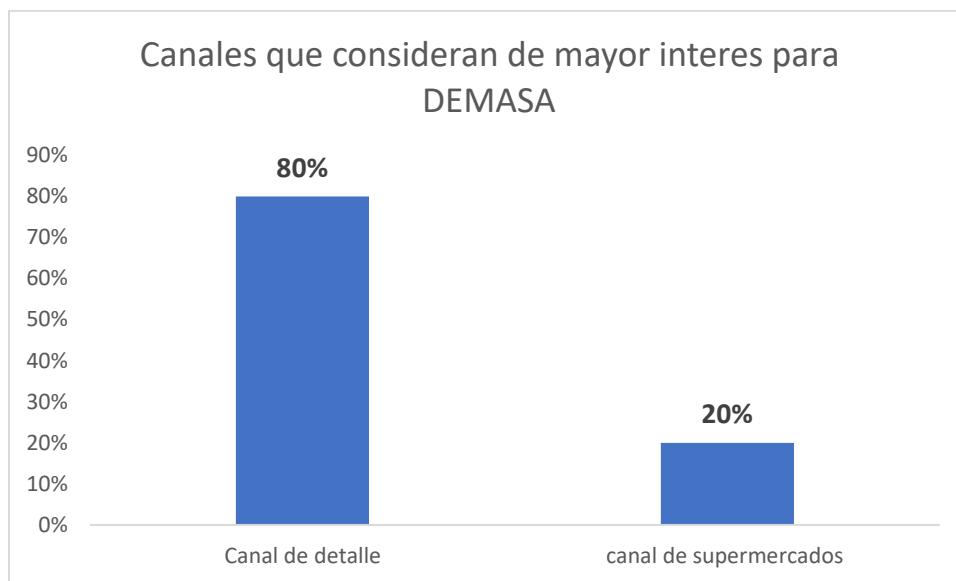


Gráfico 19, Canal que consideran de mayor interés para la empresa DEMASA

Fuente: Investigación propia mediante entrevista digital aplicada a ejecutivos, abril.2022

Como podemos observar en el gráfico 19 el 80% de los entrevistados indican o consideran que la canal de ventas de detalle es el de mayor importancia para la compañía DEMASA, esto por la cantidad de puntos de ventas que existen en el país y por ser un canal de ventas muy rentable.

Los gerentes comerciales entrevistados consideran que la visibilidad actual del negocio de Snacks en los puntos de venta es buena sin embargo la misma se puede mejorar, que se requiere de una mayor inversión de presupuesto para innovar en estrategias de visibilidad que permita tener esa presencia y bloque de marca bien clara y definida en los puntos de venta.

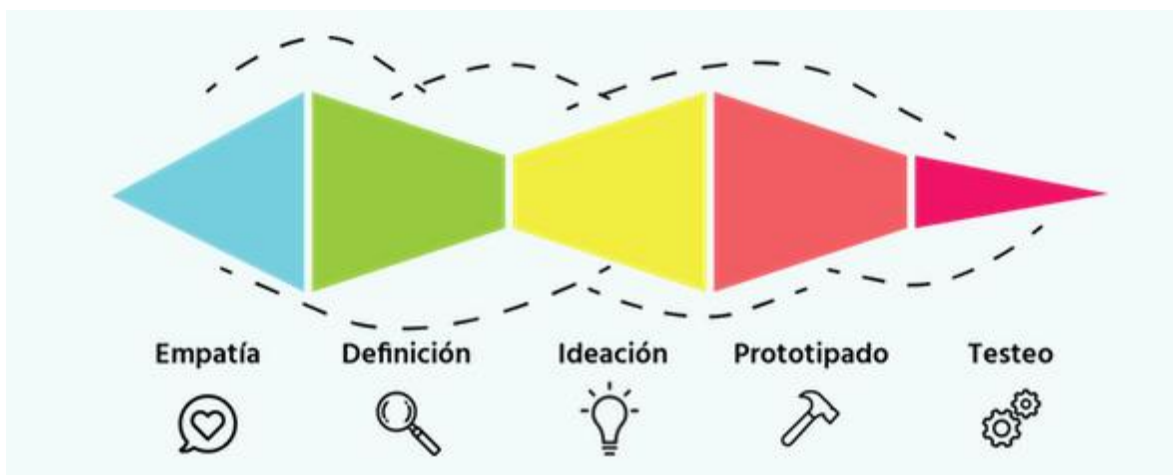
De igual manera los ejecutivos entrevistados consideran que los materiales de exhibición actuales utilizados en los puntos de venta no son innovadores, así mismo mencionan que se deben de adoptar nuevas tendencias de exhibición más acorde a las necesidades actuales del mercado y todos consideran que con la implementación de estas acciones va a permitir una mejora en el logro de los objetivos de venta del negocio de Snacks.

Dentro del análisis y recopilación de la información, existen muchos métodos para reforzar la calidad y precisión de esta y de igual manera obtener más datos que permiten tener mayor claridad de las necesidades, así como para establecer la propuesta.

Es por eso por lo que hemos utilizado como herramienta de observación el modelo del design thinking que según el web www.designthinking.es, lo define como un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como «Pensamiento de Diseño», aunque nosotros preferimos hacerlo como «La forma en la que piensan los diseñadores». (DINNGO, 2021).

Esta herramienta se compone de cinco etapas, las cuales se detallan en la siguiente gráfica:

Ilustración 4, Desing Thinking



Fuente: www.designthinking.es

Una de las fases del modelo que es la primera es el mapa de empatía y se utiliza con el fin de conocer más las necesidades de los clientes

Para realizar el mapa de empatía se realiza una visita en campo a un cliente en este caso de la empresa DEMASA y se le realizan las siguientes preguntas de manera directa e incluso de manera de conversación se puede obtener la información de que y cuáles son las necesidades que tienen, además de cómo se sienten, de que esperan de la empresa y de esta manera poder enfocar nuestros esfuerzos por tener una mejor relación comercial con los mismos, detallamos la información recopilada.

¿Qué piensan y sienten los clientes de DEMASA?

- ✓ Que la situación económica esta dura y complicada
- ✓ Preocupados por sus ventas

- ✓ Que la empresa DEMASA los apoya
- ✓ Que existe mucha competencia
- ✓ Se sienten clientes importantes para DEMASA

. ¿Qué ven los clientes de DEMASA?

- ✓ Que la empresa se preocupa por ayudarles en sus ventas
- ✓ Que DEMASA es una empresa consolidada y líder en el mercado
- ✓ Que se pueden mejorar acciones en beneficio de ambos

¿Qué dicen y hacen los clientes de DEMASA?

- ✓ Que deben de recuperar los volúmenes de ventas anteriores para beneficio de sus negocios
- ✓ Que los clientes piensan ahora más las compras
- ✓ Ofrecer más ofertas para los clientes
- ✓ Buscar nuevas maneras de llegar a los clientes
- ✓ Enfocarse en empresas más rentables y con mejores productos
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad a sus clientes
- ✓ Que se necesita hacer cosas nuevas para recuperar ventas

¿Qué oyen los clientes de DEMASA?

- ✓ La situación del país en general esta dura y complicada
- ✓ Que algunas empresas no tienen para invertir en sus negocios
- ✓ Que los precios de ventas vienen en alza
- ✓ Que el costo de la vida es más elevado
- ✓ Que las empresas débiles en el mercado han desaparecido o se debilitan mas

¿Qué es lo a lo que aspiran los clientes de DEMASA?

- ✓ Mejorar las ventas de sus puntos de venta
- ✓ Realizar negociaciones rentables para su negocio con la empresa DEMASA
- ✓ Tener apoyo por parte de las empresas comerciales
- ✓ Que sus puntos de venta tengan mejor apariencia y visibilidad

CAPÍTULO V. ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Siguiendo con la segunda fase del modelo del modelo del design thinking es cuando iniciamos todo lo relacionado con la definición, es en esta fase donde se ataca el problema de la empresa y las maneras de como solucionar el mismo, es acá en donde analizamos las diferentes opciones de la propuesta.

1. Propósito de la propuesta

Se presenta propuesta final a nivel comercial, con el objetivo de desarrollar la puesta en producción de nuevos modelos de exhibidores, esto con base en los resultados obtenidos con las herramientas de medición implementadas, tales como entrevista, encuesta y aplicando el design thinking, por lo que, luego de la tabulación, análisis e interpretación de los datos se obtiene un panorama de la situación tanto externa por medio de los clientes así como la interna por parte del equipo profesional de la empresa. Adicionalmente se usa de guía los antecedentes y objetivos de este proyecto, así como el objetivo propositivo de crear un modelo comercial dinámico e innovador, el cual se refleja en la caída en ventas en consumo del producto snacks.

Las estrategias propuestas incluyen planes para implementar una inversión en compra de exhibidores innovadores con el fin de impulsar el aumento en las ventas de los productos snacks en los canales al detalle.

2. Objetivo de la propuesta

Recuperar las ventas de volumen de Snacks de la empresa DEMASA en un 15% versus el promedio de ventas en el periodo 2021 afectado por la pandemia, así como mejorar la visibilidad del negocio de Snacks en los puntos de venta.

3. Metodología CANVAS para ejecutar la propuesta

Una vez analizadas las respuestas de las herramientas utilizadas en dicho proyecto, se determina que, si existe una oportunidad de mejora para empresa DEMASA, y que al generar una propuesta innovadora comercial para venta de snacks al detalle puede mejorar el incrementar el volumen de ventas y por ende los ingresos anuales.

Para generar la propuesta, se utiliza el **modelo Canvas**, la cual es una herramienta que permite analizar y crear una guía adecuada para la creación de modelos de negocio de forma simplificada.

Este modelo está compuesto por nueve módulos los cuales se basan en:

3.1. Propuesta de valor

Ser una empresa innovadora en la creación de exhibidores de productos snacks en los canales al detalle

3.2. Segmentos de clientes

- ✓ Clientes al detalle: pulperías, mini super y tiendas de conveniencias
- ✓ En su mayoría segmento de 40-50 años

3.3. Relaciones con clientes

Clientes:

- ✓ Dueños de negocios
- ✓ Empresas de conveniencias
- ✓ Emprendedores

Se debe conocer exhaustivamente las necesidades de nuestros clientes, para saber a quienes les entrego valor. Debe existir un elemento diferenciador.

3.4. Canales

Publicitar:

- ✓ Vayas
- ✓ Prensa (ocasional)
- ✓ Página web.
- ✓ E-mail (oficial).

Brindar servicios:

- ✓ Agentes
- ✓ Gerente de zona
- ✓ Consultas por WhatsApp.

3.5. Socios clave

- ✓ Socios cooperadores (Coca Cola)
- ✓ Proveedores de recursos financieros (Bancos).
- ✓ Diseñadores de los exhibidores

3.6. Actividades clave

- ✓ Capacitación al equipo de ventas
- ✓ Relaciones one to one con los clientes

3.7. Recursos clave

- ✓ Recurso financiero (Financiero).
- ✓ Base de datos de clientes y posibles clientes (Intelectual).
- ✓ Infraestructura física (Físico).
- ✓ Infraestructura tecnológica (Físico).
- ✓ Recursos humanos (Recursos).
- ✓ Imagen (estandarización del servicio al detalle, branding).

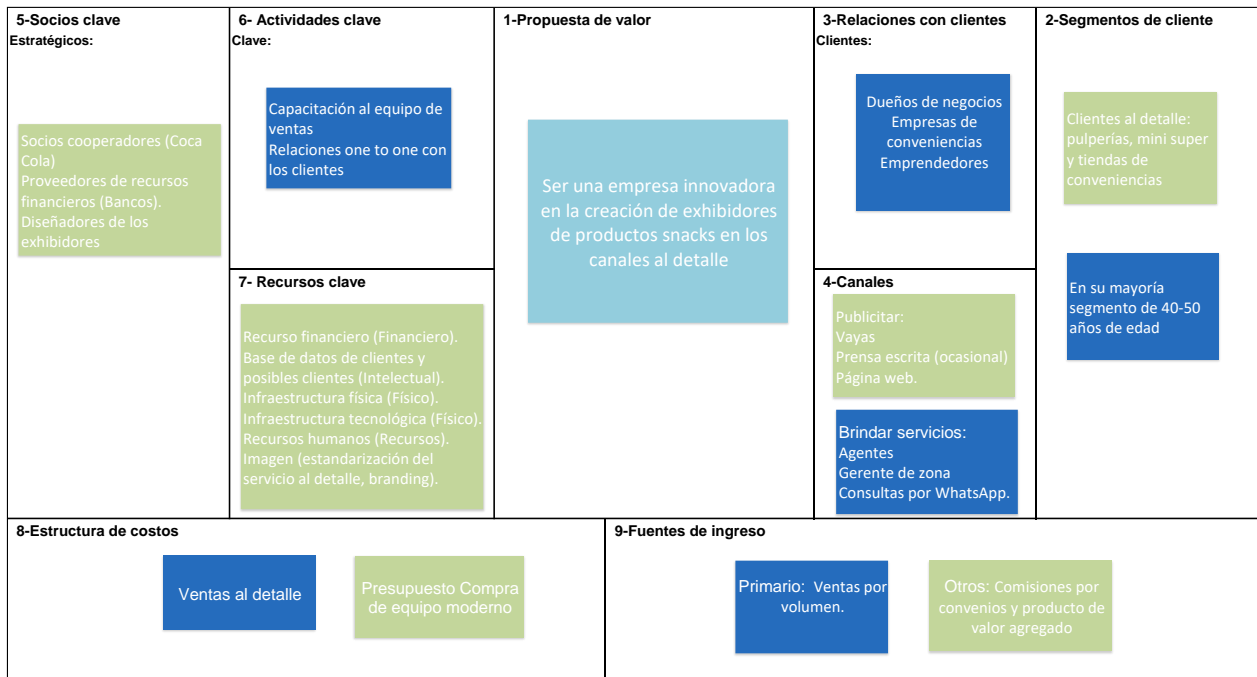
3.8. Estructura de costos

- ✓ Ventas al detalle
- ✓ Presupuesto para la compra de equipo moderno

3.9. Fuentes de ingresos

- ✓ Primario: Ventas por volumen.
- ✓ Otros: Comisiones por convenios y producto de valor agregado

Ilustración 5, Metodología CANVAS



Fuente: *Elaboración Propia, mayo 2022*

4. Definición de la propuesta

Como tercera fase del modelo del design thinking es la ideación , en esta fase es donde realizamos una lluvia de ideas de las diferentes opciones definidas como posibles soluciones al problema planteado, y en este caso específico es donde definimos la propuesta a implementar

La propuesta se basa en el desarrollo de una estrategia comercial con sus respectivas acciones que permita a la compañía DEMASA, recuperar sus volúmenes de venta y obtener mayor visibilidad en los puntos de venta.

Dicha estrategia comercial nos va a permitir lograr los objetivos propuestos ya que con la información obtenida a través del cuestionario aplicada a los clientes podemos determinar las necesidades del mercado que van a permitir la recuperación del volumen de ventas de Snacks.

Es con esto que hemos definido cuatro fases o etapas para implementar la propuesta con base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

5. Etapas de implementación

- ✓ Diseño
- ✓ Comunicación
- ✓ Integración
- ✓ Análisis de resultados (retroalimentación)

Con este proceso o estructura del proyecto nos garantizamos cubrir 4 pilares fundamentales que encaminan el éxito del desarrollo de la estrategia en este caso en el proceso comercial de la empresa DEMASA, que va a permitir solucionar el problema de ventas que se ha planteado.

5.1. Fase de Diseño:

En esta fase inicial el equipo realizó un proceso de lluvia de ideas con el fin de determinar cuáles acciones permiten definir la estrategia más adecuada para buscar la solución del volumen de ventas de DEMASA, de igual manera el mismo se realiza una vez analizamos los datos e información obtenida luego de la aplicación de los cuestionarios a los clientes y la entrevista a los colaboradores de DEMASA, ya que esto da una guía de hacia dónde debe de ir la propuesta de solución de la situación expuesta como el problema en las ventas, de acá es donde salen las 3 grandes acciones a trabajar y desarrollar las cuales citamos a continuación:

- ✓ Confección de un nuevo modelo de exhibidor para el punto de venta más innovador y con mayor visibilidad para el negocio de Snacks en los clientes claves
- ✓ Convenio con plataforma digital de Pedidos YA, para ofrecer el canal de ventas online para el portafolio definido del negocio de snacks
- ✓ Alianza comercial con empresa importante del país quien tiene ya muy estructurado el canal de venta al hogar, mediante plataformas digitales con un alcance muy elevado en el país, incluso para una segunda etapa fuera de las fronteras de Costa Rica.

5.2. Fase de comunicación:

Aunque todas las fases de este proceso de implementación son importantes, la comunicación es un elemento primordial con el fin de garantizar el éxito de la ejecución de las estrategias y acciones definidas, es por esto que este proceso de comunicación se va a realizar de la mejor manera y de la forma más efectiva buscando que este proceso no tenga trabas ni desvíos en la comunicación de la información, se va a definir una estructura de comunicación bien clara en donde se comunique las estrategias a los equipos gerenciales y al equipo de negocio, para que desde acá se dé el proceso de bajar la información a toda la estructura comercial y a todas las áreas involucradas desde jefaturas de ventas, y hasta el último integrante del equipo de venta, esto con el fin de que el equipo que propone las estrategias de mejora se garantice que todos los involucrados tienen claro las estrategias y acciones así como los resultados esperados para de esta manera garantizar el éxito de la misma

5.3. Fase de integración:

En esta etapa una vez que se logra el proceso de comunicación y todas las áreas involucradas tienen clara la estrategia y las acciones a ejecutar se debe de trabajar en realizar esa integración de todas las áreas con el fin de que el proceso fluya de la manera correcta, esperada y adecuada.

Es importante dejar claro cuáles son las funciones y responsabilidades de cada área involucrada y así definir y establecer sus cumplimientos, así como tiempos de entrega de las tareas, definiendo responsables y esa línea de tiempo en los cumplimientos.

Mas allá de determinar estas responsabilidades es sumamente fundamental la integración de las áreas, pero de manera voluntaria y por convencimiento de que su aporte es indispensable para el logro de los objetivos tanto de departamentos como de la empresa y que este compromiso sea algo más por convicción voluntaria que por un tema de imposición

5.4. Fase de análisis de resultados:

Acá en esta etapa es donde se evalúa y se identifica lo que funcionó y que no funcionó, acá se evalúa que tan efectivas fueron las estrategias y acciones implementadas y si se lograron los objetivos establecidos en este caso a nivel de recuperación del volumen de ventas, se determina cuáles desviaciones se obtuvieron de acuerdo a lo presupuestado y de esta manera pues ajustar aquellas desviaciones encontradas y realizar las modificaciones necesarias para seguir en el camino del logro de los objetivos deseados.

6. Propuesta

Una vez que se definen y se establecen las etapas previas analizadas y se tiene claridad de cada una de estas y con base en la información y análisis de los datos obtenidos se ha determinado ejecutar las siguientes acciones puntuales como propuesta a la solución y mejora de los resultados y el problema propuesto:

- ✓ Nuevos modelos de exhibidores para puntos de venta
- ✓ Canal de ventas por medio de plataforma online
- ✓ Alianzas comerciales

6.1. Nuevos modelos de Exhibidores para puntos de venta:

Como cuarta fase del modelo del design thinking, es la del prototipado acá es donde creamos un modelo con todas las funciones deseables con el fin de testear en el mercado y determinar si son funcionales de acuerdo con los objetivos planteados

Confección de un nuevo modelo de exhibidor para el punto de venta más innovador y con mayor visibilidad para el negocio de Snacks en los clientes claves, Confección de un nuevo modelo de exhibidor para el punto de venta más innovador y con mayor visibilidad para el negocio de Snacks en los clientes claves, esto según el objetivo de la propuesta el cual indica lo siguiente:

“Definir un nuevo modelo de exhibición en el punto de venta que permita tener mayor visibilidad y colocación de volumen de producto del negocio de snacks, generando un incremento en las ventas de un 10% versus el periodo del año anterior en los clientes impactados”,

En la investigación se determina y relacionado con la propuesta, es muy evidente que el mercado vive una situación cambiante y los clientes cada vez son más exigentes, además la fuerte competencia, misma que va de la mano con la innovación, siendo esto una realidad es que como empresa debe evolucionar y en donde DEMASA tiene la necesidad de implementar nuevas tendencias y ser pionero en las propuestas que se define en este documento.

Como parte del alcance de la propuesta, la misma se diseña con el objetivo de tener el objetivo específico de lograr un alcance incremental en el canal de venta de DETALLE, como por ejemplo pulperías, minisúper, abastecedores.

A continuación, se muestran los diseños de exhibidores propuestos para el éxito de este proyecto tan esencial de crecimiento en el producto Snacks:

Ilustración 6, Propuesta Exhibidor Tosty



Ilustración 7, Propuesta Exhibidor Rumba



Con estos nuevos diseños se está cubriendo la necesidad de mayor visibilidad de la marca en el punto de venta, mejores espacios para lo colocación de producto, modelos más innovadores y de acuerdo con la tendencia del mercado, además la separación de los bloques de marca lo que va a permitir una mayor colocación de producto y mejores ventas en los negocios.

Con relación a la utilidad esperada las proyecciones son las siguientes en los clientes que se va a desarrollar este plan piloto en una primera etapa en 35 clientes de la zona del GAM, mismos que son clientes claves para el negocio de Snacks de la compañía DEMASA

Tabla 5, ROI (Plan de Exhibidores)

UTILIDAD	UTILIDAD ESPERADA	Inversión	ROI
₡ 340,000.00	₡ 11,900,000.00	₡ 5,950,000.00	200%

Información con el costo total de los 35 exhibidores a desarrollar en la primera fase

Como última etapa del modelo es la fase del testeo, misma que se definió al ejecutar la confección de los prototipos de muebles a implementar en 35 puntos de venta del GAM como parte de un proyecto piloto con el fin de determinar su funcionabilidad en el mercado, pasando de las propuestas a un comportamiento en la vida real

6.2. Canal de ventas por medio de Plataformas online:

Como parte de las necesidades detectadas por medio de las entrevistas, específicamente en la pregunta #7 a los gerentes comerciales, “¿Que considera debe cambiar la empresa DEMASA para recuperar el volumen acostumbrado de ventas de snacks?”, se determinó la necesidad de generar convenio con alguna de las diversas plataformas de servicio delivery en Costa Rica, por lo que parte de la propuesta irá dirigida a construir un convenio con la empresa Pedidos YA, esto para poder ofrecer el canal de ventas online para el portafolio definido del negocio de snacks y con ello poder llegar a un segmento que se detectó dejó de visitar los puntos de venta para realizar compras en línea.

Es con ello que mediante esta alianza la idea es desarrollar un canal de ventas moderno que actualmente no se trabaja en la compañía DEMASA, y que va a permitir tener una proyección de ventas incrementales generando un valor agregado por medio del nuevo canal de venta, sin embargo, esta estrategia es focalizada, ya que dicha plataforma aún no tiene cobertura en todo el país sino solo en centros de población previamente establecidos, y que en su mayoría pertenecen al GAM.

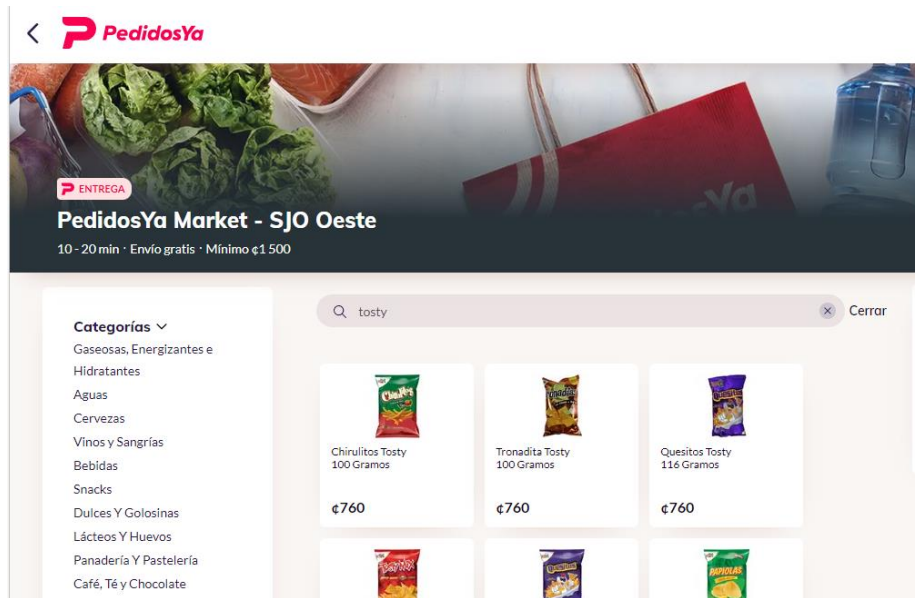
Objetivo de la propuesta:

“Ofrecer un nuevo canal de ventas en el país Costa Rica, haciendo uso de la tecnología con el fin de llegar a una mayor cantidad de clientes”

Racional de la propuesta: con el paso de la pandemia, las empresas y los clientes han enfrentado un reto de aprendizaje y uso de herramientas tecnológicas en todos los campos de la vida y especialmente en procesos de compra y venta de los productos, de aquí nace la necesidad de DEMASA de poder ofrecer parte de su portafolio de productos en una herramienta ya establecida

Alcance de la propuesta: con esta dinámica se va a poder cubrir centros de población del país y un sector de clientes que hoy en día prefieren realizar las compras vía herramientas digitales

Ilustración 8, Propuesta convenio online



Esta acción con Pedidos YA proyecta el siguiente retorno de la inversión de acuerdo a lo esperado, el detalle de la inversión en esta primera fase de arranque, prácticamente se distribuye en dos rubros

- C 350.000 como parte del derecho por la participación en el convenio
- C 2000.0000 destinados en presupuesto para descuentos en los productos que se van a trabajar en la plataforma

Tabla 6, ROI, convenio canal online

UTILIDAD ESPERADA	Inversión	ROI
₡ 6,700,000.00	₡ 2,850,000.00	235%

6.3. Alianza comercial:

Por medio de las entrevistas, detectamos que es importante generar estrategias por medio de diversas alianzas, es así que se propone establecer un convenio con una de las empresas más importantes del país la cual posee ya un muy estructurado y posicionado canal de venta

directo en el hogar de los consumidores, así como plataformas digitales con un alcance muy elevado en el país, el cual nos permitiría en una segunda etapa llegar a segmentos fuera de las fronteras de Costa Rica.

Esta alianza comercial se espera realizar con empresa líder que tiene ya la plataforma de venta y entrega al hogar mediante una aplicación propia así como una canal de mensajería one to one por medio de WhatsApp, el cual permite a la empresa DEMASA obtener un mayor alcance para sus volúmenes en ventas, de igual manera que la acción anterior, la idea prevalece en desarrollar un canal de venta en línea que la compañía no tiene, y poder determinar la importancia de la digitalización de sus ventas.

Dentro de las principales consideraciones de esta estrategia, es que este nuevo socio comercial, mantenga cobertura en todas las zonas del país, y que incluso el alcance actual nos permita poder crecer y llegar a países como Panamá y Nicaragua, donde la oportunidad de crecimiento en ventas aumenta de manera considerable y que al final permite que esta estrategia se vuelva determinante para empresa DEMASA.

Objetivo de la propuesta:

“Generar ventas nuevas incrementales, tanto dentro como fuera del país por medio de un canal de ventas que en la actualidad DEMASA no desarrolla”

Racional de la propuesta: con este socio comercial, se va a trabajar varios proyectos enfocados todos en incrementar los volúmenes de venta, dentro de los más destacados y enfocados al objetivo de este proyecto tenemos los siguientes:

- ✓ Ventas de producto por medio del canal digital aprovechando la herramienta de Ventas la Hogar del socio comercial quien ya tiene establecida la misma y ya está en funcionamiento con una cartera de clientes actuales de 3000 y una meta para cierre del año de 10000, esta dinámica va a permitir lograr un alcance de nuevos clientes por este medio tanto para países como Costa Rica, Panamá y Nicaragua, acción que esta super alineada a las necesidades actuales de los consumidores
- ✓ Proyecto de ventas y distribución de productos de DEMASA mediante la estructura de distribución de la empresa Coca Cola en los países de Panamá y Nicaragua en una primera etapa, situación que va a permitir explorar nuevos mercados para la empresa DEMASA lo cual va a generar ventas incrementales

Alcance de la propuesta: esta acción tiene un alcance de total país Costa Rica, así como Nicaragua y Panamá, en el canal de ventas de detalle y además una canal muy interesante como lo es la venta al hogar

En la figura #9 se detalla la propuesta de este convenio

Ilustración 9, Convenio Marca Compartida



Esta estrategia tiene los siguientes resultados esperados

Tabla 7 ROI convenio marca compartida

UTILIDAD ESPERADA	Inversión	ROI
₡ 10,050,000.00	₡ 5,000,000.00	201%

7. Descripción de la campaña de comunicación comercial a lo interno

Dentro de la estrategia en comunicación se definen varias tácticas y acciones a realizar por cada uno de los objetivos definidos para su cumplimiento, se presentan a continuación las grandes áreas a desarrollar en la estrategia de comunicación:

7.1. Gestión de la comunicación:

Se coordina con todas las gerencias de ventas el levantamiento en necesidades de comunicación para estructurar un calendario editorial con todos los temas alineados a la gestión de ventar para desarrollarlo en forma anual. Además, se implementan procedimientos

para estructurar la forma de desarrollar la gestión de ventas en los equipos, con las pautas en búsqueda de una estandarización integral y aplicación de buenas prácticas.

7.2. Canales de comunicación:

Se propone desarrollar dos principales canales de comunicación para todo el equipo de ventas, El principal medio para implementar será el correo institucional de la empresa DEMASA, con el objetivo principal de incluir todo lo relacionado a las diversas estrategias de ventas, así como los productos snacks de temporada, esto para reforzar la comunicación descendente, pero también la ascendente.

Así mismo esperamos a nivel de las gerencias complementar la información con un boletín digital de productos snacks, para actualizar el acontecer y comportamiento de los productos durante el mes, trimestre o como mejor se considere a nivel interno.

Como estrategia en los equipos y para liberar estrés laboral, utilizará un lenguaje más coloquial en busca de cercanía con los ejecutivos de ventas, en el cual pueden participar y aportar contenido para su inclusión y protagonismo ya sea con experiencias en alguna venta con algún cliente.

Adicionalmente se coordinará el lanzamiento de la nueva estrategia de ventas por medio de una actividad con todo el equipo de ventas, para integrarlos y que estén enterados de hacia dónde va la empresa DEMASA, además de reuniones de capacitación a las distintas gerencias comerciales.

Considerando los resultados de la investigación con respecto a la falta de una mejora en la comunicación interna sobre publicidad y estrategias, es primordial incluir dentro de la propuesta creativa un refuerzo en la relación del colaborador con la empresa DEMASA, que evoque sentimiento de pertenencia en el equipo de vendedores, para lograr en celebrar los logros colectivos y no individuales.

La estrategia de comunicación tiene un objetivo claro, por lo que cada persona debe saber claramente su rol en los retos empresariales, los cuales serán fortalecidos en la comunicación mediante los canales y herramientas propuestas.

Nuestro objetivo con la campaña interna de comunicación comercial a lo interno es que cada vendedor podrá convertirse a futuro en un embajador de la marca, con el fin de aportar beneficio colateral a la empresa DEMASA, así como crear equipos, embajadores de la marca como futuros referentes confiables quienes generarán reputación positiva a lo externo de la compañía.

Es muy importante la implementación de una campaña de *marketing* interno, para generar en la población una cultura empresarial e iniciar la gestión “*Brand engagement*” de forma que el personal se sienta identificado, comprometido y con sentido de pertenencia en su respectivo equipo de ventas, esto influirá positivamente en el clima organizacional, en los canales y estrategias incluidas en la propuesta.

Alineados a la propuesta presentada anteriormente, esto se complementa con una serie de gestiones y estrategias de comunicación comercial que incluyen los siguientes puntos:

- ✓ Charlas para conocer los nuevos modelos de exhibidores.
- ✓ Producción de un boletín comercial interno mensual, trimestral o según preferencia interna
- ✓ Implementación campaña interna de estrategias comerciales
- ✓ Creación de documentación que estandaricen los procesos de ventas.

Como principal estrategia se define el desarrollo de una página de intranet, luego gestionar reuniones de coordinación con las diferentes áreas de la cooperativa (RRHH, Comercial, Operaciones, TI, Gerencia). Se concluye que la estructura básica de este canal debe contener para iniciar su funcionamiento es de mínimo 4 sitios principales de colaboración.

8. Cronograma de implementación de la estrategia

Ilustración 10, Cronograma Propuesta

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA COMERCIAL DEMASA
2022

PROYECTO	ESTATUS	ABRIL				MAYO			
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Nuevo modelo de exhibición									
	Definición de nuevo diseño	Responsables: GR,SH, Ote de MK							
	Reunión con diferentes proveedores para ver propuestas de diseño		Responsables:GR, SH						
	Definición y aprobación de propuesta			Responsables:GR,SH					
	Reunión con proveedor de confección del exhibidor					Responsables:GR, SH			
	Inicio de confección del exhibidor						Proveedor seleccionado		
	Definir lista de clientes a colocar el exhibidor						Responsables:GR,SH, Ventas		
	Entrega del exhibidor a empresa DEMASA								Proveedor seleccionado
	Colocación y ejecución del exhibidor								Responsable ComandosTRADE
Convenio Pedidos YA									
	Reunión con proveedor	Responsables:GR, SH, Ventas							
	Definición de portafolio a incorporar		Responsables:GR, SH, Ventas						
	Registro de cliente		Ventas						
	revisión de condiciones de venta y comercialización		Responsables:GR, SH, Ventas						
	Implementación del portafolio de productos e inicio de proceso de ventas				Responsables: Proveedor				
Alianza Estrategica DEMASA-KOF									
	Reunión con socio comercial			Responsables:GR, SH, Ventas					
	presentación de proyecto a equipo comercial y dirección general				Responsables:GR, Socio comercial				
	Registro del socio comercial				Ventas				
	Definición de catalogo de productos para el proyecto					Ventas y Equipos de negocio de DEMASA			
	Implementación del portafolio de productos e inicio de proceso de ventas								Socio Comercial

Elaboración propia, mayo 2022, cronograma de implementación

9. Presupuesto de la propuesta

Ilustración 111, Presupuesto

PRESUPUESTO ESTRATEGIA COMERCIAL DEMASA
13JUN2022

ACCIONES	MONTO	INVERSIÓN
NUEVO MODELO DE EXHIBICIÓN		
DISEÑO DE PROPUESTA	€150.000,00	€150.000,00
CONFECCION DE EXHIBIDORES	€2.000.000,00	€2.000.000,00
CONVENIO PEDIDOS YA		
PAGO DE PRIMA POR CONVENIO	€350.000,00	€350.000,00
MONTO POR DESCUENTOS DE ARRANQUE	€2.500.000,00	€2.500.000,00
ALIANZA COMERCIAL COCA COLA		
MONTO DESCUENTO DINAMICAS	€5.000.000,00	€5.000.000,00
TOTAL		€10.000.000,00
Observaciones:		€ 10.000.000,00 € 0,00 € 10.000.000,00 € 10.000.000,00
Aprobado por:		\$14.388 TC €695,00

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. Se determina por medio de la herramienta de investigación la necesidad de generar un cambio a nivel visual en los exhibidores que actualmente se utilizan en los canales comerciales al detalle, estos no han evolucionado alineados a la marca.
2. Se determina que hay zonas en donde la empresa DEMASA no ha realizado inversiones que generen un valor agregado tanto al detallista como a la organización.
3. Durante el análisis de la herramienta de investigación implementada se determina que actualmente no se cuenta con un canal online que permita un alcance mas amplio para la venta de los servicios que la empresa DEMASA ofrece.
4. Se detecta una oportunidad para poder generar un incremento en el volumen en ventas que pueda beneficiar directamente a la empresa, ya que, al ser un canal directo con el usuario final sin que medie un detallista se puede generar un margen más amplio en los ingresos por ventas directas.
5. Con la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas a los consumidores así como la entrevista al personal interno del área comercial, se puede determinar que definitivamente la empresa DEMASA, tiene áreas de oportunidad en sus estrategias y acciones para mejorar las ventas en el canal tradicional, ya que el mercado tiene un antes y un después de la pandemia, y DEMASA, no ha modernizado mucho sus acciones o planes hacia nuevas tendencias del mercado y de acuerdo incluso a las necesidades de los consumidores que las exigencias o preferencias han dado un giro muy importante.
6. Las estrategias actuales de la compañía requieren de acciones más enfocadas a procesos innovadores, tecnológicos y de mayor visibilidad en el punto de venta que con una buena ejecución orientada a la estrategia del negocio de snacks va a mejorar de manera muy positiva los volúmenes de ventas del negocio.

1.1. Conclusión general

El mundo, los modelos comerciales, los procesos de ventas, las nuevas tendencias de consumo de los consumidores definitivamente se han visto afectadas por alto impacto de la pandemia por COVID, es de aquí que nace la necesidad para las empresas de todo tipo y más

aún para las empresas comerciales el revisar sus estrategias, planes de acción y modificar las mismas de manera que se ajusten a las nuevas necesidades y tendencias de consumo de los consumidores, nuevas formas de cómo llegar a los clientes, de cómo hacer atractivo a la empresa de cara al consumidor, que valor agregado podemos ofrecer en el mercado para incidir en la decisión de compra del consumidor en beneficio de la empresa y de esta manera recuperar volumen de ventas perdidos en tiempo de pandemia.

Adicionalmente a esto es fundamental el evaluar los procesos actuales de como se viene operando en el área comercial y ver los resultados que siempre se han obtenido que aunque los mismos sean buenos y de acuerdo a las metas y presupuestos definidos, es necesario realizar ajustes y modificaciones a los procesos ya que no se puede quedar con la frase de “siempre se ha hecho así y ha resultado”, porque hoy las necesidades y exigencias del mercado son otras totalmente y la compañía no se puede quedar dormida sin ejecutar por el contrario debe de ser agresivo en su accionar.

2. Recomendaciones

1. Generar una propuesta de inversión al corto plazo, en donde se puedan actualizar los modelos actuales de exhibición que se utilizan en los canales de venta al detalle, con el fin de evolucionar como marca y generar un impacto más visual hacia el consumidor final, el mismo permitiría a la empresa DEMASA tener más presencia en dichos puntos de venta.
2. Implementar un convenio comercial con alguna empresa de delivery, que cuente con una plataforma que nos permita tener más alcance a nivel comercial como marca, la recomendación va dirigida en aprovechar las plataformas actuales, esto para ser más eficientes con la recomendación y así no empezar de cero con una plataforma in-house, esto brindaría a DEMASA la opción de tener un canal de venta que está en boom y en donde el margen de ganancia es más amplio que el canal al detalle.
3. De acuerdo a las conclusiones obtenidas en este particular objetivo de investigación en donde se evidencia las oportunidades que tiene la empresa DEMASA para la mejora de ventas del producto Snacks, nuestra recomendación es la implementación de nuevos modelos o herramientas de exhibición y visibilidad en el punto de venta que va a permitir a la empresa tener mejores espacios de colocación de producto y a la postre mejores ventas en los puntos de ventas que van a beneficiar los resultados de la compañía. Lo anterior es apoyado a la agresividad que se tiene actualmente en el mercado de los canales tradicionales en donde la competencia tiene las mismas

necesidades y anda ya también ejecutando acciones en busca de la mejora de sus resultados.

4. DEMASA, específicamente tiene que mejorar los modelos de exhibición ya que los tradicionales o los que siempre han utilizado tiene varias áreas de oportunidad, y además el mismo está ya colapsado por el desarrollo tan amplio del portafolio de Snacks y requiere una mejor herramienta en donde permita focalizar y colocar productos de acuerdo con la rentabilidad del negocio de snacks y de los clientes detallistas.

2.1. Recomendación general

DEMASA, puede mejorar sus resultados de ventas en el negocio de Snacks con la implementación de la propuesta de la estrategia definida en este trabajo de investigación mismas que todas están enfocadas en la mejora del negocio y de cada a los consumidores tener una mejor accesibilidad.

Nuestra propuesta está enfocada en tres grandes pilares:

- ✓ Exhibición
- ✓ Visibilidad
- ✓ Innovación

Si estos 3 grandes pilares se cubren y se modifican que estamos claros que se va a lograr con la implementación y ejecución de la estrategia los resultados del negocio de snacks para la compañía DEMASA, los resultados van a ser positivos y se va a lograr recuperar los volúmenes de ventas, así como los ingresos para la compañía.

Se recomienda la ejecución de la propuesta definida con el fin de lograr el objetivo general ya que como se detalla las acciones a realizar, se evidencia el cubrir los pilares indicados, recordamos el detalle de la propuesta:

- ✓ Definir un nuevo modelo de exhibición en el punto de venta que permita tener mayor visibilidad y colocación de volumen de producto del negocio de snacks, generando un incremento en las ventas de un 10% versus el periodo del año anterior en los clientes impactados.

- ✓ Ofrecer un nuevo canal de ventas en el país Costa Rica, haciendo uso de la tecnología con el fin de llegar a una mayor cantidad de clientes.
- ✓ Generar ventas nuevas incrementales, tanto dentro como fuera del país por medio de un canal de ventas que en la actualidad DEMASA no desarrolla.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abtasty. (2018). segmentación de mercados. <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>.
- bbva. (2018). modelo de negocio. <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>.
- CEUPE. (2020). *CEUPE MAGAZINE*. Obtenido de CEUPE MAGAZINE: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-comercial.html>
- diariocr. (2020). Consumo de snacks. *Diariocr*.
- DINNGO. (2021). *designthinking*. Obtenido de designthinking: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- economipedia. (2020). tipos de ventas. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-ventas.html>.
- Emprendedores. (2021). Modelo de negocios. <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/#:~:text=Un%20modelo%20de%20negocio%20es,forma%20vas%20a%20generar%20ingresos.>
- Hernandez, F. B. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Izcará. (2012). Manual de la investigación. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613>, 13.
- Lecanda, R. Q. (2022). *Investigación cualitativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>.
- marketing. (2019). estrategia de ventas. <https://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-ventas.html>.
- marketing, f. (2022). <https://www.foromarketing.com/tipos-de-clientes-y-sus-caracteristicas/>.
- Marketing, G. (2021). <https://mglobalmarketing.es/blog/canal-de-ventas/>. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/canal-de-ventas/>
- Molina, D. (2022). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/ejemplos-de-trade-marketing-estrategico/>
- Mundial, B. (Junio 2020). Impacto covid. *Banco Mundial*.

- QuestionPro. (2022). *QuestionPRO*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>
- Revista Summa. (2020). Consumo de Snacks. *Summa*, 1.
- Rockcontent. (2019). mercado meta. <https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/>.
- Sanchez, J. (2022). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de *ECONOMIPEDIA*: <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- semrush. (2015). estrategia ventas. <https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>.
- sendpulse. (2018). sendpulse. <https://sendpulse.com/latam/support/glossary/indirect-sales>.
- SIMLA. (Febrero de 2022). *SIMLA*. Obtenido de <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- telcel. (2022). <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/que-es-comunicacion-comercial#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20comercial%20se%20apoya,y%20simult%C3%A1neo%20con%20los%20consumidores>.
- UCR. (2021). Impacto crisis COVID-19 CR. *UCR*.
- XXI, M. (2022). *Marketing-XXI*. Obtenido de *Marketing-XXI*: <https://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>
- Zalkind, N. (1999). *Metodos de Investigación*.
- zendesk. (2020). <https://www.zendesk.com.mx/blog/venta-directa/#:~:text=En%20la%20venta%20directa%20al,de%20un%20cat%C3%A1logo%20sin%20intermediarios>. *zendesk*.
- zendesk. (2021). <https://www.zendesk.com.mx/blog/prospecto-de-negocio/#:~:text=Un%20prospecto%20de%20ventas%20es,estrategia%20comercial%20de%20la%20empresa>. *prospecto de negocio*.
- zendesk. (2021). prospecto. <https://www.zendesk.com.mx/blog/prospecto-de-negocio/#:~:text=Un%20prospecto%20de%20ventas%20es,estrategia%20comercial%20de%20la%20empresa>.

ANEXOS

Anexo # 1

Entrevista a Gerentes comerciales

1. Tiempo de laborar en la empresa DEMASA
 - a) De 0-3 años
 - b) de 3-6 años
 - c) de 6 a 10 años
 - d) más de 10 años
2. Puesto que desempeña en la empresa DEMASA
3. ¿Qué funciones ejecuta actualmente en el puesto que desempeña?
4. ¿Qué categoría de Snacks considera que se ha visto más afectada por la pandemia?
5. ¿Cuáles son las principales causas que considera han afectado las ventas de snacks en la empresa DEMASA?
6. En su opinión ¿cuál considera es la categoría de snacks de mayor interés que la empresa DEMASA debe enfocarse para recuperar el volumen de las ventas?
7. ¿Que considera debe cambiar la empresa DEMASA para recuperar el volumen acostumbrado de ventas de snacks?
8. En la actualidad, ¿Cómo es el proceso de comunicación de las estrategias comerciales al equipo de ventas correspondiente?
9. ¿Cuáles canales de ventas considera son los de mayor interés para la empresa DEMASA?
10. ¿Cómo considera la visibilidad del producto Snacks en los puntos de venta que se utilizan actualmente?
11. En la actualidad, ¿Considera que los materiales de exhibición de la empresa DEMASA en sus de productos de snacks son innovadores en los puntos de venta?

Anexo # 2

Encuesta a clientes

1. Tiempo en el mercado
 - a) De 0-3 años
 - b) de 3-6 años
 - c) de 6 a 10 años
 - d) más de 10 años

2. Zona de ventas
 - a. Urbano
 - b. Rural

3. ¿Considera que en tiempos de pandemia disminuyeron las ventas en su negocio?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Cuál de las siguientes categorías considera han tendido mayor afectación en las ventas en su local durante la pandemia?
 - a. Abarrotes
 - b. Refrescos
 - c. Lácteos
 - d. Snacks
 - e. Golosinas (confites)

5. ¿Cuáles considera son las principales causas en la baja en las ventas en su negocio?
 - a. Menos flujo de clientes
 - b. Situación económica a nivel país
 - c. Teletrabajo
 - d. Otro

6. En su opinión que buscan los consumidores en los productos de Snacks como prioridad para la compra de este
 - a. Precio
 - b. Calidad
 - c. Cantidad
 - d. Promociones
 - e. Marca

7. En una escala del 1 al 5 como califica el servicio de parte de la empresa DEMASA en tiempos de pandemia
 - 1- malo
 - 2-regular

- 3-bueno
- 4-muy bueno
- 5-excelente

8. Considera que han disminuido las ventas de los productos Snacks de DEMASA en su punto de venta
- a. Si
 - b. No

****si la respuesta es si brinca a la pregunta 9

****si la respuesta es no brinca a la pregunta 10

9. En su opinión porque considera que se han caído las ventas de los Snacks de DEMASA en su punto de venta

- a. Precio elevado
- b. Calidad del producto
- c. No es un producto de prioridad

10. Considera que la relación calidad-precio es buena en los productos Snacks de DEMASA

- a. Si
- b. No

11. ¿Cómo considera la calidad de los productos Snacks de DEMASA?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular

12. ¿Considera que la empresa DEMASA puede mejorar la visibilidad y posicionamiento dentro de su punto de venta?

- a. Si
- b. No (pase a la pregunta 14)

13. ¿Cuánto considera puede mejorar la visibilidad en su punto de venta la empresa DEMASA?

- a. Nada, (Marca posicionada, no hay nada q mejorar)
- b. Poco, (se cuenta con publicidad y posicionamiento de marca, se puede reforzar)
- c. Mucho (NO se cuenta con publicidad y posicionamiento de marca)

14. ¿Qué aspecto considera debe de mejorar DEMASA para incrementar las ventas en su punto de venta?

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Exhibición

- d. Ampliar Portafolio de productos
15. En su opinión, con un cambio de los modelos de exhibición de productos se puede incrementar las ventas de la categoría Snacks en su negocio
- a. SI
 - b. NO
16. ¿Aceptaría un nuevo modelo de exhibición de parte de DEMASA para su punto de venta?
- a. Si
 - b. No