

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
Programa de Maestría

"Plan de Mercadeo de una Empresa de Servicios de Consultoría
Técnica e Innovación para la Industria Alimentaria"

para optar por el título de
Master en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo
con el grado académico de
Maestría

Profesor Tutor
Herberth Quirós Castillo

Adriana Rojas Quesada
José Antonio Valverde Moya

Alajuela, Setiembre, 2018

Dedicatorias

Este proyecto está dedicado con especial cariño a mis hijas Adriana y Natalia y a mi sobrino Emiliano que son mi motivación para siempre aprender cosas nuevas y tener siempre una actitud positiva y creativa para enfrentar el mundo.

Adriana Rojas

A mis hijos Ana Gabriela, José Gerardo y Ángel Daniel Valverde Marchena por el infinito amor y felicidad que han traído a mi vida. Que este logro les sirva de energía e inspiración para que culminen sus sueños. A mis padres Luis Ángel Valverde y Carmen Lidia Moya por todo el esfuerzo que han dedicado en mi vida. A mi maestra de escuela doña Celenia Cordero por haberme dado la inspiración y el entusiasmo para seguir estudiando y a su hija Iriabel por la ayuda y amor incondicional. A mis hermanos y sus familias por ser muy importantes en mi vida.

A mi compañera Adriana Rojas por su apoyo y aporte en la culminación de este proyecto.

José A. Valverde

Agradecimientos

A Dios por habernos dado la vida, la fuerza y la sabiduría para superar cada reto hasta permitirnos alcanzar hoy esta meta personal y profesional.

A nuestros familiares y amigos que nos acompañaron y dieron la mano en todo momento para el logro de esta tarea.

A los profesores del Programa de Maestría del TEC por el trabajo y entrega en todos los cursos donde aportaron su conocimiento y entrega para que saliéramos adelante en nuestra formación profesional. En especial a nuestro profesor tutor Herberth Quirós por su abnegada ayuda, orientación y conocimiento en la elaboración de este proyecto de graduación.

A nuestros compañeros de estudio por la amistad y el apoyo que siempre nos brindaron.

A nuestros compañeros de trabajo por motivarnos a alcanzar esta meta.

Resumen

INFOOD es una empresa de conocimiento dedicada a la Asistencia e Innovación con un servicio personalizado y dirigido hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en las áreas de producción, desarrollo de productos y comercialización de la industria alimenticia de Costa Rica. Al ser una empresa novedosa, no tiene claramente definido un mercado meta ni un servicio estratégico a brindar. Espera acaparar las oportunidades de negocio que se le vayan presentando y para ello ocupa de este Plan de Mercadeo el cual tiene como propósito ayudar a la planificación y captación de clientes ofreciendo servicios técnicos y de innovación para la industria de alimentos del país. La consecución de estos clientes se hace por medio de una estrategia de promoción de ATL en medios interactivos para generar la plataforma de correo electrónico y una página Web. Como parte de su campaña de BTL, INFOOD estará participando en eventos de la industria alimentaria como ferias locales y expo ferias tipo EXPOCACIA por medio de un stand para promocionar los servicios de consultoría. Las MIPYMES constituyen un cliente de relativamente fácil acceso que necesita de manera urgente una empresa asesora externa para ayudarles en la resolución de los problemas inmediatos que se le presentan y en la generación de nuevas oportunidades con creatividad e innovación ya que no cuentan con un departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) para poder realizarlo por ellos mismos. El servicio personalizado que han venido prestando sus socios fundadores les ha permitido crear una relación muy cercana y duradera con los clientes existiendo un alto nivel de confianza y fidelidad. Esta experiencia es fortalecida por medio de la capacitación de los empleados de INFOOD para que mantengan y fortalezcan esas relaciones con los clientes (CRM) generando una estrategia de marketing relacional que le permita a la empresa cultivar la fidelización del cliente y de otros potenciales.

Palabras Claves: consultoría, empresa, innovación, creatividad, calidad, cliente, MIPYMES, negocios, fidelidad.

Abstract

INFOOD is a knowledge company addressed to the Assistance and Innovation with a personal service toward the micro, small and medium companies (MIPYMES in Spanish) in the areas of production, development of products and commercialization of the food industry in Costa Rica. As a new company, it does not have a defined market or a strategic service to give. It waits until businesses opportunities come and needs this Marketing Plan whose purpose is the planning and recruitment of clients through the offer of technical services and innovation in the food industry of the country. These clients are obtained through a promotional strategy of ATL in interactive media in order to generate electronics emails and a Web page. As part of its BTL campaign, INFOOD is going to participate in events of the food industry such as local and expo parades (EXPOCACIA in Spanish) with stands to promote its consulting service. MIPYMES are clients of relatively easy access that urgently need an external consulting company to help in the solution of specific problems and the generation of new opportunities with creativity and innovation, because they do not have a Research and Development (I&D in Spanish) department to do it by themselves. The personal service that the founders have been offering let them to create a very close relationship with its clients in an atmosphere of confidence and fidelity. This experience is strength through the capacitation of its employees in order to keep a good relationship with the clients (CRM) improving the culture of fidelity with common and potential clients.

Key words: consulting, company, innovation, quality, client, MIPYMES, businesses, fidelity

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 05 de Setiembre del 2018

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo Adriana Rojas Quesada
carné No. 2016254299, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico
(SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado
de Master, en la carrera de Administración de Empresas
, presentado en la fecha 07.09.18, con el título Plan de Mercadeo de una Empresa de Servicios de Consultoría Técnica e Innovación para la Industria
Alimentaria

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante: Adriana Rojas Quesada
Correo electrónico: adrirojascr@gmail.com
Cédula No.: 108470300

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 05 de Setiembre del 2018

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo José Antonio Valverde Moya

carné No. 9429022, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico (SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado de Master, en la carrera de Administración de Empresas, presentado en la fecha 07.09.18, con el título

Plan de Mercadeo de una Empresa de Servicios de Consultoría Técnica e Innovación para la Industria Alimentaria

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante: José Antonio Valverde Moya
Correo electrónico: jvalmo@yahoo.com
Cédula No.: 203880423

Índice

Capítulo I - Introducción	14
Antecedentes de la empresa	14
Historia	14
Organigrama.....	15
Antecedentes prácticos del estudio	17
Justificación del problema.....	19
Pregunta de investigación	20
Objetivos del Estudio	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
Alcance y Limitaciones	21
Capítulo 2- Marco Teórico	22
La importancia del Marketing.....	22
Necesidades, deseos y demandas.....	25
La Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.....	27
Segmentación.....	27
Mercado Meta.....	28
Posicionamiento.....	31
El Plan de Mercadeo o de Marketing	32
Mezcla de Marketing.....	35
Canales de marketing.....	40
Cadena de suministros	41
Propuesta de Valor	41
Servicio de Consultoría.....	44
Innovación.....	46
Análisis de la Industria	49
Análisis PESTEL	53
La Competencia	66
Capítulo 3. Metodología de la Investigación.....	72
Tipo de Investigación	72
Población.....	74
Población Industria.....	74
Población Establecida para el Estudio.....	75
Unidad Informante	76
Fuentes Primarias y Secundarias.....	76
Fuentes Primarias.....	76
Fuentes Secundarias	77
Variables	78
Método de Recolección e Instrumento	79
Plan de Muestreo o Censo.....	80
Tratamiento de la Información	81
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	82
Macroentorno.....	82

Competencia	88
Investigación de Mercado	95
Resultados de la Encuestas a las Empresas.....	95
Caracterización de las Empresas Encuestadas.....	96
Servicio de Consultoría.....	99
Información de la Empresa de I&D	107
Resultados de las Entrevistas a Profundidad a Profesionales de I&D e Innovación	119
Innovación.....	121
Capítulo 5. Plan Estratégico	136
Estrategia genérica.....	136
Plan de Mercadeo	136
Análisis de FODA de la Empresa.....	137
Segmentación del mercado.....	141
Mercado Meta.....	142
Promesa de Valor	142
Declaración de Posicionamiento.....	143
Mezcla de Mercadeo.....	143
Producto o Servicio	143
Propuesta de Servicio.....	147
Plaza	149
Promoción	150
Plan de Implementación y Control de las Estrategias de Promoción	157
Metas Financieras.....	159
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones	165
Conclusiones.....	165
Recomendaciones.....	167
Referencias Bibliográficas.....	170
Anexos.....	172
Anexo 1: Cuestionario a Empresas	172
Anexo 2: Entrevista a Profundidad.....	177

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Ventas de Alimentos de Salud y Bienestar según Categoría en Costa Rica (US\$ Millones)	55
Cuadro 2. Variables de Estudio según Objetivos Establecidos en el Estudio.....	78
Cuadro 3. Estudio del Macroentorno a través de un Análisis PESTEL	83
Cuadro 4. Análisis de Precios del Sector Competencia a Nivel Nacional.....	93
Cuadro 5. Distribución de Edad y Nivel Académico de los Profesionales Entrevistados	120
Cuadro 6. Monto por Pagar por Consultoría Técnica	134
Cuadro 7. Análisis Interno de la Empresa.....	137
Cuadro 8. Análisis Externo de la Empresa	139
Cuadro 9. Oferta de Servicios de Consultoría Técnica	147
Cuadro 10. Tabla de Referencia de Costos	149
Cuadro 11. Plan de Implementación y Control de Promoción	157
Cuadro 12. Cronograma de Actividades Básicas para los Primeros 5 Meses.....	159
Cuadro 13. Inversión Inicial de INFOOD	161
Cuadro 14. Proyecciones de Ventas de INFOOD	163
Cuadro 15. Estado de Resultados Año 2020.....	164

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Venta Mundial de Alimentos Empacados de la Categoría de Salud y Bienestar (Millones de US\$ y Toneladas)	54
Gráfico 2. Balanza Comercial del Sector Alimentario en Costa Rica (Millones US\$)	55
Gráfico 3. Tamaño de las Empresas Consultadas	96
Gráfico 4. Dispersión de las Productividades según el Tamaño de las Empresas	97
Gráfico 5. Distribución Geográfica de las Empresas Encuestadas	98
Gráfico 6. Sector de la Industria de Alimentos donde se Ubica la Empresa	98
Gráfico 7. Departamento en que Trabaja en la Empresa	99
Gráfico 8. Disponibilidad a Contratar un Consultor Externo	100
Gráfico 9. Motivos para contratar una Asesoría Técnica Externa	101
Gráfico 10. Valorización de una Empresa Consultora en Orden de Prioridades .	102
Gráfico 11. Aspectos de Seguridad en la Contratación de una Empresa de Consultoría	104
Gráfico 12. Formas de Encontrar las Empresas Consultoras	105
Gráfico 13. Acuerdos para Establecer el Precio	106
Gráfico 14. Departamentos que Más Requieren las Consultorías	107
Gráfico 15. Departamento de I&D en las Empresas Consultadas	109
Gráfico 16. Departamentos Encargados del Desarrollo de Productos	110
Gráfico 17. Formas en que las Empresas Realizan Investigación	111
Gráfico 18. Porcentaje de Empresas que Considera Fundamental la Innovación	113
Gráfico 19. Comparación de Costa Rica en Innovación con Respecto a Otros Países de Interés	115
Gráfico 20. Tipo de Consultoría Técnica que Más Requieren las Empresas	116
Gráfico 21. Medios de Información Utilizados para la Actualización Técnica	117
Gráfico 22. Utilización de las Redes Sociales para Actualizarse por Parte de las Empresas	118

Gráfico 23. Ferias en las que Participan las Empresas a Nivel Nacional e Internacional.....	119
Gráfico 24. Áreas de Experiencia de los Profesionales Entrevistados.....	120
Gráfico 25. Años de Experiencia en I&D	121
Gráfico 26. Métricas Establecidas para la Medición de Innovación y Desarrollo de Productos.....	122
Gráfico 27. Generación de Ideas para Innovar en el Desarrollo de Productos....	123
Gráfico 28. Herramientas de Investigación.....	124
Gráfico 29. Tiempos de Desarrollo de Productos.....	125
Gráfico 30. Factores que Atrasan o Impiden el Desarrollo de Productos.....	126
Gráfico 31. Medios de Actualización para Tendencias e Insights del Consumidor	127
Gráfico 32. Principales Medios de Actualización Técnica.....	128
Gráfico 33. Participación en Ferias.....	129
Gráfico 34. Redes Sociales y Medios Digitales Preferidos para Actualizarse en Temas Técnicos o Desarrollo de Productos	130
Gráfico 35. Características que Debe Tener un Consultor Técnico.....	131
Gráfico 36. Canales para Encontrar Servicio de Consultoría Técnica	132
Gráfico 37. Tipo de Consultoría Técnica que Más Requieren	133
Gráfico 38. Forma de Pago Más Conveniente.....	134

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	16
Figura 2. Componentes y Resultados del Concepto de Marketing.....	24
Figura 3. Operación de un Sistema de Marketing Simple.....	25
Figura 4. Jerarquía de las Necesidades de Maslow	27
Figura 5. La Estructura de Flujos en la Economía Moderna de Intercambios	30
Figura 6. Las 4 Ps de la Mezcla de Marketing	36
Figura 7. La Evolución de la Dirección de Marketing	38
Figura 8. Entorno de Marketing.....	50
Figura 9. Empresas Exportadoras en Costa Rica en las Últimas 2 Décadas	56
Figura 10. Diversificación de los Productos Exportados en los Últimos Años	57
Figura 11. Composición del Consumidor Multigeneracional en Costa Rica en la Actualidad	59
Figura 12. Participación de Alimentos Empacados de la Categoría de Salud y Bienestar	61
Figura 13. Análisis de la Competencia según las 5 Fuerzas de Porter	68
Figura 14. Competencia en el Mercado.....	70
Figura 15. Análisis de la Competencia de la Empresa Consultora en el Mercado Nacional.....	89
Figura 16. Cliente Meta.....	145
Figura 17. Propuesta de Valor de la Empresa.....	146
Figura 18. Logotipo de la Empresa	150

Capítulo 1 - Introducción

Antecedentes de la empresa

Historia

Esta empresa fue fundada en el 2018 por dos profesionales reconocidos como asesores y consultores técnicos a nivel nacional en las áreas de biología marina producción acuícola y desarrollo de productos para la industria de alimentos. Ambos convergieron en la Maestría de Administración de Empresas del TEC en su sede de Alajuela en el 2018. Ahí decidieron aunar esfuerzos y experiencia para formar esta empresa de consultoría y asistencia técnica con un alto grado de innovación y tecnología de avanzada en la industria alimenticia del país. La empresa pretende atender nichos de mercado desatendidos en el sector servicios sin incurrir en una inversión inicial cuantiosa, pero ofreciendo un servicio personalizado, responsable, de calidad e innovador.

Los cambios trascendentales en la producción y mercadeo de alimentos han llevado a la necesidad de formar empresas con equipos integrados multidisciplinarios que trabajen de forma conjunta para cumplir con ese compromiso de ofrecer en el mercado servicio de asesoría de acuerdo con las exigencias de los consumidores meta de las industrias alimenticias. Son pocas las empresas privadas que brindan este tipo de servicio o no están bien posicionadas, aunque existen muchos profesionales independientes como asistentes técnicos o consultores en sus campos específicos de conocimiento. Con la nueva apertura tecnológica y la era de la información es de esperarse que más profesionales se vean interesados en formar o ser parte de este tipo de empresas

para darle un servicio más integral a los clientes actuales o aquellos potenciales con sus promesas de valor. Por lo tanto, se prevé que la competencia se va a ir incrementando en un futuro cercano por lo que es fundamental entrar como pioneros para ocupar este nicho de mercado y posicionarse ofreciendo tecnología de avanzada. La industria alimentaria nacional se consolida continuamente, no para de crecer y demanda mayor rentabilidad en sus negocios e innovación, por lo que requiere empresas asesoras que ayuden a innovar e incrementar la productividad mientras reducen los costos de operación.

La empresa pretende incentivar la creatividad e innovación de los equipos interdisciplinarios para brindar soporte técnico y presentar propuestas de valor a los proyectos de los clientes potenciales para las diversas categorías en el área de alimentos del mercado costarricense. Será un tipo de asesoría que se va a distinguir por su servicio innovador y que tiene la oportunidad de aprovechar la experiencia de sus fundadores y la importancia de la innovación como estrategia de las empresas. Se asesorarán proyectos de productos innovadores con alto valor agregado que permitan la diferenciación. Se visualiza la asesoría técnica de una manera integral a un plan de mercadeo o al menos conteniendo componentes del mismo.

Organigrama

El organigrama de la empresa se presenta en la Figura 1. El mismo está formado por la Gerencia General que tiene a su cargo las áreas de Consultorías, Mercadeo, Sistemas de Información y Finanzas.

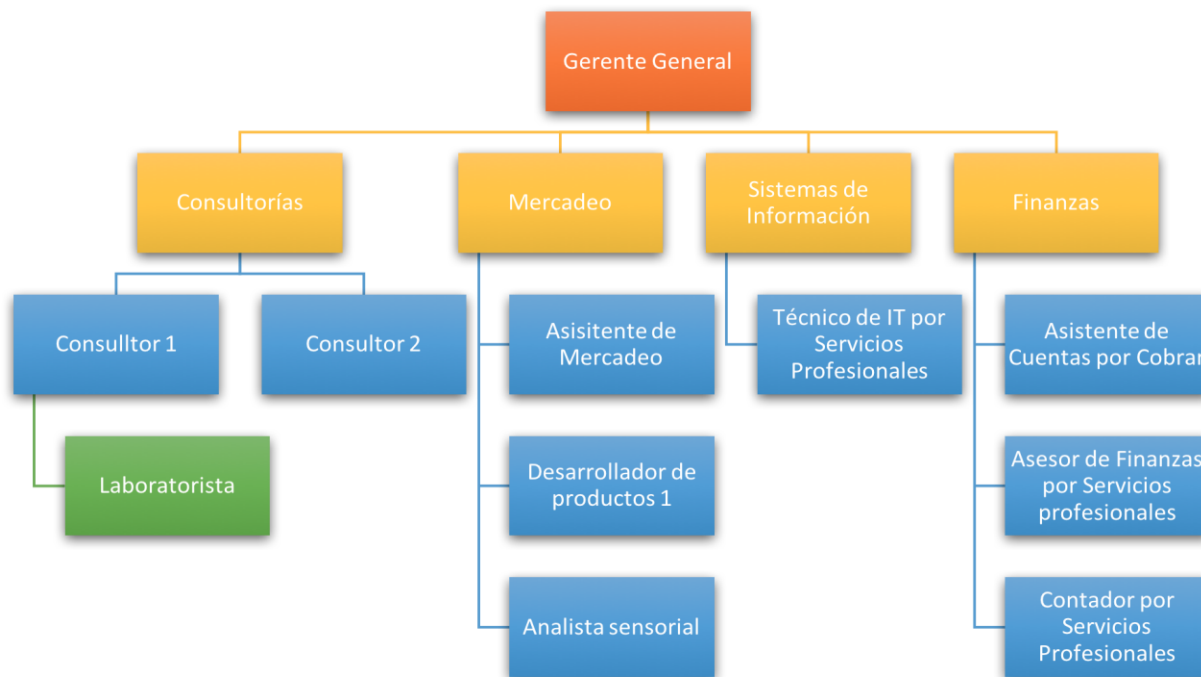


Figura 1. Organigrama de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

En el área de consultorías estarán los técnicos especialistas en tecnología e innovación; investigación y desarrollo e incubación de empresas atendiendo clientes potenciales para asesorar de manera integral en sus proyectos empresariales.

En el área de mercadeo estará un asistente manejando las estrategias de mercadeo, un desarrollador de productos para diferentes categorías del sector alimentario y un analista sensorial para evaluaciones de producto y de mercado. Este departamento está en estrecha coordinación con el área de consultoría para trabajar de manera integrada y coordinada.

Las otras áreas de Sistemas de Información y Finanzas serán servicios profesionales subcontratados (outsourcing) según la demanda. Con el crecimiento de la empresa sería puestos de trabajo que se estaría integrando al equipo.

Antecedentes prácticos del estudio

Desde hace más de dos décadas, la industria de alimentos ha mostrado un crecimiento acelerado en materia de tecnología alimentaria y mejoramiento nutricional. Este desarrollo industrial vertiginoso vino a responder las tendencias cambiantes del mercado, producto de la alta demanda por parte de consumidores más informados sobre productos inocuos, nutritivos y con características sensoriales aceptables. Esto ha permitido una mayor disponibilidad de productos frescos y empacados de calidades nutricionales muy diversas. Las tendencias mundiales del consumo de alimentos se están dando hacia los siguientes campos:

- **Salud:** Los consumidores cada vez están más al tanto de su bienestar físico y por ende buscan alimentos que tengan beneficios especiales para su salud. En 2016 un 34% de las ventas mundiales de alimentos empacados correspondieron a la categoría de salud y el bienestar (PROCOMER, 2017).
- **Conveniencia:** Hay un estilo de vida acelerado que limita el tiempo disponible para la preparación de los alimentos por lo que se prefieren productos preparados o semi-elaborados para evitar ciertas labores de preparación o consumo. Además, la incorporación

de las mujeres al mercado laboral impulsa la demanda por productos listos para consumir que faciliten las tareas en el hogar.

- **Diferenciación en la producción:** Producir bajo esquemas diferenciados es un mecanismo para satisfacer la demanda de ciertos consumidores que buscan productos que sean más amigables social y ambientalmente. Al respecto se pueden identificar tres segmentos:
 - **Producción orgánica:** dado el creciente interés de la población por consumir productos más saludables, sin aditivos químicos.
 - **Producción ética con responsabilidad social y ambiental:** que no contribuyan al daño ambiental.
 - **Producción con mínimo uso de recursos** (agua, suelo, energía).

La industria alimentaria costarricense también ha evolucionado y mostrado un crecimiento promedio anual del 5% en los últimos 10 años (PROCOMER, 2017). Sin embargo, dicho dinamismo ha sido más por el aumento en el monto exportado y no tanto porque se trate de productos con mayor valor agregado. Algunas oportunidades que el país puede aprovechar son la alta calidad del agro, las certificaciones, la sensibilización del sector empresarial ante las tendencias mundiales, el posicionamiento país en temas de sostenibilidad y un ecosistema de apoyo a la innovación.

Para lograr un desarrollo adecuado, surgen retos para todo el sistema empresarial en temas como asesoría técnica, desarrollo, inversión y promoción comercial para aumentar las capacidades empresariales que permitan su internacionalización exitosa. Se debe cumplir un papel activo en la

identificación de mercados con potencial, requisitos de acceso, capacitación y el desarrollo de contactos especializados que comprendan y valoren éste tipo de oferta, su diferenciación y propuesta de valor.

Uno de los grandes retos para el desarrollo de cualquier país es lograr la innovación en productos requeridos por el mercado, enfocarse en las necesidades y dar soluciones amigables y asequibles que obtengan una respuesta de parte de los usuarios meta.

Justificación del problema

Las empresas requieren consultoría porque esta es una herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios. A la vez, la innovación se ha convertido en el motor más importante de transformación y crecimiento de las compañías. Las empresas se han dado cuenta de que no sólo se puede vivir de reducir gastos e incrementar la eficiencia, necesitan crecimiento y de ahí la importancia de la Innovación en toda la cadena de valor, ya no solo en a nivel de producto, es necesario conocer muy bien el mercado, el producto y adecuar la empresa a la actualidad. La innovación es convertir la creatividad en resultados, lo importante no es lo que se sabe, sino lo que se consigue hacer con ese conocimiento.

Los servicios de asistencia técnica en la industria alimentaria han carecido de un plan de mercadeo con tecnología de innovación para hacer a los profesionales consultores altamente competitivos y posicionarlos en un mercado dinámico y en continua consolidación, donde la segmentación del mercado meta y el posicionamiento son características valiosas para el establecimiento de una marca del servicio que se ofrece.

El mercado del servicio de asistencia técnica está formado por pequeñas y medianas empresas que necesitan un tipo de consultoría integral y asesorarse bien con profesionales capaces de guiarlos desde la concepción de la idea del negocio, el estudio de mercado, el desarrollo de productos, los estudios de factibilidad, la selección del sitio y el diseño de las instalaciones, hasta la escala de operaciones y la puesta en marcha de los proyectos productivos y de innovación. De esta manera podrán asegurar la disponibilidad de producto de buena calidad, en el momento oportuno y a un precio competitivo, para satisfacer las necesidades del cliente. El valor agregado que se le dé al producto también es fundamental para llegar de manera directa al mercado meta evitando la intermediación que reduce la calidad del producto y encarece los costos. El plan de comercialización ayudará a encontrar segmentos de mercado donde el cliente está dispuesto a pagar un precio superior por un producto que va a satisfacer sus necesidades. El mejoramiento de la calidad del producto y su diferenciación del mercado tradicional a través de técnicas avanzadas en el procesamiento de alimentos va a permitir darle un valor como marca que logrará posicionarse en la mente de los consumidores.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que se pretende responder es la siguiente:

¿Cómo se puede establecer, dirigir y enfocar un plan de mercadeo para una empresa de prestación de servicios técnicos e innovación en el área de la industria alimenticia para que esté mejor preparada a introducirse y posicionarse en una clientela que demanda y necesita este tipo de servicio?

Objetivos del Estudio

A continuación, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto:

Objetivo General

Desarrollar el plan de mercado de una empresa que ofrece servicios técnicos y de innovación para la industria de alimentos.

Objetivos Específicos

1. Establecer el potencial de mercado para ofrecer los servicios de consultoría.
2. Definir nuestra propuesta de valor para el posicionamiento del segmento que se establezca.
3. Determinar la estrategia de precios por cobrar.
4. Definir una estrategia de promoción para este tipo de servicios.

Alcance y Limitaciones

El alcance del proyecto es elaborar un plan de mercadeo de una oferta de servicio técnico que pueda ser presentado a los potenciales clientes a nivel nacional como una propuesta de valor para desarrollar sus proyectos e innovar en la industria alimenticia.

Algunas limitaciones del proyecto son las siguientes:

- La investigación de mercado será realizada de manera cualitativa entre profesionales técnicos por lo que los resultados no son extrapolables a nivel de la población.
- La falta de requerimientos claros por parte de los clientes potenciales del proyecto a desarrollar.
- Los tiempos que las empresas tengan establecidos para el alcance de los proyectos pueden ser muy cortos o muy extensos.
- Que no exista presupuesto suficiente para la elaboración del proyecto.

Capítulo 2- Marco Teórico

En el presente capítulo se procede a realizar una conceptualización y definición de las principales variables que describen e indican la importancia de un Plan de Mercadeo y otros conceptos teóricos relacionados. Los mismos son esenciales para dar los fundamentos teóricos necesarios y comprender mejor el tema de estudio.

La importancia del Marketing

El marketing o mercadeo abarca el estudio y análisis tanto del mercado como de los consumidores. A la vez evalúa qué actividades comerciales son las más recomendadas para ofrecer un producto o servicio, captar la atención del consumidor y alcanzar su fidelización con la marca o la empresa.

Según Philip Kotler, estadounidense, economista y especialista en mercadeo, el marketing es un proceso social y administrativo. Es un proceso social porque interviene un grupo de personas que necesitan y desean ofrecer e intercambiar productos y es administrativo porque se necesita planificar, organizar e implementar diferentes propuestas e ideas para lograr el éxito de la empresa (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 5).

El marketing de hoy es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores. Además, sirve para gestionar las relaciones con los clientes de manera que beneficie a la organización y a sus grupos de interés. Según Staton, Etzel, & Walker (2007) se define como:

“Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (pág. 9).

Esta definición tiene 2 implicaciones significativas como son: que todo negocio debe enfocarse al cliente cuyos deseos deben conocerse para tratar de satisfacerlos y que el marketing empieza con una idea que debe mantenerse hasta que las necesidades de los clientes queden completamente satisfechas.

En general, el concepto de marketing se basa en las tres ideas que se ilustran en la Figura 2:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse.
- El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

El marketing puede darse en cualquier momento en que una persona o una organización intercambien algo de valor con otra. Se trata de una serie de actividades e ideas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades o deseos (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 5). El marketing debe hacer que el cliente esté listo para la compra. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 5).



Figura 2. Componentes y Resultados del Concepto de Marketing

Fuente: (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 11)

La mayor importancia del marketing radica en que es vital para el éxito de las organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 10). Con la dirección de marketing, que es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (objetivo), se pretende obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el mismo cliente. Lo que se comercializa son: bienes, servicios, eventos, experiencias y personas, lugares, propiedades, organizaciones, información, ideas, etc. Según los mismos autores, dependiendo de las circunstancias, el marketing puede ser vital para el éxito de una organización. En años recientes, numerosas empresas de servicios y organizaciones no lucrativas han descubierto que el marketing es necesario y valioso.

Un sistema de marketing simple opera de la siguiente manera (Figura 3)



Figura 3. Operación de un Sistema de Marketing Simple

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 9)

Necesidades, deseos y demandas

Las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago.

Una definición de marketing que se ajusta a satisfacer las necesidades, deseos y demandas es la definición social. Se ve el marketing como un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.

Peter Drucker citado por Kotler & Keller (2012) lo explicaba de la siguiente manera:
 “Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente

que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible” (pág. 5).

Su función principal es determinar lo que las personas quieren o desean, por lo tanto, estudia las necesidades del consumidor para después satisfacerlas de forma eficiente. En los consumidores las necesidades van pasando, como en una pirámide, de las esenciales o fisiológicas a las de seguridad, afecto, prestigio y auto realización en lo que se conoce como la pirámide de Maslow (Figura 4).

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas.

“La tendencia es una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y más duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro, y pueden proporcionar una dirección estratégica” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 74)

Es conveniente estar al tanto de las mismas porque se puede sacar provecho de las oportunidades que se presenten, sobre todo aquellas relacionadas con la innovación y el desarrollo de productos o servicios.

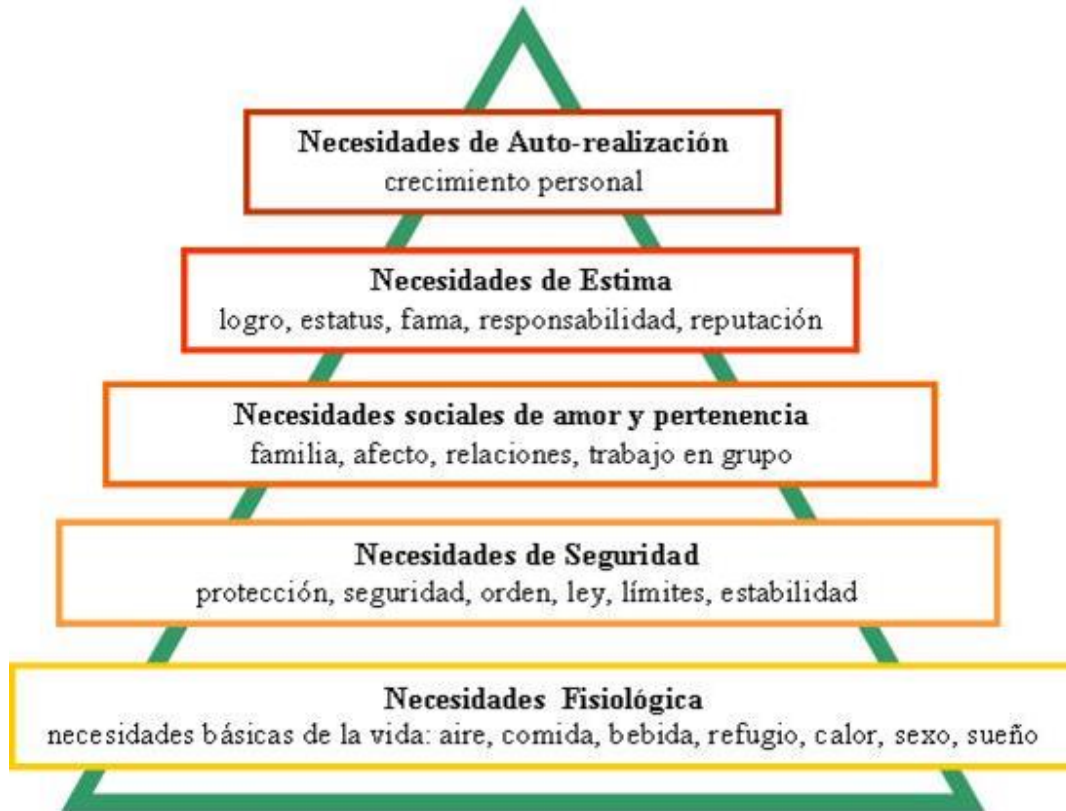


Figura 4. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Fuente: Internet recopilado de

<http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

La Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Segmentación

Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, luego se concentran en las necesidades o grupos que puedan atender mejor y buscan posicionar su producto de modo que el mercado meta reconozca las ofertas e imágenes distintivas de la organización. Por lo tanto, la segmentación en el mercado permite:

“dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 9).

El proceso que se sigue es primero dividir al mercado en segmentos, identificando a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante diferencias demográficas y conductuales entre los compradores. Después de identificar segmentos de mercado, se decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes y esos segmentos serán los mercados meta. Para cada uno, la empresa desarrolla una propuesta de mercado, la cual se posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central.

La segmentación del mercado se puede hacer tomando en cuenta varias variables que definen los perfiles en aspectos como la: geografía (regiones, clima), demografía (edad, ingresos, educación, nacionalidad y otros), psicografía (clase social, personalidad, estilo de vida) y conducta (actitud al bien, conocimientos, lealtad, frecuencia de uso, etc.) (Kotler & Armstrong, 2008). No es sencillo separar el mercado en segmentos, se tienen que probar variables diferentes de segmentación hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado.

Mercado Meta

El mercado meta corresponde al segmento sobre el que se va a dirigir la empresa para diseñar sus estrategias tácticas. Es importante porque se debe saber con anterioridad cual es el

segmento que se va a atender. Los clientes se caracterizan por tener necesidades en común que pueden ser satisfechas por la empresa.

Con el fin de identificar, definir y conocer con claridad al mercado meta, se deben responder una serie de preguntas, tales como:

- ¿Qué es lo que se vende y cuáles características tiene?
- ¿A quién le pueden interesar los bienes de la empresa?
- ¿Cuándo se venderán los bienes o servicios y para qué ocasión se destinan?
- ¿Dónde puedo encontrar al cliente?
- ¿Cómo puedo comunicarme con mi mercado y estar en contacto con éste?

La decisión a la hora de seleccionar un mercado meta debe hacerse tomando en cuenta las siguientes características:

- Debe concordar con los objetivos y la imagen de la empresa.
- Las oportunidades deben concordar con los recursos que tiene la empresa.
- Debe ser rentable por lo que se debe hacer análisis previo de su rentabilidad.
- Debe tener poca competencia, o que esta sea débil, ya que si se encuentra saturada de muchos sustitutos se va a ver afectada su rentabilidad.

Tradicionalmente un mercado consiste en un lugar físico donde se reúnen compradores y vendedores para comprar y vender bienes o realizar transacciones sobre un producto o clase de productos.

responden por lo común con un programa de marketing especial. De esta manera, a menudo vemos que la misma necesidad básica se satisface en formas muy diferentes. De acuerdo con Staton, Etzel, & Walker (2007):

“Es habitual que varias organizaciones persigan un mercado meta específico al mismo tiempo, y que cada una trate de que los clientes prospecto la vean a través de una luz distinta y atractiva. Esto es, cada compañía se vale de estrategias y tácticas en su esfuerzo por establecer una posición única en la mente de los prospectos” (Pág. 16).

Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la forma en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos. También se define como el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos o servicios de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia (Bernal, 2017).

Un posicionamiento adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing, puesto que transmite la esencia de la empresa, aclara los beneficios que obtienen los consumidores con el servicio y expresa el modo en que estos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la empresa y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

Un punto de partida para lograr el posicionamiento es la identificación de los grupos de productos o servicios que compiten con la empresa o que funcionan como sustitutos cercanos. Podría suponerse que es sencillo identificar a los competidores; sin embargo, la variedad de los competidores actuales y potenciales puede ser mucho más amplia de lo que parecería pensando que se deberían reconocer hasta los competidores que se podrían enfrentar en el futuro. Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que tratan de satisfacer a los mismos clientes y necesidades, y producen ofertas similares. Los competidores potenciales son los que pueden ofrecer formas nuevas o diferentes de satisfacer las mismas necesidades (Kotler & Keller, 2012, pág. 11)

El Plan de Mercadeo o de Marketing

Es por medio de un Plan de Mercadeo que la empresa se pone al tanto de su entorno, la competencia, el comportamiento de los consumidores, los canales de distribución y otros aspectos importantes para definir sus estrategias de posicionamiento y competitividad. Por lo tanto, el mercado se constituye en el eje inicial y principal de la estrategia de un Plan de Mercadeo porque permite la realización del análisis de las necesidades, los agrupa por segmentos de mercado, elige el segmento y define el perfil de aquel al que pretende dirigirse.

Un buen plan de mercadeo se necesita para dirigir y enfocar el producto, el servicio o la marca de una empresa. Con un plan detallado de mercadeo, cualquier empresa estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o servicio innovador y aumentar las ventas entre los clientes actuales (Kotler & Keller, 2012, pág. 10). El plan consiste en decidir las características que deben incluirse en el diseño de un nuevo producto o servicio, los precios, los canales de distribución y el gasto en publicidad, ventas, internet y otros. El plan debe tomarse en un entorno impulsado por internet donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian rápidamente.

Un plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio (Kotler & Keller, 2012, pág. 36).

El objetivo de un plan estratégico de marketing es: *“realizar un análisis sistémico y continuo de las necesidades de los grupos claves de clientes para la empresa antes de proceder a diseñar el producto o servicio que será atendido”* (Kotler & Keller, 2012, pág. 37). Las empresas no solo deben limitarse a realizar una transacción, sino a satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de los bienes y servicios que les ofrece. El propósito del plan de mercadeo es, por lo tanto, documentar cómo se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing.

El marketing estratégico, y por ende el plan estratégico, les permite a las empresas realizar un análisis de los individuos y las organizaciones pensando que el cliente no solo busca un producto o servicio, sino también satisfacer una necesidad y darle una solución a un problema con el producto que compra o la consultoría que contrata. La solución por lo general es tecnológica y cambia constantemente.

Con el plan de Marketing, escrito de manera sencilla, clara y concisa, se pretende que la empresa logre alcanzar sus objetivos específicos dentro del ambiente de mercado en el que se desarrolla. Por lo tanto, debe ser fácil de entender si está escrito de manera clara, pero que al mismo tiempo incorpore los detalles minuciosos de cómo se van a alcanzar los objetivos específicos de manera realista y adaptados a la situación real de la empresa. El plan de marketing debe responder a una serie de preguntas como las siguientes:

- “¿Cuál es la actividad que deseo desarrollar?
- ¿Qué bienes voy a ofrecer?
- ¿A quién los voy a vender?
- ¿Dónde los venderé?
- ¿Cuánto voy a vender?
- ¿Cómo me van a conocer?

La importancia del Plan de Marketing radica en que la empresa va a tener una filosofía o guía que le va a permitir establecer una estrategia que gire alrededor del cliente para satisfacer las necesidades de aquellos más importantes (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 5).

Con la integración de los conocimientos teóricos previos, se hace la planeación estratégica que permite concentrarse en la parte de análisis de la empresa, sus clientes, necesidades, posicionamiento. Así se llega a tener la parte fundamental para proceder a la acción mediante la formulación e implementación de estrategias, que corresponden al plan operativo.

El Plan de Marketing se define como:

“El principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de oportunidades del mercado” (Kotler & Amstrong, 2008, pág. 12).

Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es parte importante del plan operativo porque es aquí donde se debe tener coherencia entre las 4 P's para lograr estrategias exitosas. Se pasa del análisis previo del plan estratégico a las acciones.

De acuerdo a (Kotler & Amstrong, 2008, pág. 49): *“Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. La empresa la utiliza para establecer un posicionamiento firme en el mercado meta”*.



Figura 6. Las 4 Ps de la Mezcla de Marketing

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 25)

La mezcla de marketing corresponde a una combinación de cuatro herramientas de marketing tácticas y controlables conocidas como las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta en el mercado meta (Kotler & Keller, 2012, pág. 25). En la Figura 6 se muestran las 4 P's de la mezcla de marketing.

Producto: Es el bien o servicio para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Precio: La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.

Promoción: Es el proceso de comunicación con el cliente, cuyo objetivo es convencerlo de comprar un producto habiéndole expuesto sus beneficios. Kotler y Armstrong (2008) dicen que la promoción “son aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo”.

Plaza: Proceso por el cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas y vía internet entre otros.

El plan de mercadeo es un documento que describe la estrategia de mercadeo y las acciones que se tiene planeado llevar a cabo a nivel de su mix de mercadeo para producto y/o servicio, plaza, precio y promoción de un servicio o producto establecido.

Por medio del mercadeo se realizan actividades que nos permiten crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Su propósito es conocer y entender muy bien al cliente para que el producto o servicio se ajuste al mismo y se venda por sí solo. El marketing debe hacer que el cliente esté listo para la compra. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas (Kotler & Keller, 2012, pág. 5).



Figura 7. La Evolución de la Dirección de Marketing

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 25)

La integración de departamentos se le llama marketing holístico o marketing integrado y se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias, pero que trabajan en conjunto y coordinadamente para lograr la satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores según lo comenta Serrano. Si actualizamos las 4 Ps para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y performance, como lo muestra la Figura 7.

Según lo establece (Kotler & Keller, 2012, pág. 25), el marketing holístico puede verse como la integración de las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio. Los especialistas en marketing holístico logran un crecimiento rentable con el cliente al expandir su participación, construir su lealtad y capturar su valor de vida.

Casi todas las empresas persiguen una mezcla de objetivos específicos como la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. A nivel de mercadeo un objetivo clave es desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de mercadeo de la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios.

Las estrategias genéricas de Porter proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico y el cumplimiento de objetivos específicos (Kotler & Keller, 2012, pág. 34):

- El **liderazgo general de costos**: Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado.
- La **diferenciación**: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.
- El **enfoque**: El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Las empresas también están dando forma a ofertas, servicios y mensajes separados para clientes individuales basadas en la información sobre sus transacciones anteriores, información demográfica y sobre sus preferencias de medios de comunicación y canales de distribución. Al centrarse en sus clientes, productos y canales más rentables, estas empresas esperan alcanzar un

crecimiento rentable, capturando una mayor parte de los gastos de cada cliente mediante la creación de una fuerte lealtad del cliente (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 11).

El mantener buenas relaciones con los clientes afecta a lo interno y externo de la empresa. En primer lugar, influye en cómo trabaja el personal de mercadeo de manera interna y con otros departamentos para entregar valor y satisfacer a sus clientes. En segundo, afecta la forma en que la empresa trabaja con sus proveedores, distribuidores y socios para lograr las metas del plan. En tercero, influye en los tratos de la empresa con otros grupos de interés, incluyendo los reguladores del gobierno, los medios de comunicación y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización y deben ser consideradas cuando se desarrolla un plan de mercadeo.

Canales de marketing

Según Kotler & Keller (2012, pág. 11), se enfrenta un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para las ofertas.

- **Comunicación:** Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.
- **Distribución:** Se utilizan canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario.
- **Servicio:** Para llevar a cabo transacciones se usan también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras.

Cadena de suministros

La cadena de suministros es una ampliación de canal mayor que abarca desde la materia prima, los componentes, hasta el producto terminado que se destina a los compradores finales. Cada empresa captura solamente un porcentaje determinado del valor total generado por el sistema de entrega de valor de la cadena de suministro. Cuando la empresa tiene competidores o se expande, su objetivo es capturar un porcentaje mayor del valor de la cadena de suministro (Kotler & Keller, 2012, pág. 11)

Propuesta de Valor

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor o conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias. Una marca es una oferta de una fuente conocida. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marcas fuertes, favorables y únicas como sea posible (Kotler & Keller, 2012, pág. 33)

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio. Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente.

La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado.

Actualmente el mercadeo se centra en la creación de valor a los clientes, el conocimiento del cliente toma un rol fundamental para como empresa ofrecer nuestra propuesta de valor. Para definir esta propuesta y lograr una diferenciación de la competencia se debe analizar las variables externas e internas en la que se desarrolla la empresa, definir el segmento y elaborar un buen plan de mercadeo que permita posicionar la marca por medio de los atributos que se le definan.

El proceso de entrega de valor se inicia antes de que exista un producto, y continúa durante el desarrollo y después de su lanzamiento. Es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres fases de acuerdo (Kotler & Keller, 2012, pág. 34):

1. Elegir el valor es la “tarea” que debe llevar a cabo el marketing antes de que exista cualquier producto. Se debe segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta. La fórmula “segmentación, direccionamiento, posicionamiento” (SDP) es la esencia del marketing estratégico.
2. Proveer el valor es la característica específica del producto, su precio y su distribución.
3. Comunicar el valor por medio de la fuerza de ventas, Internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación para anunciar y promover el producto.

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marcas fuertes, favorables y únicas como sea posible.

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio.

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra. Es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Hoy en día muchas empresas dedicadas por completo a la generación de servicios utilizan internet para llegar a los clientes y muchas de ellas trabajan solamente online. Algunas ofrecen consultoría en desarrollo profesional y reclutamiento de personal. Si se implementan correctamente, las mejoras o innovaciones en el servicio al cliente pueden producir grandes recompensas.

Los consumidores son cada vez más sofisticados en cuanto a la compra de servicios de soporte como la asistencia técnica y presionan para obtener un precio separado por cada elemento de servicio y el derecho a escoger los elementos que realmente desean obtener. Por otro lado, les

desagrada tener que tratar con múltiples proveedores de servicios. Internet ha aumentado el poder de los clientes al permitirles expresar su descontento por un mal servicio —o premiar un buen servicio— y enviar sus comentarios a todo el mundo con un solo clic.

Con el fin de desarrollar un servicio innovador de asistencia técnica, las empresas necesitan información actualizada sobre el entorno, la competencia y los segmentos de mercado seleccionados. Con frecuencia, el análisis de los datos internos es el punto de partida para evaluar la situación de marketing actual. Con las investigaciones del mercado de la competencia, las problemáticas clave, las amenazas y las oportunidades, se mide el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos generales y específicos. Se aprende más sobre los requerimientos, expectativas y percepciones de los clientes y sus niveles de satisfacción y lealtad. Esta comprensión profunda provee los cimientos para construir una ventaja competitiva a partir de las decisiones correctas y bien informadas en materia de segmentación, determinación de mercados meta y posicionamiento.

Servicio de Consultoría

El mercado para el servicio de consultoría está formado por pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la industria alimenticia del país que buscan urgentemente un servicio inmediato de asistencia técnica. No pueden esperar a que sea brindado por Universidades y otras instituciones del Estado, aunque sean gratis o de bajo costo. La consultoría debe ser única, enfocada a un problema en específico, personalizada y asequible para que el cliente reciba resultados inmediatos en la obtención de la materia prima y el desarrollo de productos.

La empresa que solicita los servicios no puede parar sus funciones, ni dejar de crecer con una mejora continua en sus procesos productivos y de desarrollo de productos. El servicio debe ser inmediato y funcional con capacidad de generar beneficios en el corto plazo que sean tangibles y cuantificables. La comunicación continua con los clientes por medio de una relación que llame a la fidelidad va a permitir mantenerlos por más tiempo, mientras dan buenas referencias a clientes potenciales.

David Soubelet, socio de Consultoría de EY en Colombia sostiene que las compañías acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación (Consultoría, 2016).

“Hay múltiples razones para contratar la consultoría, pero en muchos de esos casos está la necesidad de entender los desafíos del mercado y coyunturas macroeconómicas, la búsqueda de aliados estratégicos y abrir nuevas oficinas, entre otras motivaciones”, afirma David Soubelet. Los líderes empresariales buscan enfrentar la era digital, ser más competitivos, definir modelos operativos más eficientes y preparar la fuerza de trabajo del futuro.

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces, proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen. La labor actual del consultor como "agente de cambio ", implica la transferencia de conocimientos (“Know How”) y

la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita (Sarmiento, 2013).

A pesar de que el tamaño del negocio de las consultorías en Costa Rica es todavía pequeño, este segmento tiene mucho potencial de crecimiento. El país cuenta con una economía en crecimiento bien diversificada y ofrece un marco jurídico e institucional estable para el desarrollo de los negocios. La industria de consumo masivo como los alimentos continúa siendo un usuario importante de las consultorías en Costa Rica por el ritmo de crecimiento, los cambios en los modelos de negocio, de la competencia y del consumidor. No obstante, enfrentan la desaceleración de la economía por lo que las consultorías compiten con los recortes y ajustes en las inversiones de las compañías. Por tal motivo, las empresas consultoras deban redoblar esfuerzos para mantener participación de mercado y, ante todo, dar el respaldo a las empresas que buscan salidas para no sucumbir en tiempos difíciles.

Innovación

En el mercado las empresas están en constante lucha para alcanzar sus metas de ingresos y aumentar su participación de mercado a través de nuevos productos. La innovación forma parte de sus estrategias y tiene establecido indicadores, tales como: el aporte en ventas de los productos nuevos, la cantidad de productos nuevos por año, la rentabilidad generada por los nuevos productos y la imagen de la empresa ante el mercado de ser innovadora (León, 2017).

Sin embargo, a la mayoría de las empresas les cuesta innovar porque no se inventaron para ello, su razón de ser es explotar un negocio concreto, conseguir los objetivos previstos, seguir un

plan concreto y medible (Rosales, 2017). Los profesionales que trabajan en la mayoría de las empresas han sido contratados para cubrir un puesto de trabajo. Tienen una descripción de su puesto, unos procesos que seguir y unos resultados que obtener. La incertidumbre es algo a evitar, es un paradigma de eficiencia y optimización, no de aprendizaje. La eficiencia funcionaba muy bien en entornos estables, maduros y previsibles, pero la revolución social que ha supuesto la democratización de la tecnología, ha empoderado al mercado y a los clientes que ahora son los que mandan.

El servicio de asistencia técnica con innovación significa que la empresa consultora va a experimentar y por ende, trabajar de manera similar a como lo hacen los científicos con hipótesis e incertidumbre y riesgos. A la vez, la creatividad e innovación sumado a un conocimiento profundo de nuestros clientes para poder realizar propuestas de valor que sean de su satisfacción son primordiales para lograr la diferenciación en el mercado.

Las empresas en muchos casos le apuestan a innovaciones incrementales, poco diferenciadas, cortoplacistas y fuera del corte del negocio. Lo justifican con tal de mover la aguja de ventas y no dejarse vencer por la competencia. Esta falta de dirección influye en que 8 de cada 10 productos fracasen en el mercado, y que los ingresos provenientes de la innovación incremental sean de apenas 3-4% cuando el CEO y la Junta Directiva demandan un 10-12% (León, 2017). Las empresas deben pensar en cuanto dinero desean producir por innovación en los próximos años para que esto guíe el tipo de proyectos en los que van a invertir. Según diversos estudios, una estrategia de innovación con metas económicas concretas puede ayudar a obtener tasas de éxito 3 veces mayores, del 25% hasta un 75%. La estrategia también le ayuda a las organizaciones a

enfocarse en un portafolio de innovación más balanceado, con innovaciones radicales de largo plazo basadas en un conocimiento profundo del cliente y de las tendencias del mercado. De esta forma son capaces de lanzar productos que justifiquen el costo de desarrollarlos, a la vez que aumentan sus ingresos y ganancias de forma sostenible.

Las empresas se han dado cuenta de que no sólo se puede vivir de reducir gastos e incrementar la eficiencia, necesitan crecimiento y de ahí la importancia de la Innovación en toda la cadena de valor, ya no solo en a nivel de producto, es necesario conocer muy bien el mercado, el producto y adecuar la empresa a la actualidad. La innovación se ha convertido en el motor más importante de transformación y crecimiento de las compañías (Innovarty, 2015).

La razón por la que los clientes eligen una empresa depende cada vez más de la experiencia que esta marca es capaz de generar (Rosales, 2017). No hablamos sólo de marketing emocional, que sigue siendo necesario, sino de gestión de la experiencia de la persona desde una perspectiva holística. Después de usar el servicio y relacionarse con la empresa, el cliente debe convertirse en un auténtico embajador voluntario del mismo y recomendarlo a sus amigos y familiares. En ese sentido, la experiencia técnica de una persona es algo que no es fácilmente medible y está conformada por su aprendizaje, capacitación y experiencias vividas. El ofrecimiento de la consultoría técnica no es algo fácil de cuantificar ya que por lo general el cliente no tiene comprensión lo que esto significa. Por tanto, es importante el poder visualizar la consultoría técnica como un producto respaldado por un plan de mercadeo. El poder vender una idea y convertirla en una innovación requiere de estrategias de mercadeo.

Un cliente nos elige emocionalmente por la forma que conseguimos generar experiencias positivas y memorables. El factor humano es cada día más importante. No es la tecnología, son las personas. Esa es la clave de todo y las empresas que hoy triunfan en este mercado es porque lo han entendido e implantado antes y mejor que las otras (Innovarty, 2015).

Los clientes eligen y recomiendan un servicio personalizado para brindarle opciones en el mercado de los alimentos que les aseguren la rentabilidad y la sostenibilidad de ellos mismos, sus proveedores y clientes en general. Este servicio personalizado también lo ofrece la competencia en su página Web, pero no le da el seguimiento debido a las recomendaciones, sugerencias y críticas de los clientes en las redes sociales ni en otros medios. Los servicios de la competencia tampoco han sido hechos a través de un estudio exhaustivo de las necesidades de los clientes para ofrecerles un servicio con las características necesarias para generarles beneficios inmediatos.

Análisis de la Industria

El entorno de marketing consiste en el entorno funcional y el general. El primero incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Éstos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los mayoristas y los clientes meta. El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal (Figura 8.) (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 29) . Se debe poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos, y ajustar las estrategias de marketing como sea necesario.

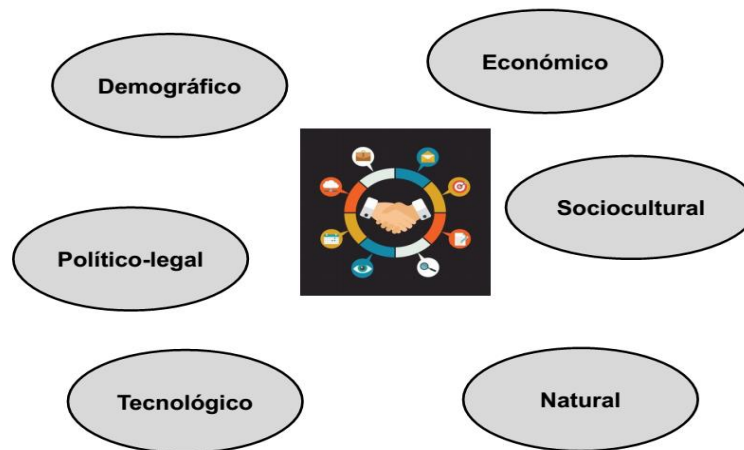


Figura 8. Entorno de Marketing

Fuente: (Staton, Etzel, & Walker, 2007)

El macro entorno representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. A la hora de plantear nuestra planificación de marketing, todos estos factores que componen el macro entorno son vitales y por separado nos pueden afectar para bien o para mal en el desarrollo de nuestra actividad.

El **PEST** o **PESTEL** es un análisis fundamental del marketing estratégico que realizan las empresas y los emprendedores para entender el entorno en el cual las empresas se desenvuelven y cómo se pueden ver afectadas por dicho entorno. Tradicionalmente esta técnica determina 4 factores a analizar que son factores: Políticos, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos. Hoy en día a este análisis se le agregan dos factores más que son los Ecológicos y Legales, de aquí su versión más completa, el **PESTEL**. Este análisis es el que nos dará pie a realizar el estudio FODA del plan de marketing, donde determinaremos nuestros puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas.

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis **FODA**, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing (Kotler & Keller, 2012, pág. 48). El entorno externo se analiza por medio de las oportunidades y amenazas. Una empresa debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean clave. Debe encontrar, desarrollar y obtener ganancias de las oportunidades. Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. El entorno interno se analiza con las fortalezas y debilidades. Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas.

En el macro entorno constantemente surgen nuevas oportunidades que esperan las estrategias de marketing adecuadas, tal como la tendencia actual y mundial para conservar el medio ambiente y las fuerzas sociales principales, y en ocasiones interconectadas, que han creado nuevas conductas, oportunidades y desafíos de marketing. Entre las fuerzas sociales principales se citan (Kotler & Keller, 2012, pág. 12):

La tecnología de información de redes: La revolución digital ha creado una Era de la Información que promete llevar a niveles más precisos de producción, comunicaciones más dirigidas y fijación de precios más relevante.

La globalización: Los avances tecnológicos en transporte, envíos y comunicaciones han facilitado que las empresas comercialicen y que los consumidores compren en y desde casi todos los países del mundo. Los viajes internacionales continúan creciendo con las personas que trabajan y se divierten en otros países.

La desregulación: Muchos países han liberalizado sectores industriales para crear una mayor competencia y mayores oportunidades de crecimiento.

El aumento de la competencia: La intensa competencia entre marcas nacionales y extranjeras eleva los costos de marketing y reduce los márgenes de beneficios (o ganancias).

La transformación de los minoristas: Los minoristas basados en tiendas se enfrentan a la competencia de venta por catálogo, empresas de correo directo, diarios, revistas y anuncios de televisión directos al cliente, infomerciales y comercio electrónico.

La desintermediación: El impactante éxito de las primeras puntocom y otras, provocaron la desintermediación en la entrega de productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de bienes mediante canales de distribución.

El poder de compra del consumidor: En parte, debido a la desintermediación por medio de Internet, los consumidores han aumentado sustancialmente su poder de compra.

La información del consumidor: Los consumidores pueden recopilar información tan amplia y profunda como quieran sobre prácticamente todo.

La participación de los consumidores: Los consumidores han encontrado una voz amplificadora para influir en la opinión de sus similares y en la opinión pública.

La resistencia del consumidor: Actualmente, muchos consumidores sienten que hay pocas diferencias entre los productos, así que demuestran menor lealtad a la marca y se vuelven más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor, y menos tolerantes al marketing indeseable.

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas. La tendencia es una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene

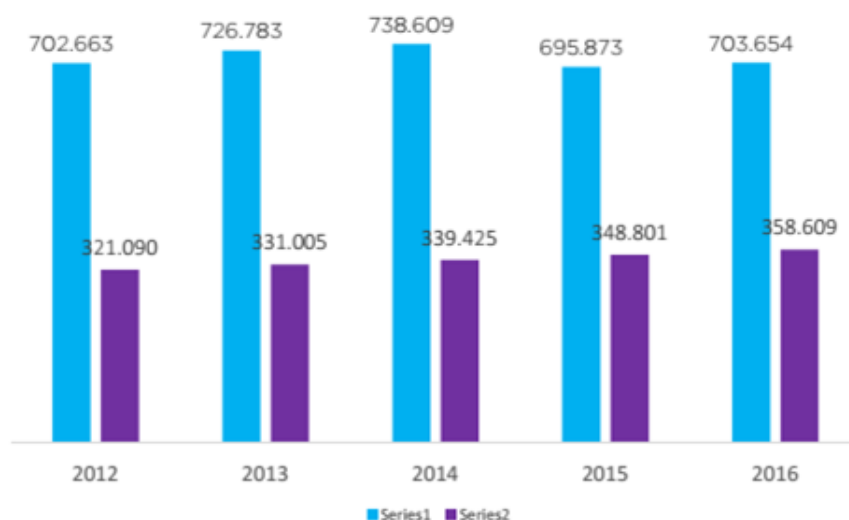
cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y más duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro, y pueden proporcionar una dirección estratégica.

Al igual que en Costa Rica, las tendencias mundiales de la industria alimentaria apuntan al desarrollo de opciones de alimentos diferenciados, naturales, autóctonos y sostenibles. En 2016 un 34% de las ventas mundiales de alimentos empacados correspondían a la categoría de salud y el bienestar, con opciones como fortificados, orgánicos, naturales, libres de.... o aquellos dirigidos a consumidores con intolerancias (Procomer, 2016). El consumidor está más preocupado por lo que come, por la trazabilidad y ha decidido dejar de comer ciertos ingredientes por precaución.

Análisis PESTEL

Con el estudio del entorno externo nuestra empresa pretende detectar señales de alerta de nuevas oportunidades y amenazas que pudieran afectar el éxito de la misma (Pérez, 2017). Utilizando internet y fuentes bibliográficas se ha realizado el siguiente estudio del entorno en 4 áreas que consideramos claves como son: las tendencias económicas que podrían influir en el comportamiento de compra del segmento meta, los cambios demográficos que podrían afectar el segmento meta, los aspectos legales que rigen los proyectos técnicos y desarrollo de productos y el avance vertiginoso de la tecnología que podría modificar o alterar la situación competitiva de la empresa.

Gráfico 1. Venta Mundial de Alimentos Empacados de la Categoría de Salud y Bienestar (Millones de US\$ y Toneladas)



Fuente: (Procomer, 2016).

Aspectos Económicos:

En la industria alimentaria las ventas en salud y bienestar a nivel mundial en el 2016 generaron US\$ 704 miles de millones según información de Procomer (2016) presentada en el Gráfico 1.

En Costa Rica la industria alimentaria es un sector que crece en la economía con una balanza comercial positiva y un crecimiento sostenido de las exportaciones (Gráfico 2). Las ventas locales de alimentos de salud y bienestar superan los 1.000 millones de US\$ en 2016 y han crecido un promedio anual del 7% en los últimos 5 años, 33% de la categoría de alimentos empacados corresponden a estos productos. Las categorías de mayor crecimiento han sido las de alimentos orgánicos y las relacionadas con intolerancias, pero son los mercados más pequeños (Cuadro 1).

Cuadro 1. Ventas de Alimentos de Salud y Bienestar según Categoría en Costa Rica (US\$ Millones)

Categoría	2012	2013	2014	2015	2016	Part. 2016	CARG 12-16
Fortificado/funcional	276	327	327	352	378	38%	8%
Reducido en	277	304	301	316	331	33%	5%
Natural	190	210	213	226	239	24%	6%
Relacionado intolerancias	32	38	44	52	58	6%	16%
Orgánico	1	2	2	2	2	0%	11%
Total	775,1	880,9	886,6	947,9	1.006,7	100%	7%

Fuente: (Procomer, 2016).

Gráfico 2. Balanza Comercial del Sector Alimentario en Costa Rica (Millones US\$)



Fuente: (Procomer, 2016).

En las últimas dos décadas, las empresas exportadoras prácticamente se han duplicado, han aumentado los productos y destinos de exportación, y el monto exportado prácticamente se ha

cuadruplicado (Figura 9). Sin embargo, la oferta se ha diversificado poco con los años, el 70% lo componen 10 productos, los cuales la mayor parte son insumos alimentarios (Figura 10).

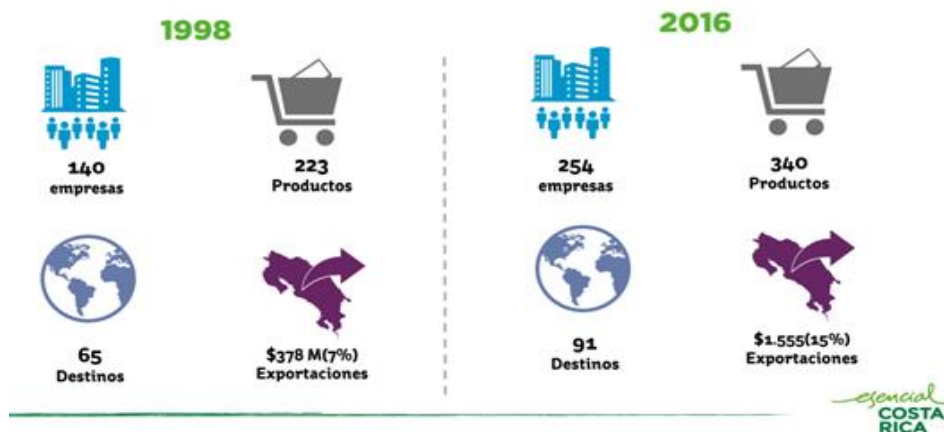


Figura 9. Empresas Exportadoras en Costa Rica en las Últimas 2 Décadas

Fuente: (Procomer, 2016).

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas, sobre todo en aquellas cuyos productos están orientados a consumidores de altos ingresos y aquellos sensibles al precio.

Actualmente, existe en Costa Rica un gran potencial asociado a la existencia de un nicho importante de personas con alto nivel educacional y poder adquisitivo, que buscan experiencias distintas a través de productos especiales. El constante crecimiento del turismo brinda un mayor estímulo a este sector dado que el consumo de este tipo de productos es cada vez mayor en hoteles y restaurantes turísticos. Un giro significativo que ha dado este sector en los últimos años es hacia la tendencia al consumo de alimentos más sanos y la preocupación por la contaminación ambiental producida por procesos productivos y comerciales. Esto ha movido a toda la industria alimentaria hacia una nueva dirección de salud ya no sólo enfocada en la comodidad. En este contexto, cobran

especial relevancia los productos orgánicos como un importante sector dentro de los productos con gran potencial de crecimiento (Rodríguez & Ureña, 2007).

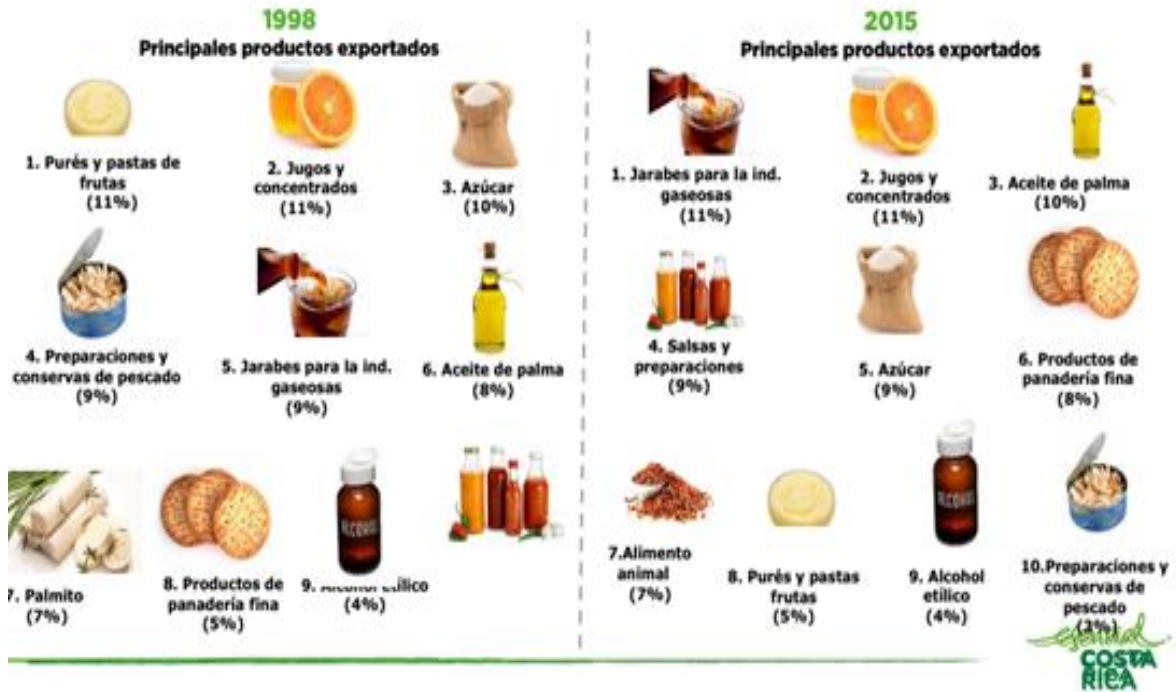


Figura 10. Diversificación de los Productos Exportados en los Últimos Años

Fuente: (Procomer, 2016).

La sofisticación y nivel educativo del costarricense, lo convierte en un buen referente de las preferencias en los mercados internacionales y constituye un reto para el empresario nacional. Dedicar un mayor porcentaje de su ingreso al consumo de bienes y servicios no básicos, superior al promedio de la región latinoamericana, esto ha impulsado la sofisticación en su consumo y que se estén valorando factores más allá del precio en sus decisiones de compra.

Lo anterior ha impulsado el desarrollo de productos diferenciados y ha permitido que empresas nacionales generen experiencia en este nicho previo a internacionalizarse. Ha existido alto nivel de desarrollo de los canales de comercialización e impulso de ferias orgánicas y especializadas. Las empresas cuentan con experiencia en la comercialización en el mercado local, en supermercados, tiendas de conveniencia o tiendas especializadas, lo que les ha permitido generar experiencia, tanto en negociación, como en distribución y ventas. Existe un canal moderno altamente desarrollado y el mayor dinamismo se da en las tiendas de conveniencia (37%). Estos formatos han sido uno de los principales impulsores de las ventas de productos diferenciados, dado que atienden a un consumidor de ingreso medio/alto que valora estas características.

Aspectos Socio-Culturales y Demográficos:

Al analizar la situación de la empresa una vez en operación dentro del macro entorno, en especial el mercado meta, deben tomarse en cuenta aquellos factores que mayormente influyen en el mercado y el comportamiento del cliente consumidor de nuestro servicio. Dentro de estos destacan factores culturales, sociales y personales que influyen e impactan el comportamiento de consumo de nuestro servicio, así como el de nuestro consumidor meta. Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.

La evolución demográfica suele darse a un ritmo bastante previsible. El principal factor que se analiza es la población, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades,

regiones y naciones; su distribución por edad y composición étnica; sus niveles educativos; sus sistemas familiares, sus características regionales, y su movimiento.

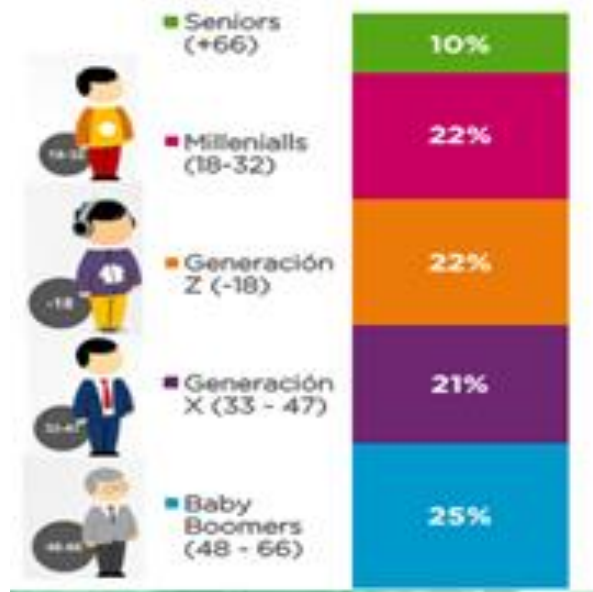


Figura 11. Composición del Consumidor Multigeneracional en Costa Rica en la Actualidad

Fuente: (Procomer, 2016).

En Costa Rica tenemos una población que envejece (Figura 11) (Procomer, 2016). La esperanza de vida ha aumentado como resultado de una vida más saludable y mejoras en el campo médico. Son personas activas y productivas que están trabajando por más tiempo y por ende priorizan el bienestar y la salud. El envejecimiento de la población no solo en Costa Rica sino a nivel mundial (25% de la población tiene más de 50 años) se convierte en un segmento que prioriza la salud y el bienestar. Así mismo, se da un aumento de la incidencia de enfermedades crónicas: incluyendo obesidad, enfermedades del corazón, artritis y osteoporosis, entre otros.

También existe un consumidor joven que quiere salvar al mundo por lo que está interesado en temas de justicia social y ambiente, busca experiencias, está digitalizado y quiere productos personalizados. Está altamente informado por lo que valora la lista de ingredientes y la composición nutricional de los alimentos que consume (Procomer, 2016).

Se trata de un consumidor joven que busca experiencias e historias. Los Millennials, por ejemplo, ven las marcas como una extensión de sus propios valores, quieren hacer un impacto positivo en el mundo y están dispuestos a comprarle a compañías que estén haciendo lo mismo. El consumidor joven está dispuesto a apoyar iniciativas locales. Le importa el desarrollo sostenible, se preocupa por el bienestar animal y se inclinan por productos y alimentos que hayan sido procesados respetando el bienestar animal, la mayoría considera que reducir el desperdicio de comida es fundamental por lo que piden a las empresas que optimicen el uso de los residuos o minimicen la cantidad de residuos que producen y no quieren empaques o embalajes innecesarios. Esta tendencia implica repensar el diseño de empaques.

El consumidor ha mermado la confianza en la inocuidad de los alimentos ante las múltiples crisis que se han dado. Esto ha generado un consumidor mucho más preocupado por lo que come, por la trazabilidad y que ha decidido dejar de comer ciertos ingredientes por precaución. Se ha provocado la disminución del consumo de carnes y comidas preparadas y fomentado el consumo de pescado, frutas y vegetales. Los productos fortificados naturales, libres de, relacionados con intolerancia y orgánicos han comandado la tendencia de alimentos de salud y bienestar para consumo a nivel mundial (Figura 12) (Procomer, 2016).

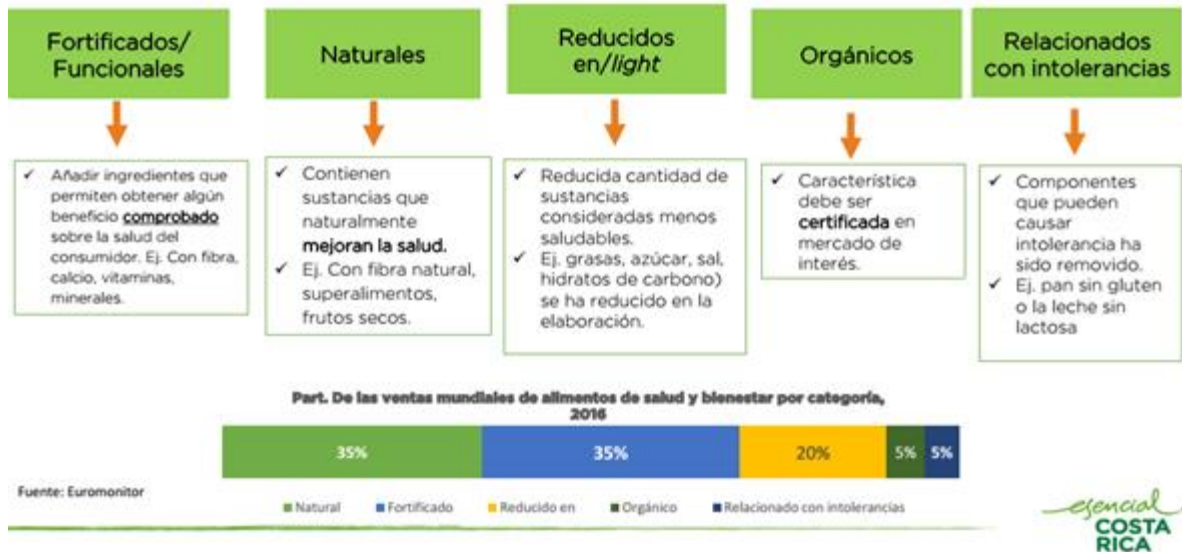


Figura 12. Participación de Alimentos Empacados de la Categoría de Salud y Bienestar

Fuente: (Procomer, 2016).

El consumidor ve como natural un producto que no contiene aditivos, no se ha modificado significativamente su parte constitutiva ni se ha sometido a procesos que alteren su estado físico, químico o biológico original. Los libres de... han recibido el respaldo de políticas gubernamentales en la lucha contra la obesidad y diabetes (por ejemplo, bebidas azucaradas aparentemente se han convertido en un enemigo público). Los relacionado con intolerancias se da por el aumento de personas en el mundo que llevan dietas especiales debido a alguna intolerancia (fuentes alternativas a lácteos y gluten). Finalmente, los orgánicos se consideran como “supernaturales” dado las mejores prácticas de cultivo utilizadas y el respaldo de una certificación. En muchos mercados ya no se consideran como un diferenciador, sino un elemento más de competitividad. Sin embargo, las producciones orgánicas por lo general están asociadas a rendimientos menores, lo cual constituye un desincentivo para convertirse a este tipo de producción (Procomer, 2016).

Aspectos Tecnológicos:

El avance vertiginoso de la tecnología, sobretodo la digital, ha venido a cambiar las reglas del juego en todo el mundo. Estamos viviendo un período de intensa disrupción en la manera que aprendemos, hacemos negocios y nos relacionamos como seres humanos. Las empresas tienen que reinventarse para no quedarse rezagadas o desaparecer (León, 2017).

Existen nuevas tecnologías de comercialización, se observa en el mercado que cada vez es más común que las cadenas de supermercados comercialicen sus productos vía internet o bien con compras telefónicas que incluyen despacho gratuito a domicilio. A esta nueva tecnología de comercialización se unen las novedades en el envase de productos, cambiando los tradicionales tarros por frascos de vidrio y mejorando los cierres de los paquetes con el fin de que los productos se conserven por más tiempo.

Desde la llegada de Internet, cada vez es menos necesario que un grupo de trabajo (o de estudio) esté localizado geográficamente en el mismo lugar. Con las herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el trabajo colaborativo, un grupo puede mejorar su trabajo diario sin importar dónde resida cada uno de sus miembros. Los programas para trabajar de forma colaborativa nos permiten hacerlo más eficazmente reduciendo el incómodo intercambio de correos.

También la industria alimentaria evoluciona constantemente y la tecnología juega un papel importante en este sector. Los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y

bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.

Algunos avances en la tecnología alimentaria son:

- **Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial y el Big Data:** Está cambiando radicalmente la manera de fabricar, transportar y consumir alimentos. Un informe de Accenture estima que la inversión global en el Internet de las Cosas (IoT) alcanzará la cota de 500.000 millones de dólares en 2020 (Evans, 2011). En el caso particular de la industria de alimentación, se está produciendo una revolución a través de la digitalización de procesos que va a dar como resultado una mayor eficiencia y flexibilidad en:
 - La fabricación del alimento (la llamada industria 4.0)
 - Las actividades relacionadas con la cadena de valor
 - Y el control de la calidad y seguridad alimentarias.

Todo esto unido a la gran cantidad de información disponible fruto de dicha digitalización, mejorará la toma de decisiones por parte de los equipos directivos y de gestión, con un conocimiento como nunca se tuvo del consumidor, abriendo numerosas oportunidades en el campo de la personalización de producto y nuevas formas de interacción.

- La micro encapsulación y la nano encapsulación suponen un avance tecnológico de primer nivel en la innovación de producto de alimentación, claves para el desarrollo de aditivos naturales, ingredientes funcionales, estabilizadores de producto, mejoras sensoriales de alimentos u otros productos e ingredientes avanzados para la generación de nuevas percepciones en el consumidor.

- **Imagen química** para el control de la calidad y seguridad alimentaria: permite obtener del producto que se está procesando un mapa de composición (humedad, grasa, proteína...) en tiempo real. Es una tecnología revolucionaria basada en la visión espectral que permite ir más allá de las limitaciones que tienen los sistemas de inspección convencionales. Las imágenes muestran las concentraciones de los parámetros de interés en cada punto del producto, lo que proporciona mayor información y más rigurosa. Debido a la capacidad de identificar la composición química, esta tecnología permite diferenciar entre producto correcto y materias extrañas que puedan aparecer en la línea de producción. Sus aplicaciones son muchas y variadas: control de procesos analíticos, detección de cuerpos extraños en frutos secos, control de calidad de la materia prima en preparados de pescado, productos cárnicos, platos preparados.

Aspectos Legales:

Los significativos avances tecnológicos que siguieron a la segunda Guerra Mundial estimularon, en gran medida, al comercio internacional de alimentos y lograron que se lleve a cabo una reevaluación de su posición. Los años posteriores a la Guerra trajeron grupos de naciones que, con el fin de facilitar el flujo de alimentos perecederos, así como de otras clases de alimentos entre las naciones, destacaron la necesidad de remover algunos obstáculos nacionales (Pan American Health Organization (PAHO), 2015).

Dado el mayor interés en los mercados comunes y el mejoramiento del comercio de alimentos a nivel internacional, los gobiernos miembro de la Organización de Alimentos y Agricultura (FAO) así como los de la Organización Mundial de la Salud (OMS), siguiendo los

procedimientos que se retrotraen a 1958, establecieron en 1962 un Programa de Normas de Alimentos Conjunto conocido como "Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias" y crearon una subsidiaria conjunta, la Comisión del Codex Alimentarius. Esta Comisión ha asumido, en la actualidad, el liderazgo en el establecimiento de normas alimentarios en todo el mundo. La Comisión es una organización intergubernamental que abarca en la actualidad alrededor de 155 Países Miembro, donde Costa Rica es miembro a partir de 1970. Su objetivo principal es el de proteger al consumidor del fraude y de los peligros para la salud derivados de la fabricación y comercialización de alimentos y, a su vez, asegurar el comercio justo y progresivo de alimentos tanto a nivel nacional como internacional. Este programa abarca diferentes temas entre los que se encuentran la composición, el etiquetado, los aditivos, contaminantes, residuos de plaguicidas, higiene, muestreo y análisis de los alimentos (Pan American Health Organization (PAHO), 2015).

En Costa Rica a nivel legislativo estamos regidos por Ley General de la Salud emitida por la Asamblea Legislativa. Además de reglamentos emitidos vía decreto por el Ministerio de Salud y normas emitidas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio mediante su homologación con normativas internacionales y en coordinación con el Ministerio de Salud.

La Implementación de políticas públicas que incentivan una alimentación saludable por parte del gobierno también ha jugado un papel fundamental como promotor de la alimentación saludable. Ejemplo de ello es la reducción de azúcar y sal. Además, a partir del inicio del curso lectivo del 2012, se puso en vigencia un Reglamento para el expendio de alimentos y bebidas en los establecimientos (sodas y comedores) de centros educativos, con el objetivo de proteger la salud de la población infantil y adolescentes, mediante la promoción, el desarrollo y

mantenimiento de hábitos alimentarios saludables dentro de las escuelas y colegios públicos del país (Escalante, 2014).

El conocimiento y aplicación de los Reglamentos, Normas y Decretos para la industria alimentaria son fundamentales para las consultorías técnicas, desarrollo de productos y etiquetado nutricional. Tan importantes que son parte de la asesoría que se le brindan a los clientes.

La etiqueta nutricional se convierte entonces en un recurso promocional muy importante para la empresa, aunque el consumidor no logre interpretar y comprender claramente todo el contenido informativo de la misma, sí podrá identificar algunos mensajes claves, denominados “descriptores”, que diferencian el producto. Surgió la necesidad de capacitar aún más al personal y de integrar equipos multidisciplinarios que trabajaran de forma conjunta para cumplir con ese compromiso de ofertar en el mercado productos alimenticios que cumplieran con las exigencias de las poblaciones.

Otro aspecto legal a considerar en los servicios de consultoría técnica es la firma de Contratos de Confidencialidad, debido al tipo de información tan susceptible que se maneja, tal como: materias primas, fórmulas, detalles de procesos y cronogramas de lanzamientos. También se firman los Contrato de Servicio con los clientes en el cual se determina los objetivos, alcance y costos de la asesoría técnica.

La Competencia

La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar.

Un punto de partida para lograr el posicionamiento es la identificación de los grupos de productos o servicios que compiten con la empresa o que funcionan como sustitutos cercanos. Podría suponerse que es sencillo identificar a los competidores; sin embargo, la variedad de los competidores actuales y potenciales puede ser mucho más amplia de lo que parecería pensando que se deberían reconocer hasta los competidores que se podrían enfrentar en el futuro. Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que tratan de satisfacer a los mismos clientes y necesidades, y producen ofertas similares. Los competidores potenciales son los que pueden ofrecer formas nuevas o diferentes de satisfacer las mismas necesidades.

La competencia debe conocerse por medio de un exhaustivo estudio de mercado. Constituye un elemento esencial a conocer con el fin de que la empresa logre determinar su ventaja competitiva. No obstante, la empresa debe, por ella misma, ser atractiva en el mercado independientemente de la competencia. Como detallan Staton, Etzel, & Walker (2007, Pág. 33) a continuación: *Para una empresa, la atracción de un producto-mercado depende de su propia competitividad; en otras palabras, depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus compradores mejor que sus rivales. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa tenga una ventaja competitiva, ya sea porque es capaz de diferenciarse de sus rivales gracias a cualidades sustancialmente distintivas, o porque tiene una mayor productividad, destacándose en una ventaja en costo).*



Figura 13. Análisis de la Competencia según las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Mediante las fuerzas de Porter se puede realizar un análisis de la competencia, tanto en lo referente a competidores directos, como potenciales y otros, que permiten que la empresa identificar su ventaja competitiva. En la Figura 13 se muestra el modelo de Fuerzas de Porter relacionadas al servicio de consultoría técnica y desarrollo de productos.


Este modelo es una herramienta que permite elaborar una estrategia empresarial por medio de un análisis externo de la empresa en función del sector al que pertenece. Así, se detectan las oportunidades y amenazas existentes en ese entorno específico, que posibilitarán un mejor posicionamiento frente a la competencia. El creador de esta herramienta fue Michael Porter, también llamado el padre de la estrategia competitiva. Es considerado uno de los economistas más influyentes de todos los tiempos. Sus obras se centran en la competitividad empresarial, a partir de una correcta comprensión de los factores que afectan a ésta.

El desafío que implica entrar a la industria alimenticia del país es muy grande para los servicios en consultoría porque se trata en algunos casos de empresas bien consolidadas y con amplia experiencia. Con el fin de obtener participación en un mercado con este entorno tan dinámico, las empresas de asesoría deben dirigirse con cuidado a su segmento meta y dominar aquellas características valiosas para planificar un servicio de alta tecnología e innovación. La misma debe llegar a ocupar el primer lugar en la elección del cliente y mantener una marca que llegue a posicionarse en la mente del consumidor; sin ser estática, sino en continuo movimiento.

El mercado costarricense a nivel de la rivalidad entre los competidores está conformado por los servicios de consultorías que dan las Universidades; los Centros de Investigación (CITA); los Consultores Independientes (nacionales y extranjeros), los Distribuidores de materias primas (brindan el servicio de asesoría técnica, desarrollo de productos y aplicaciones) y Empresas enfocadas en la consultoría técnica y de desarrollo de productos que recientemente empiezan a conformarse en esta área. Tal es el caso de Food Partners que inicio su servicio en este año. Lo más común es encontrar empresas de consultoría en el área de Aseguramiento de la Calidad. También observamos como a nivel internacional, y algunas empresas con representación a nivel nacional, brindan sus servicios a las empresas en estrategias de innovación como es el caso de INNOVARE. En la Figura 14 se muestran ejemplos de los competidores.

Los nuevos entrantes o competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas y consultores independientes que desean comenzar su actividad en ese mercado. Muchos de estos nuevos competidores ingresan al mercado ya que son contactados directamente por las empresas por su reconocimiento y experiencia nacionales e internacionales.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA Iniciar sesión




CITA

[QUIENES SOMOS](#)
[INVESTIGACIÓN](#)
[SERVICIOS](#)
[ACCIÓN SOCIAL](#)
[GESTIÓN DE CALIDAD](#)
[CIA 2018](#)






Inicio » Servicios

Asesorías


El Proceso de Asesorías del CITA procura el desarrollo y transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología de alimentos a empresas nacionales y de la región, con el objetivo de elevar su competitividad y promover la producción de alimentos de calidad. Basado en las necesidades del sector agroalimentario, el Proceso de Asesorías pone a disposición de sus clientes externos a personal motivado y competente, así como instalaciones para el cumplimiento de las solicitudes de asesoría.



SOCIOS ESTRATÉGICOS PARA SU INDUSTRIA O SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

				
DISEÑO DE PRODUCTOS	CAPACITACIONES	SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA	ASESORÍAS
<small>Diseño y desarrollo de productos alimenticios</small>	<small>Diseño, desarrollo y ejecución de acciones formativas</small>	<small>Sistemas de inocuidad y calidad alimentaria</small>	<small>Competitividad y aumento de capacidad productiva</small>	<small>Legislación, producción agroalimentaria, análisis sensorial de alimentos</small>

INNOVARE



SERVICIOS

En Innovare le apoyamos integralmente en el proceso de innovación que requiere toda organización para crecer y diferenciarse de su competencia.

Figura 14. Competencia en el Mercado

Fuente: Elaboración propia

A nivel de proveedores, estos son muy importantes por el poder de negociación que tienen y que impactan en los costos y competitividad de las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas. A nivel de la nuestra empresa son aliados estratégicos porque nos suministran las materias primas para realizar los desarrollos de productos, pero un aumento de costos, un desabasto, una materia prima que se deje de comercializar son una amenaza para el negocio.

Los clientes son muy importantes en el dinamismo del mercado y sus decisiones repercuten directamente en la actividad de nuestro negocio. Es muy importante la continuidad de los proyectos y por ende nuestro seguimiento hasta que finalmente el mismo sea factible y ejecutable. Factores como un presupuesto limitado, una suspensión del mismo e incluso una decisión de no continuar nos impacta directamente. Otro punto muy importante que representa una ventaja para nuestras empresas por la demanda de la consultoría es que a nivel de los clientes o las empresas ha habido desde hace unos 5 años o más atrás una tendencia a cerrar los departamentos de I&D. Actualmente no son muchas las empresas que tienen esta área de manera independiente. La misma ha desaparecido o ha sido funcionada con las áreas de calidad o de producción. Sin embargo, un crecimiento de la necesidad de investigadores de I&D puede llevar a las empresas a contratar más personal y disminuir la demanda de la consultoría.

En productos sustitutos se visualizan los avances tecnológicos, la disponibilidad de la información en internet y el avance de softwares específicos para el desarrollo de productos. Los avances en la tecnología son una herramienta para dar las consultorías, pero son un producto sustituto en la medida que sustituya la consultoría ante el cliente.

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de mercadeo de una empresa que brinda servicios de consultoría técnica y desarrollo de productos a la industria alimentaria. En la elaboración del plan se debe revisar la información existente para tener un panorama más claro del alcance de la investigación. Se deben definir las variables externas e internas que determinan la demanda del servicio, el segmento y la propuesta de valor de los clientes potenciales. Además, la investigación debe contribuir a la delimitación de las empresas del estudio y las personas informantes clave. El criterio técnico será el que se va a aplicar en este estudio para el proceso de selección.

Después de que se ha elegido la empresa, se procede a recopilar la información mediante la consulta de fuentes primarias y secundarias. Esta actividad se realiza directamente en las empresas elegidas por medio de entrevistas y encuestas a las personas informantes. Ambos instrumentos se aplicarán siguiendo la consecución de los objetivos propuestos. Una vez obtenidos los resultados mediante un instrumento cualitativo, se van a analizar utilizando, de igual manera, una herramienta cualitativa. Posteriormente se procede a la tabulación de la información de ambos instrumentos. Los resultados se analizan y se elabora el informe final cuyas conclusiones y recomendaciones van a servir para la toma de decisiones.

Tipo de Investigación

A continuación, se mencionará el tipo de la investigación, tanto formal como informal, usado para elaborar, definir y sistematizar la información en el proceso de investigación.

La investigación informal se da a partir de la necesidad de las empresas en solicitar consultoría técnica a los socios de la empresa fundada, ya que por la experiencia técnica de ambos socios es frecuente el requerimiento de asesoría técnica de una manera informal solicitada a través de empresas o personas que reconocen el conocimiento técnico o que son referidas por otras personas de asesorías anteriores.

La investigación se caracteriza por ser en su mayor parte de carácter cualitativo debido a que utiliza el criterio de expertos para elaborar los instrumentos de información que serán enviados a las personas informantes clave de las empresas alimentarias elegidas en el estudio. Se pretende recoger información actualizada de la necesidad en consultoría técnica que expresen estas personas en los respectivos trabajos que desempeñen dentro de las empresas.

La investigación formal es un estudio cuantitativo que utiliza una encuesta con marco muestral a una muestra representativa de la población y por lo tanto los datos generados son extrapolables a la población. También es una investigación cualitativa del tipo Exploratoria realizando entrevistas de investigación semi-estructurada a consultores y/o profesionales y empresarios reconocidos en el sector alimentario

La entrevista de investigación semi-estructurada es un tipo de entrevista mixta donde el investigador cuenta con bloque de preguntas para realizar al objeto en estudio. Las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre, profunda y completa. Por tal

motivo, la entrevista de investigación semi-estructurada permite al entrevistado matizar sus respuestas y ahondar en temas que no fueron planteados inicialmente en el bloque de preguntas.

Población

Población Industria

La población la va definir las variables controlables y no controlables. Las no controlables vienen determinadas por el entorno mediante el análisis de la industria realizado, el análisis FODA y el análisis de la competencia. Para ello se utilizarán fuentes secundarias de trabajo escritos y mediante la consulta en Internet.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realiza un registro organizado de las empresas y establecimientos del sector privado, residentes en Costa Rica, dedicadas a actividades de producción de bienes y servicios, con información que los caracteriza denominado Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE). De acuerdo con los resultados generales del Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) para el 2017 el mercado costarricense está conformado por 37 467 empresas, donde la Industria Manufacturera representa el 9.77% que corresponde a 3660 empresas. El 83% de las empresas de la Industria Manufacturera son microempresas y pequeñas empresas, un 10 % son empresas medianas y un 7% son empresas grandes. A nivel geográfico, el 38% que representa a 1390 empresas que desarrollan actividades de Industria Manufactureras se ubican en los cantones centrales de San José, Alajuela, Heredia y Cartago (INEC, 2018).

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); ente rector de las políticas públicas para el fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) con la colaboración de las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo PYME en su página web PYMES de Costa Rica (www.PYME.go.cr) determina el tamaño de la empresa mediante una ponderación matemática que clasifica según la actividad económica y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el calor de los activos totales netos. Por tanto, las empresas las clasifica como:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

Por su parte, la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) reporta 1560 empresas afiliadas a la cámara, donde el 95% son microempresas, empresas pequeñas y medianas y el restante 5% son empresas grandes.

La industria de alimentos a nivel de PROCOMER con su estrategia ‘Una Marca País: Esencial Costa Rica’ para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país registra un total de 66 empresas licenciatarias en su página web de diferentes sectores de alimentos.

Población Establecida para el Estudio

Esta investigación de mercado se realizará en la industria alimentaria de Costa Rica abarcando las categorías de lácteos, bebidas, panificación, procesamiento de frutas y hortalizas y mariscos como

parte del Plan de Mercadeo de una empresa de servicios de asistencia técnica e innovación para esta industria.

Se seleccionarán las empresas ubicadas en todo el país filtrando por la categoría, tamaño de la empresa y aplicando el criterio técnico de los consultores de acuerdo a su experiencia en los servicios de consultoría.

Unidad Informante

Las unidades informantes son dos: las empresas y las personas en el área de alimentos y de innovación. Como personas informantes clave se escogerán propietarios, profesionales, técnicos, laboratoristas, procesadores de alimentos y desarrolladores de productos para realizar las entrevistas y encuestas cualitativas. No se aplicarán instrumentos de información cuantitativa porque se considera que no existen casos específicos dentro de las empresas que ameriten hacer un diseño específico de investigación.

Fuentes Primarias y Secundarias

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Los documentos primarios considerados para la presente investigación son:

1. Entrevistas semi-estructuradas.
2. Encuestas a una muestra a conveniencia (no probabilística)

3. Análisis realizados para obtener la información del macroentorno en el que se desarrolla la empresa y proponer la propuesta de valor. Los análisis realizados son los siguientes:

Análisis PESTEL: Para determinar el entorno externo a la empresa se profundizó en el análisis de los aspectos económicos; culturales-sociales-demográficos; tecnológicos y legales.

Análisis de Competencia: Para analizar la competencia en el mercado que se desarrolla la empresa se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para definir las rivalidades, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos.

Análisis FODA: Para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa se realizó el análisis FODA de la misma. Este análisis es de mucha importancia para establecer una estrategia de diferenciación en el mercado.

CANVAS Propuesta de Valor: A través de esta herramienta se logró describir los beneficios que el cliente recibe del producto o servicio de la empresa.

Fuentes Secundarias

A nivel de fuentes secundarias se realizará una revisión bibliográfica en internet de páginas web y artículos publicados por empresas, libros, revistas y presentaciones relacionados con los temas de interés para la presente investigación.

Además, se consultará la información estadística y no estadística de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, tal como el INEC, MEIC, MINSA, INA, PYMES de Costa Rica y PROCOMER, CITA y CACIA.

Variables

Las variables a evaluar durante el estudio se muestran en el Cuadro de Variables siguiente:

Cuadro 2. Variables de Estudio según Objetivos Establecidos en el Estudio

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DEFINICION INSTRUMENTAL
Desarrollar el plan de mercado de una empresa que ofrece servicios técnicos y de innovación para la industria de alimentos.	Plan de mercadeo	Un plan de mercadeo establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado y especifica las tácticas de mercadeo que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.	Establecer el segmento, el posicionamiento de la empresa, la propuesta de valor a los clientes, y la mezcla de mercadeo para lograr la diferenciación en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta a PYMES 2. Entrevistas a Profesionales Técnicos y Consultores 3. Análisis PESTEL 4. Análisis 5 Fuerzas de Porter 5. Análisis FODA 6. Propuesta de Valor por CANVAS 7. Revisión de Fuentes Secundarias
Establecer el potencial de mercado para ofrecer los servicios de consultoría.	Potencial de Mercado	El potencial del mercado corresponde al segmento meta sobre el que se va a dirigir la empresa para diseñar sus estrategias tácticas	El mercado meta potencial para ofrecer los servicios de consultoría	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de PYMES Activas en 2018 del MEIC 2. Directorio de Empresas y Establecimientos 2017 de la INEC 3. Encuestas a empresas

Definir nuestra propuesta de valor para el posicionamiento del segmento que se establezca.	Propuesta de Valor	Producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente y lo haga más atractivo en el mercado.	Conjunto de características que se promete entregar al cliente para satisfacer sus necesidades	1. Análisis FODA 2. Metodología CANVAS Propuesta de Valor
Determinar la estrategia de precios por cobrar.	Precios	La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio	Con base en la experiencia de las empresas en consultorías similares anteriores, establecer un rango de precios por cobrar y las condiciones de pago.	1. Encuestas 2. Entrevista 3. Revisión de fuentes secundarias 4. Cotizaciones
Definir una estrategia de promoción para este tipo de servicios.	Tipo de promoción	Proceso de comunicación con el cliente. Actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo.	Definir las actividades de ATL y BTL para sumar al posicionamiento de la marca y promocionar el servicio de consultorías	1. Encuestas 2. Entrevista 3. Revisión de fuentes secundarias

Fuente: Elaboración Propia

Método de Recolección e Instrumento

1. Las encuestas se realizarán a 65 empresas a través de un cuestionario elaborado con preguntas establecidas previamente.
2. Las entrevistas a profundidad se realizarán a 10 personas con una guía de preguntas previamente estructuradas y un espacio para comentarios u observaciones del entrevistado.

3. La información secundaria es por medio de revisión por medio de internet de artículos, libros y páginas web de las empresas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Plan de Muestreo o Censo

De acuerdo a la disponibilidad de la información encontrada sobre la industria alimentaria definimos para el presente estudio considerar la cantidad de empresas afiliadas a la Cámara de la Industria Alimentaria (CACIA) y el grupo de microempresas, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a la elaboración de productos alimenticios se seleccionaron aquellas dedicadas a lácteos, frutas y hortalizas, panificadoras, carnes y mariscos.

A continuación, se presenta el detalle del cálculo para establecer el tamaño de muestra por medio de la herramienta de muestreo aleatorio simple que se encuentra en línea de la empresa Asesoría Económica & Marketing :

(http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php). La población N es el 95% de las microempresas, empresas pequeñas y medianas de las 1560 empresas afiliadas a CACIA.

$$N = 1560 \times 0.95 = 1482.$$

$$N = 1482$$

$$N_0 = Z^2 \times P \times Q / e^2 \text{ donde:}$$

$$Z = 1.65 \text{ para un } 90 \% \text{ de confianza}$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$e = 0.1$$

$$\text{Entonces: } n_0 = (1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.1)^2$$

$$n_0 = 2.72 \times 0.25 / 0.01$$

$$n_0 = 0.68 / 0.01 = 68$$

Se hace el ajuste para $N = 1482$

$$n = n_0 / 1 + (n_0 - 1) / N$$

$$n = 68 / 1 + (68 - 1) / 1482$$

$$n = 68 / 1 + 67 / 1482$$

$$n = 68 / 1 + 0.045$$

$$n = 68 / 1.045 = 65$$

Tratamiento de la Información

La información recolectada de las encuestas y entrevistas se va a tabular y analizar a través de la aplicación de tablas dinámicas de Microsoft (Excel, Word, PowerPoint) para facilitar el análisis de los resultados por variables de interés. Se utilizará el apoyo de cuadros y gráficos para presentar la información. Adicionalmente se utilizarán imágenes, diagramas y diseños de elaboración propia para la información que aplique este tipo de material de apoyo.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

Macroentorno

Se realizó el estudio del macroentorno a través de un análisis PESTEL en las áreas que consideramos claves: las tendencias económicas que podrían influir en el comportamiento de compra del segmento meta, los cambios demográficos que podrían afectar el segmento meta, los aspectos legales que rigen los proyectos técnicos y desarrollo de productos y el avance vertiginoso de la tecnología que podría modificar o alterar la situación competitiva de la empresa. En el Cuadro 3 detallamos los resultados del análisis.

El análisis del entorno externo de la empresa nos permite detectar señales de alerta de nuevas oportunidades y amenazas que puedan afectar el entorno de la consultoría técnica. Utilizando internet y fuentes bibliográficas, además de la encuesta a las empresas, se analizó el macroentorno en las 4 áreas que consideramos clave y se citan en el Cuadro 3.

Los aspectos culturales y demográficos afectan el mercado meta que es la industria alimenticia a la cual va dirigida la consultoría técnica. Se destacaron los cambios en la composición de los hogares y un estilo de vida más acelerado en las familias con respecto a años anteriores. El rol de género también ha cambiado teniendo la mujer mayor participación en la fuerza laboral del país. Existe mayor esperanza de vida y una población adulta mayor en continuo crecimiento. Así mismo han crecido las enfermedades relacionada con la tercera edad y aquellas crónicas como la obesidad, del corazón, diabetes y otras. Debido a tales enfermedades, nos encontramos ahora ante un consumidor joven más informado en temas de salud y de estar en forma. Buscan alimentos que les ayuden a prevenir, controlar o mantener la salud y la figura.

Cuadro 3. Estudio del Macroentorno a través de un Análisis PESTEL

<p>Aspectos Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desaceleración de la economía global. ● Desconfianza en la inversión. ● Barreras arancelarias. ● Acuerdos comerciales. ● Política fiscal (más impuestos). ● Alta deuda externa del país (crecimiento negativo de la economía y altas tasas de interés). ● Baja en exportaciones. ● Alto desempleo. ● Alta inflación. ● Elevados costos de producción (mano de obra). ● Restricciones en la fluctuación del tipo de cambio ● Mayor participación de empresas multinacionales ha impulsado la incursión de grandes corporaciones en la industria alimenticia. ● Las ferias especializadas y el crecimiento de los canales de comercialización a través de tiendas de conveniencia han sido de los principales impulsores de las ventas de productos diferenciados como los alimentos orgánicos que atiende a un consumidor de ingreso medio/alto.
<p>Aspectos Socio-Culturales y Demográficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en el estilo de vida de las familias (más acelerado). ● Cambio en la composición de los hogares. ● Cambio de roles de género. ● Mayor esperanza de vida (más población adulta mayor). ● Aumento de la incidencia de enfermedades crónicas (obesidad, del corazón, diabetes y otras). ● Un consumidor joven altamente informado que valora los ingredientes y la composición nutricional de los alimentos. ● Los Millennials que ven las marcas como una extensión de sus propios valores, quieren hacer un impacto positivo en el mundo y están dispuestos a comprarle a compañías que estén haciendo lo mismo. ● El consumidor joven está dispuesto a apoyar iniciativas locales. ● Tendencias de consumo de productos con valor agregado genuino. ● Buena condición física y salud. ● Búsqueda de mayor honestidad y transparencia en las empresas. ● Necesidad de dar valor agregado a un cultivo básico y promover el desarrollo local y la gastronomía autóctona. ● El rápido crecimiento de los mercados de minorías y su poder de compra.

	<ul style="list-style-type: none"> ● La competencia actual y futura en el mercado de las consultorías. ● Preocupación por el ambiente natural. ● Las tendencias de la industria alimentaria apuntan al desarrollo de opciones de alimentos diferenciados, naturales, autóctonos y sostenibles ● Una población que envejece y se convierte en segmento que prioriza la salud y el bienestar.
<p>Aspectos Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rápido crecimiento en la tecnología de la información (TI) en temas de comercio electrónico, telecomunicaciones, intranet, estrategias de Internet, diseño e implementación de software, diseño de sitios web, entre otros. ● Las redes sociales, la evolución de la telefonía móvil y la importancia del almacenamiento de datos han generado nuevas necesidades en TI. ● Nuevas tecnologías de comercialización se observan en el mercado, cada vez es más común que las cadenas de supermercados comercialicen sus productos vía internet o bien con compras telefónicas que incluyen despacho gratuito a domicilio. ● Las herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el trabajo colaborativo cada vez son más usadas. ● Los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.
<p>Aspectos Legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reglamentos para la Contratación de Servicios de Consultoría en las leyes orgánicas de los Colegios Profesionales y Federados de Costa Rica Contratación Administrativa. ● Honorarios profesionales. ● Contratación del personal. ● Contratos de Confidencialidad con las empresas ● Derechos de propiedad intelectual. ● Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias ● Leyes, Reglamentos, Normas y Decretos rigen la industria alimentaria. ● Etiquetado nutricional general y de declaraciones nutricionales y propiedades saludables. ● Derechos laborales ● Derecho comercial/ corporativo

	<ul style="list-style-type: none"> ● Leyes del gobierno promotor de la alimentación saludable. ● La legislación y los reglamentos que afectan al ambiente. ● Las relaciones del gobierno con la industria. ● Leyes directamente relacionadas con el Marketing. ● Vinculación entre centros de investigación, gobierno y sector empresarial
--	---

Fuente: Elaboración propia

La población recurre al consumo de alimentos naturales bajos en grasa, azúcares y calorías. Existe la tendencia por seguir una dieta balanceada y un excesivo culto a la delgadez por lo que presta especial atención a todo lo que se consume durante el año. No solo se buscan productos naturales, sino también que sean amigables con el ambiente como parte de la tendencia de la ética. Por tal motivo, las nuevas generaciones les exigen más a las empresas para que cuiden tanto la calidad de los alimentos como del medio ambiente aplicando medidas productivas más amigables, empaques menos contaminantes y desechos que sean reciclables.

Las empresas que logran alcanzar esos objetivos que demandan los nuevos consumidores van a ser las que estarán al día con las tendencias actuales de consumo en nuestro país. Para lograrlo de manera efectiva van a necesitar el tipo de consultoría como la propuesta en este Plan de Mercadeo.

En el aspecto económico se tiene a un consumidor con más ingresos que no ve el precio de los productos o servicios como un factor fundamental, sino que prefiere adquirirlos por asuntos de necesidad, estética, salud o simplemente por estar a la moda. Se tiene dentro del segmento con

mayor poder adquisitivo a las personas y familias de la clase media alta y alta con un nivel de ingresos que les da la oportunidad de adquirir productos que conllevan a una mejor alimentación.

No obstante, existe en el país un alto endeudamiento que repercute en la economía de las familias. Esta situación está llevando a la imposición de más impuestos en el llamado Plan Fiscal. Esto ha llevado a que las personas tengan cada vez menos ingresos y poder adquisitivo para realizar las compras. Al bajar las ventas, las empresas se ven obligadas al despido de personal o al sacrificio de departamentos como el de Mercadeo o de Investigación y Desarrollo, considerando erróneamente que no tienen un efecto inmediato en las ventas. Con los tratados de libre comercio y la falta de medidas arancelarias son cada vez más abundantes y diversos los productos sustitutos que ingresan del exterior a competir directamente por precio. En algunos de estos países los costos de producción son más bajos sobre todo por el pago de una mano de obra más barata y sin garantías sociales.

La apertura económica también trajo consigo la necesidad del conocimiento especializado para las empresas pues su reto era lograr sobrevivir y ser competitivos ante la globalización. Fue precisamente esa necesidad donde la industria de la consultoría encuentra la oportunidad de establecerse fuertemente. Cuando la fuerza de la globalización ha puesto a tambalear las estructuras de la mayoría de los negocios y la necesidad de cambio es imperativa, los consultores aparecen como agentes facilitadores y críticos en los procesos de transformación.

Como parte del alcance tecnológico, se está a un click para informarse sobre los ingredientes y productos que se quieren consumir. Mediante el elemento tecnológico se le ha

venido dando mayor importancia de tener una alimentación más saludable. Se hacen publicaciones en Facebook acerca de la importancia de cuidarse física y sanamente mediante el consumo de ciertos alimentos. Con los avances tecnológicos también se presentan nuevos productos que salen al mercado en las diversas categorías resaltando como los principales atributos la salud en el consumo de alimentos.

Las redes sociales, la evolución de la telefonía móvil y la importancia del almacenamiento de datos han generado nuevas necesidades en tecnología de información. Nuevas tecnologías de comercialización se observan en el mercado y cada vez es más común que las cadenas de supermercados comercialicen sus productos vía internet o bien con compras telefónicas que incluyen despacho gratuito a domicilio. Así mismo, las herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el trabajo colaborativo cada vez son más usadas. Finalmente, los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.

Por disposiciones legales se ha implementado los sistemas de gestión para una trazabilidad completa de la calidad, lo que lleva a que toda la cadena de la industria, proveedores, clientes, intermediarios, distribuidores, entre otros, se encuentren certificados en calidad. Este clima es muy positivo para la consultoría empresarial. El mercado potencial es amplio y se encuentra crecimiento, debido a la necesidad de la consultoría en temas de calidad. Necesidad que nace y crece por las exigencias del mercado.

En el sector privado, el Gobierno está impulsando el desarrollo y fortalecimiento de las empresas PYMES con gran empeño, debido que son la mayoría del tejido empresarial del país, por tanto son grandes fuentes generadoras de empleo. Los Tratados de Libre Comercio exigen a las empresas nacionales, estar preparadas para competir en un mercado cada vez más globalizado.

Estos cuatro aspectos que hemos analizado son de gran importancia para entender el entorno en el que se desenvuelve la empresa y tener presente que fuerzas externas pueden afectarnos en los diferentes ámbitos a la hora de presentar la propuesta de valor a nuestros clientes.

Competencia

Para el análisis de la competencia del mercado nacional se utilizó la metodología de las 5 Fuerzas de Porter para identificar y analizar la misma como se detalla en el Figura 15.

A nivel de los nuevos entrantes ubicamos a la empresa Food Partners que inicio su oferta de servicios a principios de este año. Con respecto a los competidores potenciales se encontró que muchos de estos nuevos competidores ingresan al mercado al ser contactados directamente por las empresas por su reconocimiento y experiencia nacional e internacional. Por ser una empresa de servicios de asesoría y consultoría empresarial, no necesita una fuerte inversión de capital para empezar a operar. De igual manera aplica para los competidores. No hay políticas legales ni restricción alguna que limiten la creación de empresas que den el servicio de asesoría y consultoría empresarial en sistemas de gestión de calidad. Cualquier persona que desee constituir una empresa de este tipo puede hacerlo. No hay una diferenciación relevante entre empresas prestadoras de este servicio y en general no existen barreras de entrada a este mercado.



Figura 15. Análisis de la Competencia de la Empresa Consultora en el Mercado Nacional

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

En el mercado nacional se ubican varios proveedores estratégicos, tales como: los distribuidores de materias primas y equipos que nos suministran los mismos para realizar los desarrollos de productos y los centros de investigación que dan el servicio de alquiler de plantas piloto y servicio de análisis de los alimentos. Los costos de cambiar de proveedor, al igual que puede ocurrir por parte de los clientes que contraten el servicio de consultoría, pueden ser altos dependiendo de la etapa en la que se encuentre. Abandonar un proveedor ya contratado, puede significarle pérdida de la inversión y retraso en su proyecto.

Con respecto a los clientes, sus decisiones repercuten directamente en la actividad de nuestro negocio, la continuidad de los proyectos y por ende nuestro seguimiento hasta que

finalmente el proyecto sea factible y ejecutable. Se ha identificado que factores como un presupuesto limitado, una suspensión del mismo e incluso una decisión de no continuar nos impacta directamente. En el mercado costarricense algunas de las empresas grandes han unificado su departamento de Investigación y Desarrollo (I&D), en otros países han cerrado el área a nivel local y otras empresas fusionan I&D con las áreas de calidad o de producción. La mayoría de los clientes de este mercado buscan sus proveedores a través de la recomendación de otros clientes que hayan usado este servicio o de un ente institucional impulsor de la calidad. Es un mercado donde la experiencia, la confianza y la imagen que tenga y genere el proveedor tienen un peso importante en la decisión de compra de los clientes.

El poder de negociación del cliente es en algunos aspectos fuerte y en otros no tanto. Las empresas PYMES, por ejemplo, tienen desconocimiento de la dinámica del servicio, precio, duración y metodología. El cliente tendría un bajo poder de negociación si se hace una propuesta sólida y un buen acercamiento al cliente, este se sentirá respaldado y se impulsará a seleccionar el proveedor sin tanto reparo. Clientes más altos conocen que en el mercado hay tarifas más económicas y exigen un descuento considerable. Existen muchos profesionales independientes, de diferentes perfiles. Algunos manejan una tarifa muy baja, para las empresas que desconocen el mercado de la asesoría y consultoría en sistemas de gestión, puede significarle una buena inversión.

En productos sustitutos se visualizan los avances tecnológicos, la disponibilidad de la información en internet y el avance de softwares específicos para el desarrollo de productos y estructuras colaborativas de trabajo. Los avances en la tecnología son una herramienta para dar

las consultorías, pero son un producto sustituto en la medida que sustituya la consultoría porque el cliente consigue resolver su problema técnico.

La rivalidad entre los competidores se da con competidores de gran tamaño. Entre ellos están las Universidades que tienen educación continua y asesoría empresarial en temas similares. Estas Instituciones son buscadas por empresas grandes y multinacionales porque sienten mayor garantía en contratar sus servicios y respaldo legal. El cliente no centra su decisión de compra en el consultor, sino en la institución. Hay un grado de confianza muy alto.

Entre los competidores homogéneos de similar tamaño están los consultores independientes y las personas jurídicas quienes tienen una experiencia parecida en los sectores público y privado. Son profesionales con formación idónea y un portafolio de servicios similar. Existen diferentes perfiles de profesionales independientes que no manejan una tarifa estándar del mercado. Algunos son muy jóvenes cuya formación profesional varía y deben desarrollar competencias y tener más experiencia para brindar una adecuada asesoría. Mientras tanto, otros si están muy bien calificados y con amplia experiencia.

Como se mencionó, los servicios de consultorías los dan las Universidades; los Centros de Investigación (CITA); los Consultores Independientes (nacionales y extranjeros), los Distribuidores de materias primas que brindan el servicio de asesoría técnica, desarrollo de productos y aplicaciones) y Empresas enfocadas en la consultoría técnica y de desarrollo de productos que recientemente empiezan a conformarse en esta área.

Un ejemplo de empresas competidoras recientes son Food Partners y GPA. La primera tiene, a través de sus expertos, el objetivo de proporcionar una amplia gama de servicios especializados, para ayudar a los fabricantes de alimentos y servicios de alimentación a cumplir con los estrictos requisitos de sus clientes. Ofrecen acompañamiento en el desarrollo de nuevos productos, implementación de sistemas de gestión de calidad e inocuidad, mejora continua, asesoría y capacitación para proporcionar las habilidades y conocimientos requeridos por los profesionales y operarios de la industria alimentaria. La segunda ofrece consultoría integral en procesos productivos de alimentos apoyando las PYMES del sector alimenticio con soluciones tangibles por profesionales expertos en materia de automatización y control de procesos, ingeniería mecánica, ingeniería de mantenimiento, ingeniería de diseño y de proyectos. Brindan asesoría del mercado a la hora de desarrollar productos alimenticios, contando con laboratorios sensoriales y laboratorios intermedios para el desarrollo, investigación y mejoras de productos alimenticios nuevos o existentes. A nivel de los precios del sector competidor en el Cuadro 4 se muestra una revisión general del mismo.

Cuadro 4. Análisis de Precios del Sector Competencia a Nivel Nacional

		<p>Servicios de asesoría y utilización de plantas piloto es un servicio gratuito para las empresas nacionales.</p>
		<p>Centro de Investigación de Tecnología de Alimentos. Alquiler de planta piloto con asesor \$30/hora y sin asesor \$15/hora. Adicionalmente ofrecen otros servicios técnicos a las industrias</p>
		<p>CLUB DE INNOVACION 2017: 1 Persona X Empresa = \$3000 2 Personas X Empresa = \$4000 3 Personas X Empresa = \$5000</p>
		<p>Precio de la consultoría según tipo de proyecto y servicio requerido</p>

 <p>VENEZUELA COSTA RICA</p>		<p>www.gpalimenticios.com</p> <p>Precio de la consultoría según tipo de proyecto y servicio requerido</p>
<p>Contratación directa de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultores internacionales - Consultores nacionales 		<p>Consultores técnicos internacionales</p> <p>Rango de costo semanal:</p> <p>\$10,000-\$20,000</p> <p>Consultores técnicos nacionales reconocidos</p> <p>Rango de costo semanal:</p> <p>\$3,000-\$6,000</p>

Fuente: Elaboración propia

Investigación de Mercado

La investigación de mercado debe contribuir a respaldar la estrategia de mercadeo que se ha implementado para la empresa debiendo existir resultados que permitan evaluar la efectividad de la misma.

Se realizó en la industria alimentaria de Costa Rica abarcando las categorías de lácteos, bebidas, panificación, salsas, procesamiento de frutas y hortalizas y mariscos. Se seleccionaron las empresas ubicadas en todo el país filtrando por la categoría, tamaño de la empresa y el criterio técnico de los consultores de acuerdo con su experiencia en los servicios de consultoría.

Se realizaron dos investigaciones: una cuantitativo a través de encuestas a las empresas con marco muestral extrapolable a la población y una investigación cualitativa del tipo Exploratoria a través de entrevistas a profundidad a profesionales de I&D e Innovación.

También se acudió a la información secundaria por medio de consultas en internet y revisiones de literatura para conseguir datos adecuados sobre el macroentorno y la competencia. Estos datos son útiles porque le permite a la empresa darse cuenta donde está ubicada y que estrategia debe utilizar para lograr la diferenciación.

Resultados de la Encuestas a las Empresas

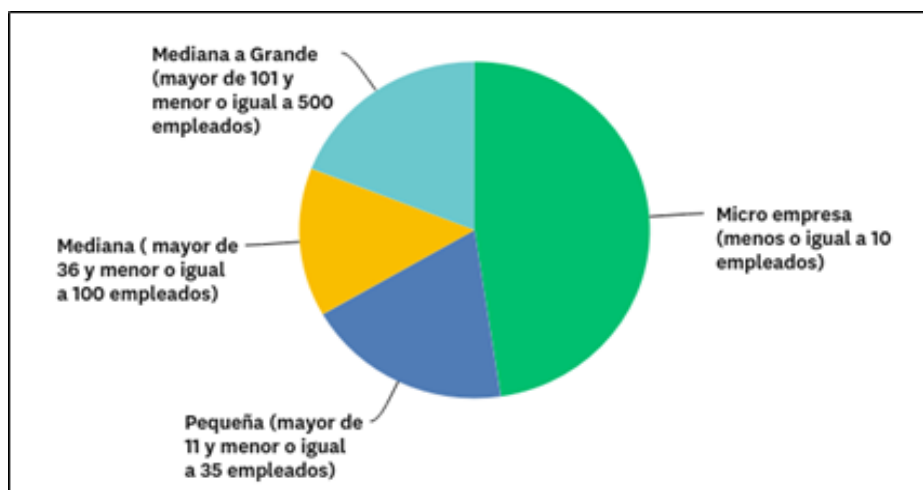
En este estudio se realizó una encuesta a empresas relacionadas con la producción de alimentos y el desarrollo de productos alimenticios que han contratado o tenido relación con servicios de consultoría dados a lo largo del territorio nacional. El objetivo fue elaborar Plan de

mercadeo para la industria alimentaria del país. A nivel nacional se realizaron un total de 65 encuestas a empresas medianas, pequeñas y microempresas de las categorías de lácteos, bebidas, panificación, salsas, procesamiento de frutas y hortalizas y mariscos. A continuación, se presentan los resultados.

Caracterización de las Empresas Encuestadas

Casi la mitad (48%) de las empresas consultadas corresponden a las microempresas, compuestas por menos de 10 empleados (Gráfico 3).

Gráfico 3. Tamaño de las Empresas Consultadas

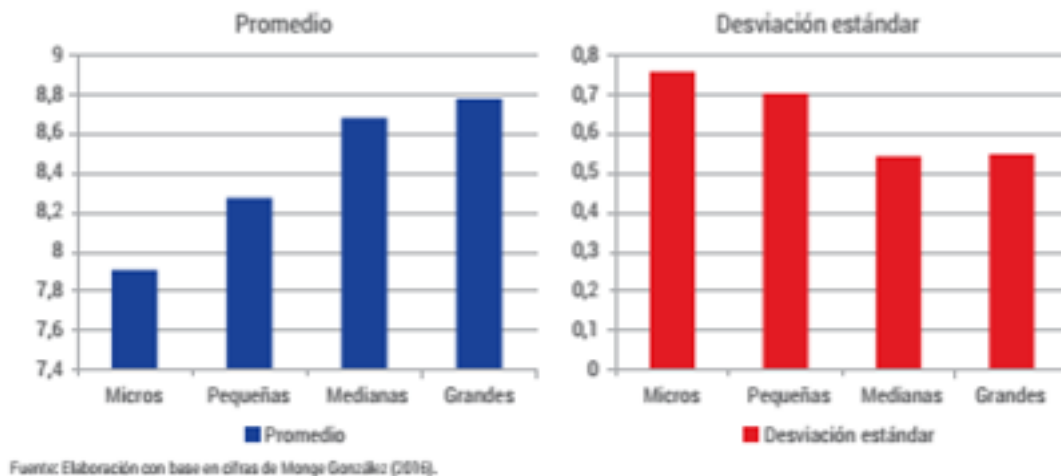


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Monge González (2017, pág. 45), las pequeñas y domésticas (PYMES) empresas tienen bajas y muy dispersas productividades. Como se aprecia en el Gráfico 4, son las empresas grandes las que tienen mayor productividad en comparación con las pequeñas, en las cuales existe mayor dispersión de datos.

En general la productividad en Costa Rica no solo es baja, sino que está muy dispersa entre los sectores productivos y según el tamaño de las empresas siendo las grandes las más productivas. Esta situación indica la mala asignación de los recursos en la economía lo cual genera un rendimiento inferior y no inclusivo de lo que se hubiera deseado. En las pequeñas empresas, la innovación puede lograr el desarrollo de muchos aspectos nuevos en los productos, las habilidades de los trabajadores, los procesos productivos, la forma de la organización, el sistema de mercadeo y otros que afectan la productividad.

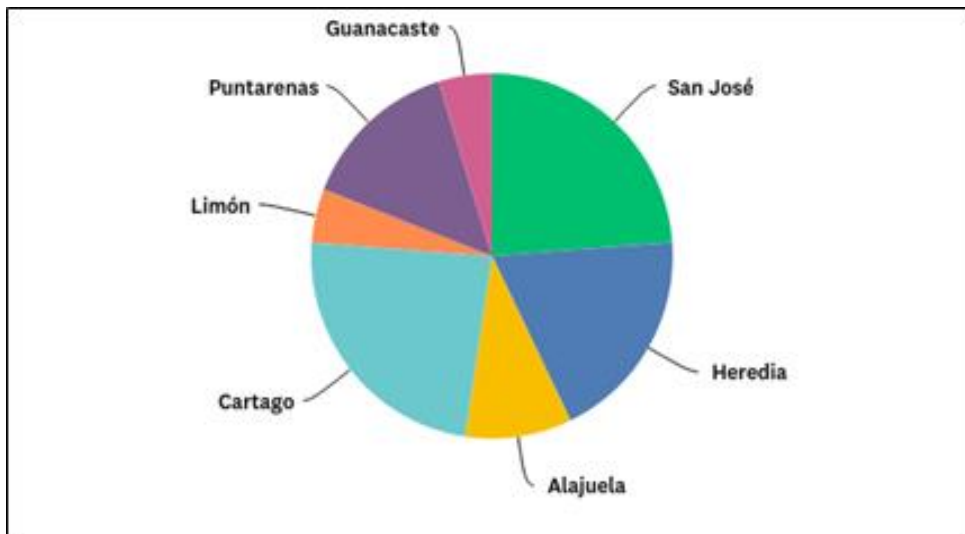
Gráfico 4. Dispersión de las Productividades según el Tamaño de las Empresas



Fuente: Monge González, 2017

Las empresas encuestadas se encuentran distribuidas a lo largo del territorio nacional con un mayor porcentaje concentrado en la gran área metropolitana (GAM) como se aprecia en el Gráfico 5.

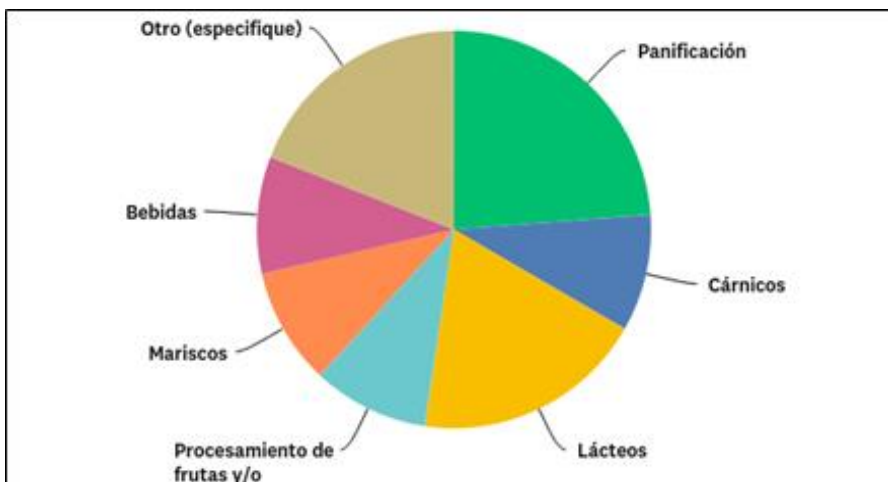
Gráfico 5. Distribución Geográfica de las Empresas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia

Panificación y lácteos comprendieron la mayor parte de los sectores de la industria alimenticia encuestados como se observa en la Gráfica 6.

Gráfico 6. Sector de la Industria de Alimentos donde se Ubica la Empresa



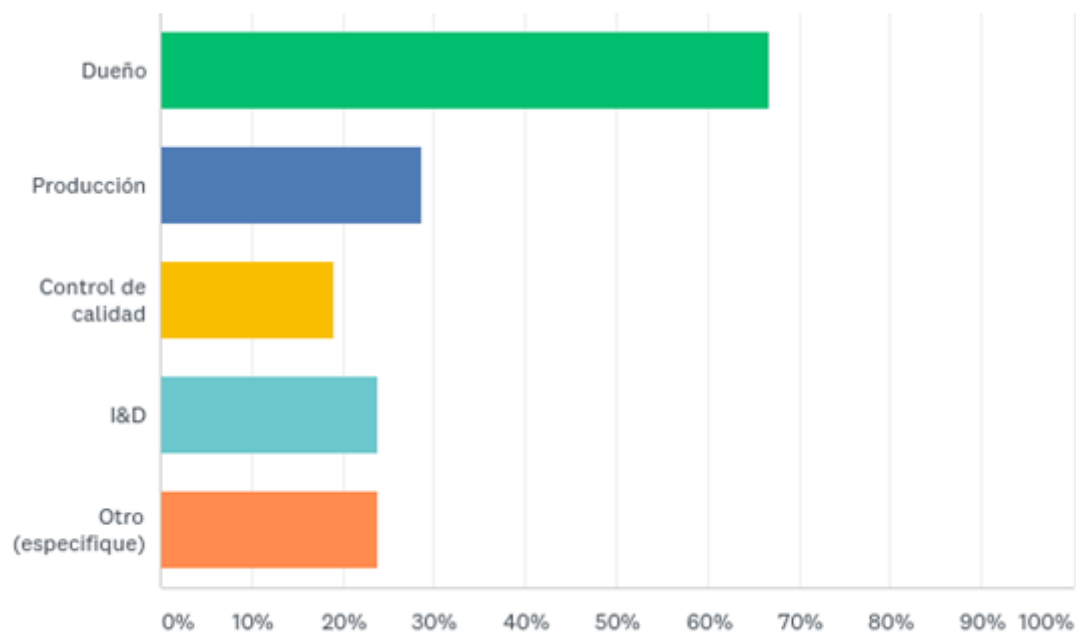
Fuente: Elaboración propia

Dentro de otros se especificó la producción acuícola en general y el cultivo de camarones marinos en particular debido a que varias encuestas se hicieron a empresarios de este sector productivo. Ellos se dedican a la producción de camarones mientras que el procesamiento lo hacen intermediarios quienes únicamente lo compran al pie de finca, les quitan la cabeza en salas de procesamiento y lo comercializan en colas. Lo transportan a todas las regiones del país en neveras o camiones refrigerados.

Servicio de Consultoría

La mayoría de los encuestados (casi el 70%) fueron los propios dueños de las empresas, seguidos por los gerentes dedicados a las labores de producción según se aprecia en el Gráfico 7.

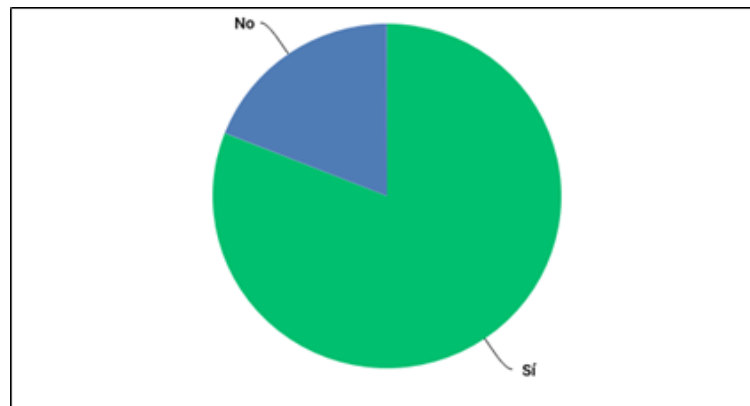
Gráfico 7. Departamento en que Trabaja en la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Fue muy notorio que más del 80% estuvieron de acuerdo en contratar un consultor externo para la asesoría técnica de sus proyectos y/o desarrollo de sus productos (Gráfico 8). Esta cifra es bastante favorable para nuestra empresa de consultoría y aún más proviniendo los datos de los propios dueños de las empresas. En su respuesta nos indican que buscan una mejora continua en sus procesos productivos y en el desarrollo de productos. Quieren estar al día en la innovación de los procesos, pero por diversas razones prefieren que sea un consultor externo quien realice las labores de I&D y les transmita esa información.

Gráfico 8. Disponibilidad a Contratar un Consultor Externo



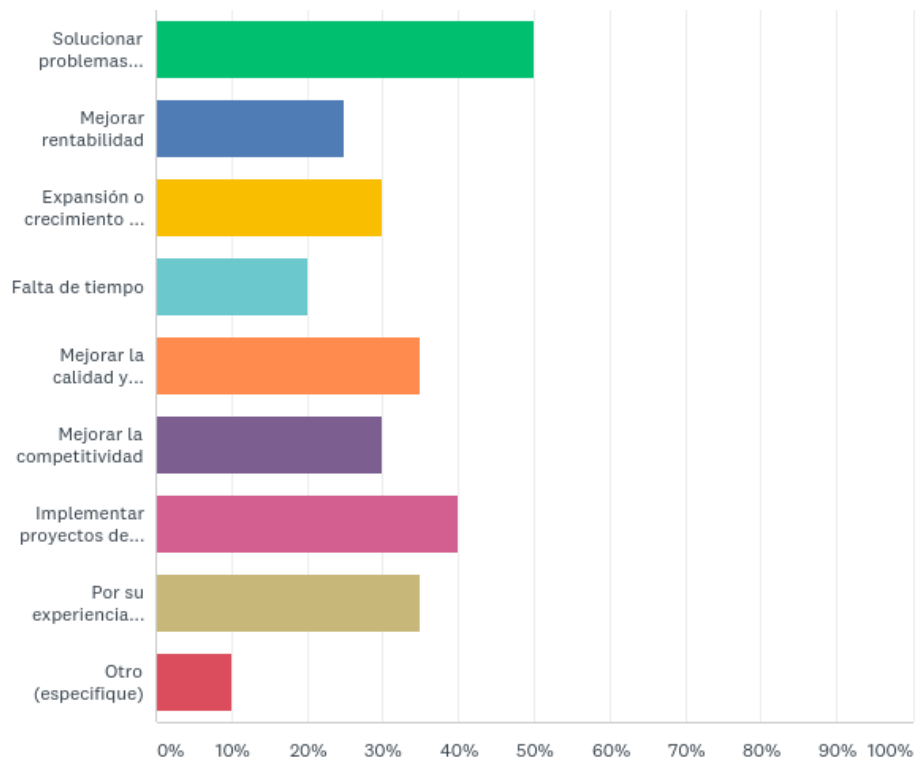
Fuente: Elaboración propia

Sobre las empresas consultoras que hay en el país y que pueden atender esta necesidad, la mayoría desarrollaron proyectos del 2001 al 2015 en temas diversos facilitando el proceso de aplicación del conocimiento científico-tecnológico y la innovación en el sector industrial del país. Muy pocas, sin embargo, cuentan con el tamaño y el equipo idóneo necesarios para brindar un buen servicio en I&D. La gran mayoría (56%) son de la academia, el 21% del sector privado, el 6% del gobierno y el restante 7% de ONG's (Monge González, 2017). Según el mismo autor, el 13% de

las empresas que realizaron innovación en productos y el 7% de las que lo hicieron en proceso usaron en 2012-2013 servicios externos en I&D. Sobre las consultorías contratadas para realizar cambios novedosos, solo el 9% de las empresas realizó innovaciones en productos y el 12% en procesos.

La mayoría (50%) de las empresas consultadas buscan la consultoría para solucionar problemas inmediatos que estén aquejando sus productos o procesos como se muestra en el Gráfico 9. También se le da especial importancia a la implementación de proyectos de diferente índole (40%), a la experiencia técnica (35%) de la consultora en el área de interés y a la mejora en la calidad y el servicio (35%).

Gráfico 9. Motivos para contratar una Asesoría Técnica Externa

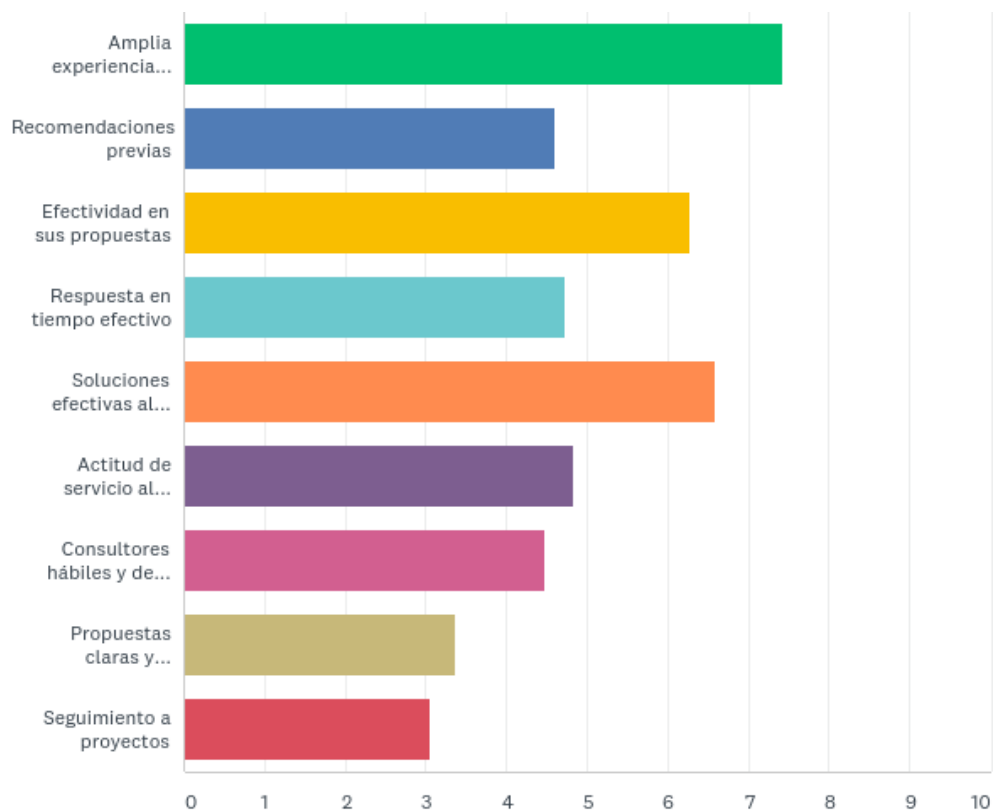


Fuente: Elaboración propia

El tipo de innovación que solo pretende mejorar problemas cotidianos ha sido marginal y solo ha generado un aporte en la productividad como el resultado económico principal. No ha sido radical por la falta de una serie de elementos como el acceso al crédito, la protección a las inversiones, la deficiente calidad y cobertura de la educación en el área de las ciencias, tecnologías e ingenierías y sobre todo, por la poca relación entre las Universidades y la empresa privada en el desarrollo de actividades de innovación como I&D, incubación de empresas y desarrollo de productos (Monge González, 2017).

Las razones por las cuales se valora una empresa consultora en orden de prioridad se presentan en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Valorización de una Empresa Consultora en Orden de Prioridades

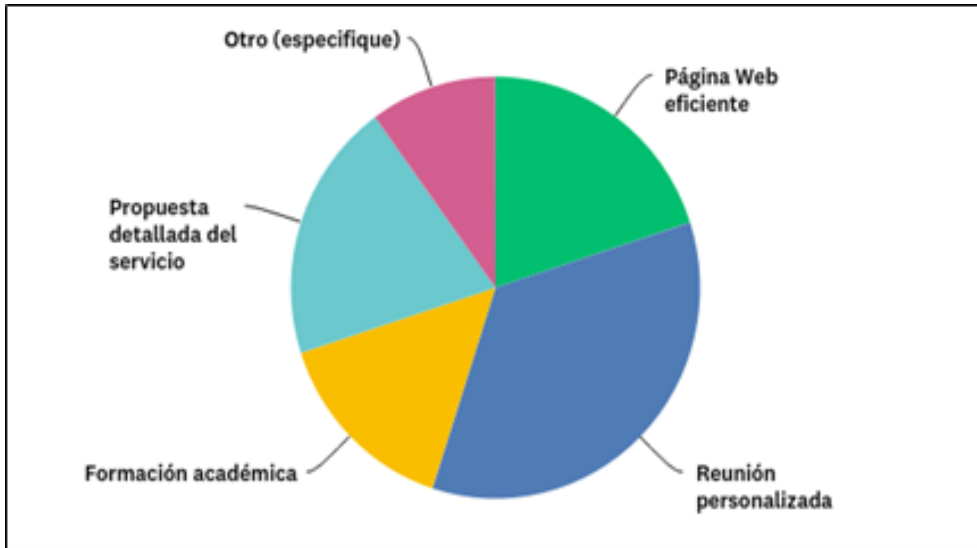


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas solicitan una amplia experiencia como el requisito fundamental para contratar una consultoría seguido por las soluciones efectivas a los problemas y la efectividad en sus propuestas. Debe tomarse en cuenta que las oficinas de las Universidades no se vinculan con el sector privado sobre todo cuando se trata de empresas pequeñas que requieren información tecnológica y Buenas Prácticas de Manejo. Las PYMES no tienen recurso humano suficiente para innovar o no se consigue el que se requieren, faltan más de 800 profesionales con estudios de postgrado para trabajar en innovación y falta financiamiento para apoyar las actividades de innovación. Otro problema en Costa Rica con la transmisión del conocimiento es que el grupo de científicos con experiencia está centralizado en unos 90 cuyas edades superan los 46 años. El relevo de esta generación es un reto importante por lo que se requiere de comunidades científicas jóvenes y sostenibles, interdisciplinarias e interinstitucionales para apoyar los procesos productivos en las áreas de la ciencia, la tecnología y la innovación (Monge González, 2017).

Lo que les da mayor seguridad a las empresas a la hora de contratar una consultoría es el trato personalizado por medio de reuniones (Gráfico 11). Este aspecto se une a la experiencia de los consultores lo cual indica una relación de confianza hacia el proveedor del servicio y de eficacia en el desarrollo de las actividades encomendadas. La tenencia de una página Web y la propuesta detallada del servicio también figuran dentro de los aspectos que dan mayor seguridad al contratar una consultoría.

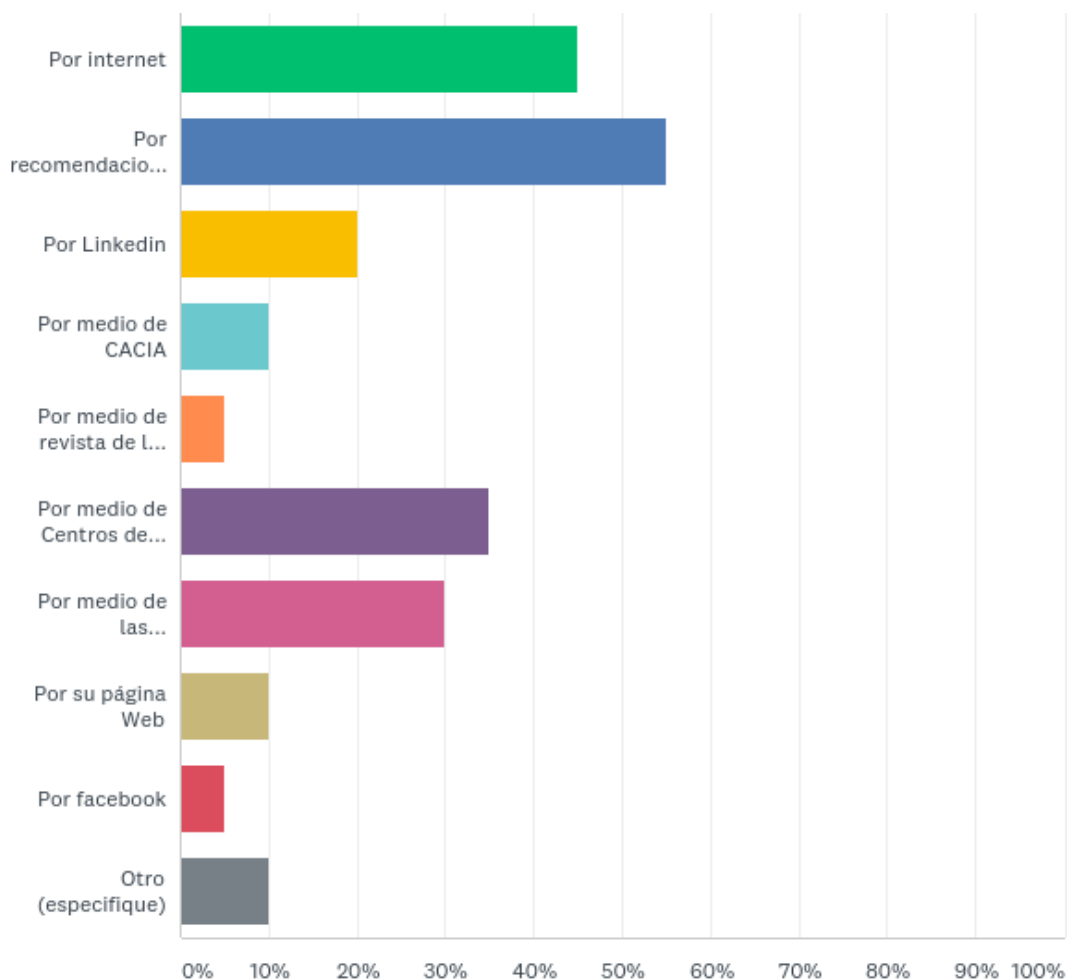
Gráfico 11. Aspectos de Seguridad en la Contratación de una Empresa de Consultoría



Fuente: Elaboración propia

Las recomendaciones previas por medio del boca a boca siguen siendo la principal forma de seguir recomendaciones a la hora de encontrar y contratar una empresa consultora (Gráfico 12). Este aspecto es parte del mismo perfil que buscan las empresas a la hora de contratar una consultoría como son experiencia y trato personalizado. Esto indica que se debe hacer un gran esfuerzo en el servicio al cliente, la prestación de un excelente servicio en campo y la creación de una imagen sólida. Después de las recomendaciones previas sigue el uso de tecnologías como Internet para encontrar consultorías.

Gráfico 12. Formas de Encontrar las Empresas Consultoras



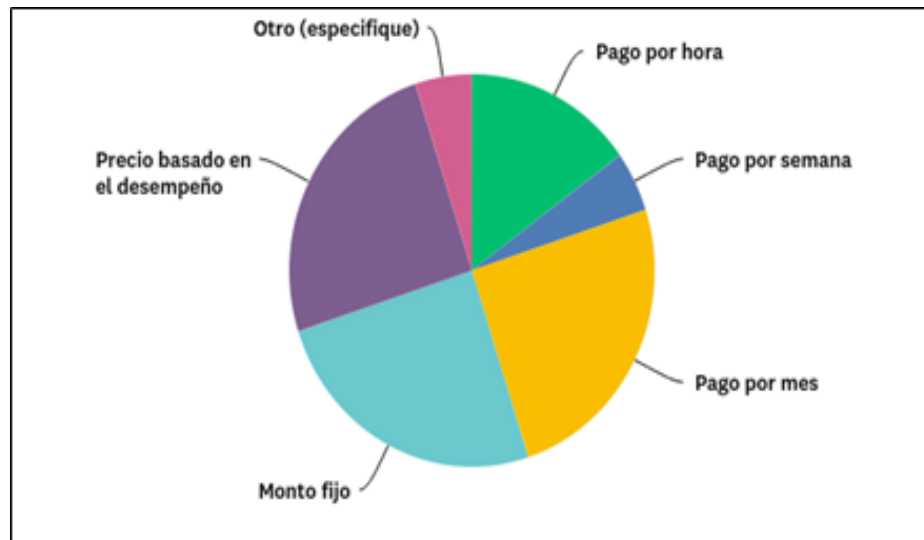
Fuente: Elaboración propia

El establecimiento del precio a pagar por parte de la empresa a una consultoría técnica es bastante complejo. Depende de muchos factores como el grado de complejidad, si es amplia o específica y del valor que le de la empresa al aporte logrado con la consultoría. Todo va a depender de que los resultados positivos logrados satisfagan la necesidad de la empresa. De ahí la importancia de que exista confianza entre el dueño o la gerencia de la empresa con la consultora y que estos asuntos se vean en una reunión personalizada.

Definitivamente no existe un precio estándar para las asesorías por lo anteriormente expuesto. Puede ir de \$100-200 por día si es una persona técnica con total disposición a \$400 por semana y \$1 500 al mes como salarios remunerados. Por lo general se asumen como proyectos dependiendo de la complejidad de cada uno; porque no es lo mismo si se trata de producción, el desarrollo de producto, para mejora de un proceso o de otro tipo. Cada asesoría deberá delimitarse y costearse de acuerdo con el resultado esperado y el tiempo requerido. Para desarrollo de producto podría ser de unos \$5 000. Para asesoría en producción puede haber una visita de diagnóstico con un informe de recomendaciones que podría andar por \$1 000 si es algo simple Para procesos largos debe haber un análisis de las mejoras y una negociación entre las partes para definir en monto total y forma de pago. Estas son asesorías de más \$5 000.

La mayoría de las empresas prefieren un precio basado en el desempeño con un monto fijo y pagado por mes (25% cada uno) como se muestra en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Acuerdos para Establecer el Precio

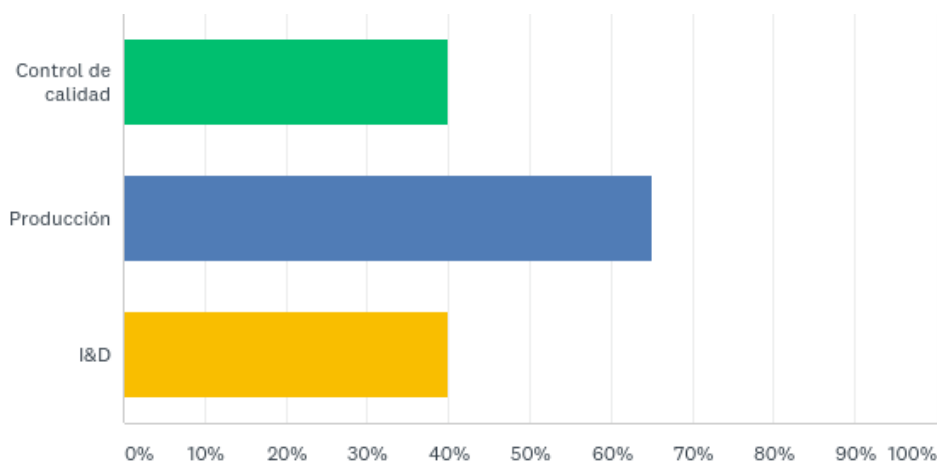


Fuente: Elaboración propia

Información de la Empresa de I&D

El departamento dentro de la empresa que más requiere los servicios de consultoría es el de producción (65%) seguido por los de control de calidad e I&D (40% cada uno) como se aprecia en el Gráfico 14. Nuevamente queda de manifiesto que difícilmente las empresas pequeñas se van a poder incorporar al campo de la I&D por la falta de recursos humanos y tecnológicos. Es importante que se gesten empresas consultoras con centros de investigación y tecnología que apoyen a estas pequeñas empresas en esa materia. En nuestro país, el 100% de los investigadores son empleados por otros sectores que no son los empresariales mientras que en otros países Latinoamericanos son contratados directamente por las empresas del 40 al 64%. En 2015 operaban en el país cerca de 484 unidades dedicadas a la I&D correspondiendo a centros, institutos, laboratorios, empresas privadas, asociaciones, fundaciones y otros (Monge González, 2017) los cuales pueden ayudar a brindar ese servicio de consultoría.

Gráfico 14. Departamentos que Más Requieren las Consultorías

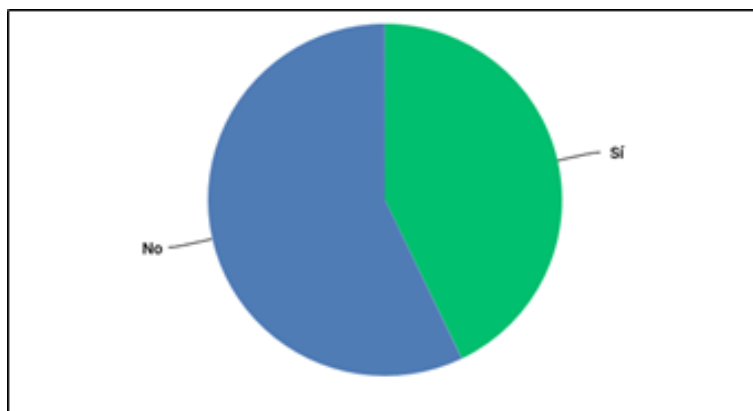


Fuente: Elaboración propia

A pesar de que Costa Rica cuenta con un sistema nacional de innovación, este es todavía incipiente porque le faltan varios elementos y las interrelaciones entre sus componentes son aún escasas. La innovación ha sido marginal y solo ha generado una baja productividad como el resultado económico principal. No ha sido radical por la falta de una serie de elementos como el acceso al crédito, la protección a las inversiones, la deficiente calidad y cobertura de la educación en el área de las ciencias, tecnologías e ingenierías y sobre todo, por la poca relación entre las Universidades y la empresa privada en el desarrollo de actividades de innovación como I&D, incubación de empresas y desarrollo de productos (Monge González, 2017). Ha existido incapacidad por descubrir o generar nuevos sectores dinámicos en la economía y falta de conocimiento relevante a la hora de tomar las decisiones de invertir. Por tal motivo, se invierte solo en lo incremental dejando de lado lo radical que permita desarrollar ventajas comparativas a largo plazo.

Como era de suponer, la mayoría (57%) de las empresas pequeñas no cuentan con un departamento de I&D (Gráfico 15) porque no tienen los recursos ni aportan un presupuesto destinado a su funcionamiento. Llama la atención de que sea el gobierno de Costa Rica el que financia casi el 70% de la I&D existiendo tan poca inversión del sector privado que es el mayor beneficiado. Se ha sugerido que se debe a la falta de acceso a la información y el conocimiento productivo, al capital humano capacitado, financiamiento, tiempo y recursos.

Gráfico 15. Departamento de I&D en las Empresas Consultadas



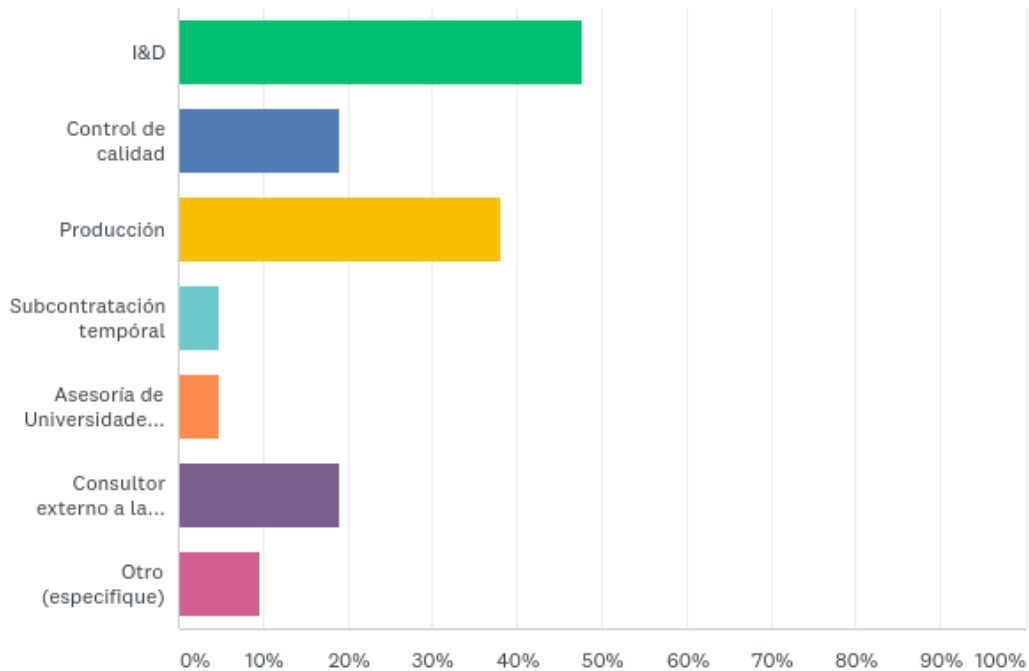
Fuente: Elaboración propia

La adquisición del conocimiento y la tecnología requiere del saber hacer las cosas (know-how) y poder transmitir ese conocimiento. A través de la I&D es que se beneficia la productividad de por lo que requiere de una inversión permanente. El aporte de este tipo de inversión puede tener una rentabilidad del 34% mientras que en el capital físico es del 6%, por lo que llama la atención el poco aporte en este tema. Las actividades de I&D pueden ser internas y externas. En el primer caso aparecen tareas de creatividad para aumentar el conocimiento y adquirir nuevas destrezas en el campo del desarrollo de nuevos y mejorados productos. Los servicios externos de I&D los adquieren las empresas de contratos o convenios con otras instituciones y empresas de afuera, conocidas como “out sourcing”.

A pesar de que se invierte poco en tener un departamento de I&D, a este es al que se le recarga la mayor responsabilidad (48%) en el desarrollo de productos seguido por el propio departamento de producción (38%) como se muestra en el Gráfico 16. Debe prestársele especial interés a la generación de productos y servicios del conocimiento y tecnología y productos

creativos, en otras palabras, a la innovación. Esta se define como la generación de nuevos y mejores productos y procesos (innovación tecnológica), métodos de organización o comercialización (innovación no tecnológica) que se introducen en el mercado.

Gráfico 16. Departamentos Encargados del Desarrollo de Productos



Fuente: Elaboración propia

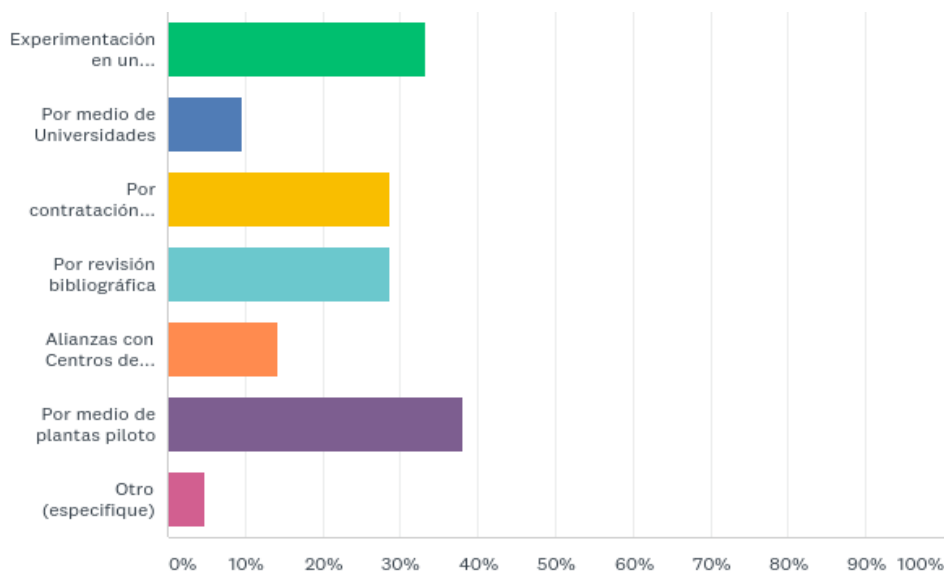
El desarrollo de productos se da cuando se introducen nuevos y mejores bienes o servicios al mercado. Pueden ser mejorados en sus características básicas, especificaciones técnicas, paquetes de cómputo incorporados y otros componentes intangibles que satisfacen las necesidades de los clientes. La innovación también se da en la estética del producto, la forma de empaque y otros que vayan con la tendencia del mercado. También existe innovación en los procesos productivos cuando se mejoran los mismos y otras actividades de apoyo como la distribución y la

comercialización. Influyen en este sentido cambios significativos en el diseño de los empaques o envasado del producto, su posicionamiento en el mercado, así como su promoción y precio.

La investigación la realizan la mayoría de las empresas en plantas piloto (38%) y por medio de experimentación en un laboratorio interno de aplicaciones. En un tercer lugar se ubican la contratación de consultores externos y las revisiones bibliográficas con un 29% cada uno (Gráfico 17).

En general, la relación de las empresas con los laboratorios/empresas I&D ha sido muy baja (18%), mientras que solo el 7% lo ha hecho con Centros de Investigación. De las empresas que cuentan con recurso humano e infraestructura necesarios para bridar I&D, la gran mayoría (65-74%) requieren incrementar sus tamaños para potenciar su participación con el sector que atienden (Monge González, 2017).

Gráfico 17. Formas en que las Empresas Realizan Investigación



Fuente: Elaboración propia

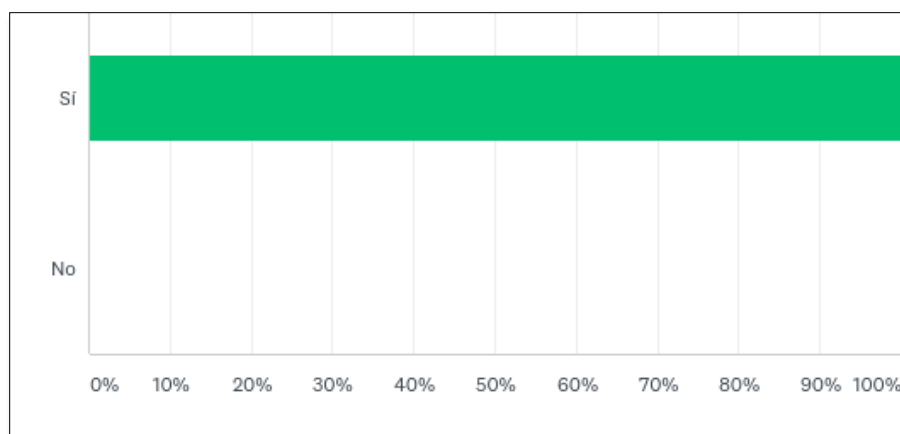
La falta de utilización de las empresas consultoras se puede deber a que, a pesar de existir suficiente cantidad en el país, a la mayoría le faltan investigadores en las áreas de ingeniería y tecnología, así como en la interrelación con los Centros de Investigación. Ha faltado también una Agencia de Innovación y Emprendimiento como en otros países de la región que mantenga esa interrelación por medio de estrategias a largo plazo, la coordinación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas que generen y transfieran conocimiento científico y tecnológico, formen capital humano avanzado, innoven las empresas, promuevan el emprendimiento y fortalezcan las redes de innovación. Debe promoverse la ejecución por medio de terceros que pueden ser empresas, universidades, centros de I&D, emprendedores y estudiantes.

Empresas consultoras desarrollaron proyectos del 2001 al 2015 en temas diversos facilitando el proceso de aplicación del conocimiento científico-tecnológico y la innovación en el sector industrial del país a través de asesorías en las áreas de normas, procedimientos, patentes y licencias. Muy pocas, sin embargo, cuentan con el tamaño y el equipo idóneo necesarios para brindar un buen servicio en I&D. La gran mayoría (56%) son de la academia, el 21% del sector privado, el 6% del gobierno y el restante 7% de ONG's.

Es notoria también del gráfico anterior la poca utilización (9%) de las Universidades por parte de la empresa privada para hacer investigación. La falta de articulación entre el sistema educativo y el sector privado del país ha sido el principal obstáculo para ingresar en actividades de I&D. De la UCR solo el 11% de I&D está vinculado al sector privado sin cambiar desde hace más de 40 años.

Es muy relevante que el 100% de las empresas consultadas consideran que la innovación es fundamental para su crecimiento (Gráfico 18). Es a través de la innovación que se pueden llegar a alcanzar un acelerado crecimiento tecnológico que repercuta en el aumento de la productividad y los ingresos con la consecuente reducción de la pobreza. Sin embargo, la innovación no ha sido fuerte ni sostenida en el país como para alcanzar niveles adecuados de desarrollo económico y social. Para lograrlo, la economía debe estar dirigida hacia la innovación. Esta se logra mediante la continua incorporación del conocimiento y de la tecnología en los procesos productivos. El principal resultado será el incremento de la productividad.

Gráfico 18. Porcentaje de Empresas que Considera Fundamental la Innovación



Fuente: Elaboración propia

Costa Rica se encuentra en una etapa de transición hacia una economía basada en la innovación y se puede ubicar dentro de los países cuyas economías compiten por innovación produciendo nuevos y diferentes bienes y servicios en los procesos de producción. La entrada de nuevos países en el comercio mundial plantea 2 retos para países en transición como Costa Rica.

Por un lado, cuenta con salarios relativamente altos por lo que no puede competir en la producción intensiva de bienes usando mano de obra poco calificada, y por otro tiene una baja productividad por lo que tampoco puede competir con los países más industrializados que cuentan con mano de obra altamente calificada. Ambos retos indican la imperiosa necesidad que tiene el país de pasar de una manera rápida y efectiva hacia los procesos de innovación donde se produzcan nuevos y diferentes bienes y servicios a través de sofisticados procesos productivos.

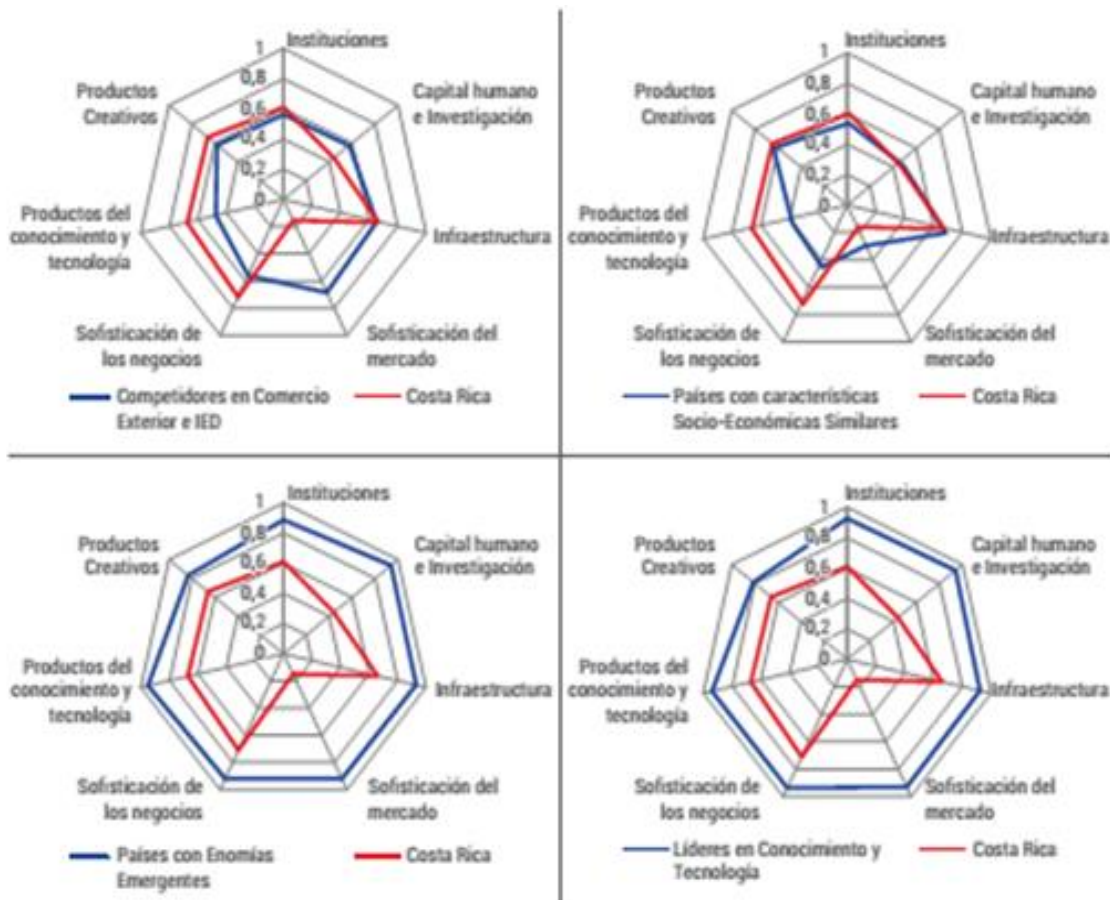
En el Gráfico 19 se hace una comparación de Costa Rica con países que pueden ser considerados como competidores directos en comercio exterior e inversión extranjera, aquellos con características socio-económicas similares, otros de economías emergentes y los líderes en conocimiento y tecnología en 2015 (Monge González, 2017). Podemos ver una buena posición del país en cuanto a la innovación (productos y servicios de conocimiento, tecnología y creatividad) con cierta deuda en sofisticación de mercado, investigación y capital humano en el primer grupo de países.

En comparación con el segundo grupo de países, muestra serias deficiencias en la sofisticación de mercados dentro de la innovación. Países del tercer y cuarto grupo aventajan claramente a Costa Rica en temas de innovación donde el país debe hacer un esfuerzo enorme si desea caminar por la senda de la innovación.

El desarrollo de productos (52%) seguido por las sesiones de insights de consumidores (43%) constituye el tipo de consultoría técnica que más requieren las empresas a nivel de

innovación. Son importantes también la optimización de los procesos productivos y el etiquetado nutricional (38% cada una) (Gráfico 20).

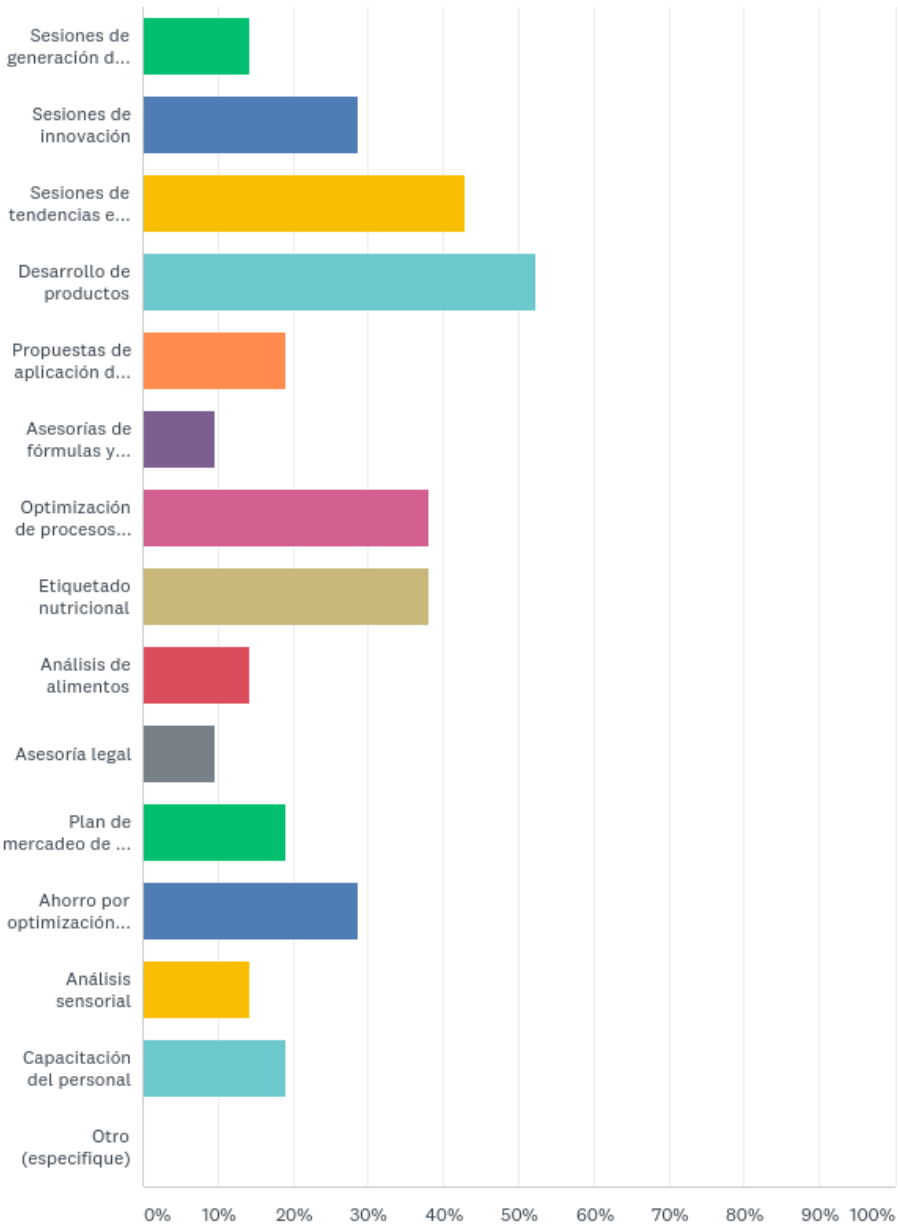
Gráfico 19. Comparación de Costa Rica en Innovación con Respecto a Otros Países de Interés



Fuente: Monge González, 2017.

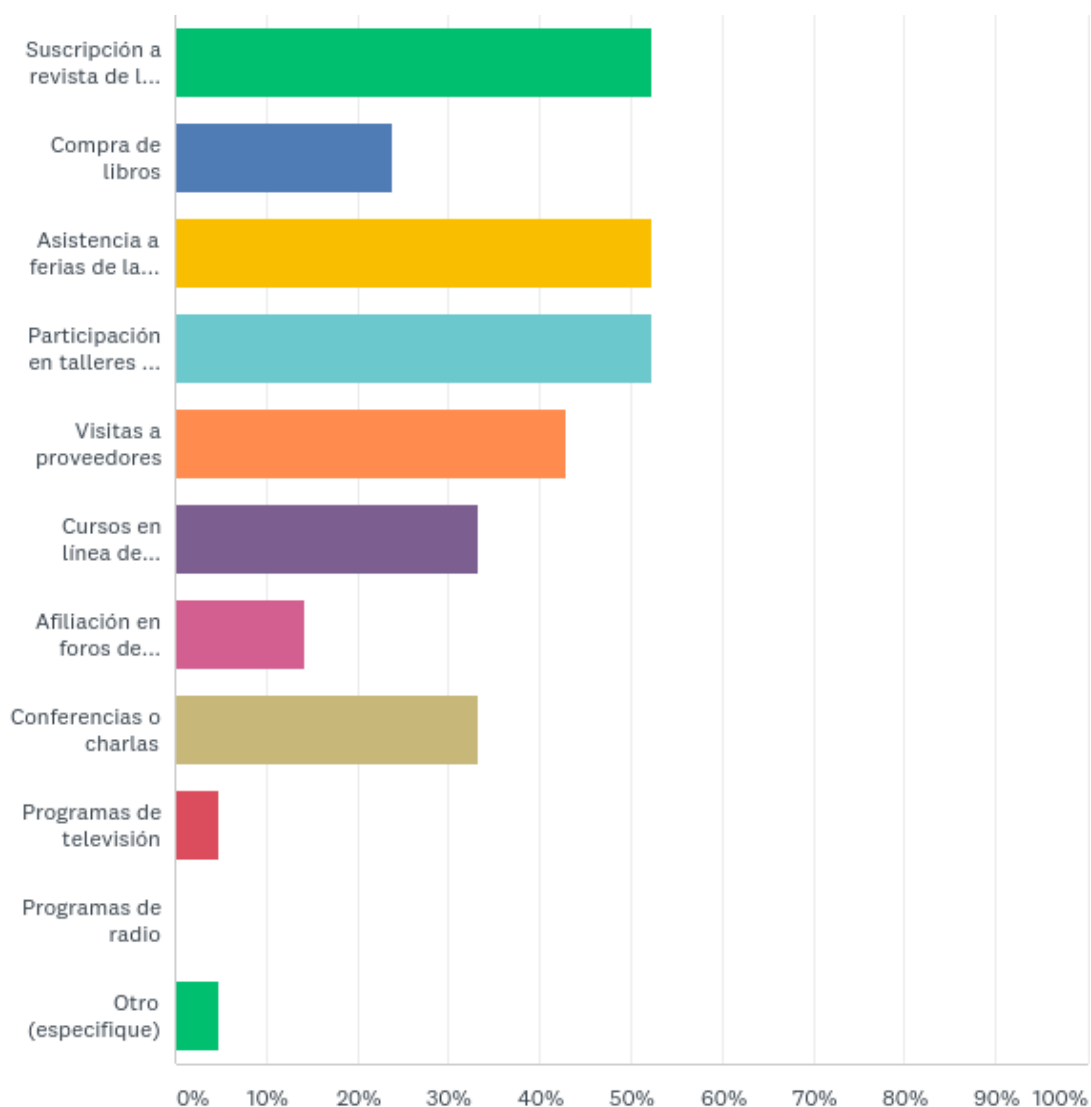
Existen muy variadas formas por las cuales las empresas buscan un proveedor del servicio de consultoría. La suscripción a revistas de la categoría alimentaria, la asistencia y participación en ferias de la industria alimentaria, congresos y talleres representan la mayor proporción con un 53% cada uno como se aprecia en el Gráfico 21.

Gráfico 20. Tipo de Consultoría Técnica que Más Requieren las Empresas



Fuente: Elaboración propia

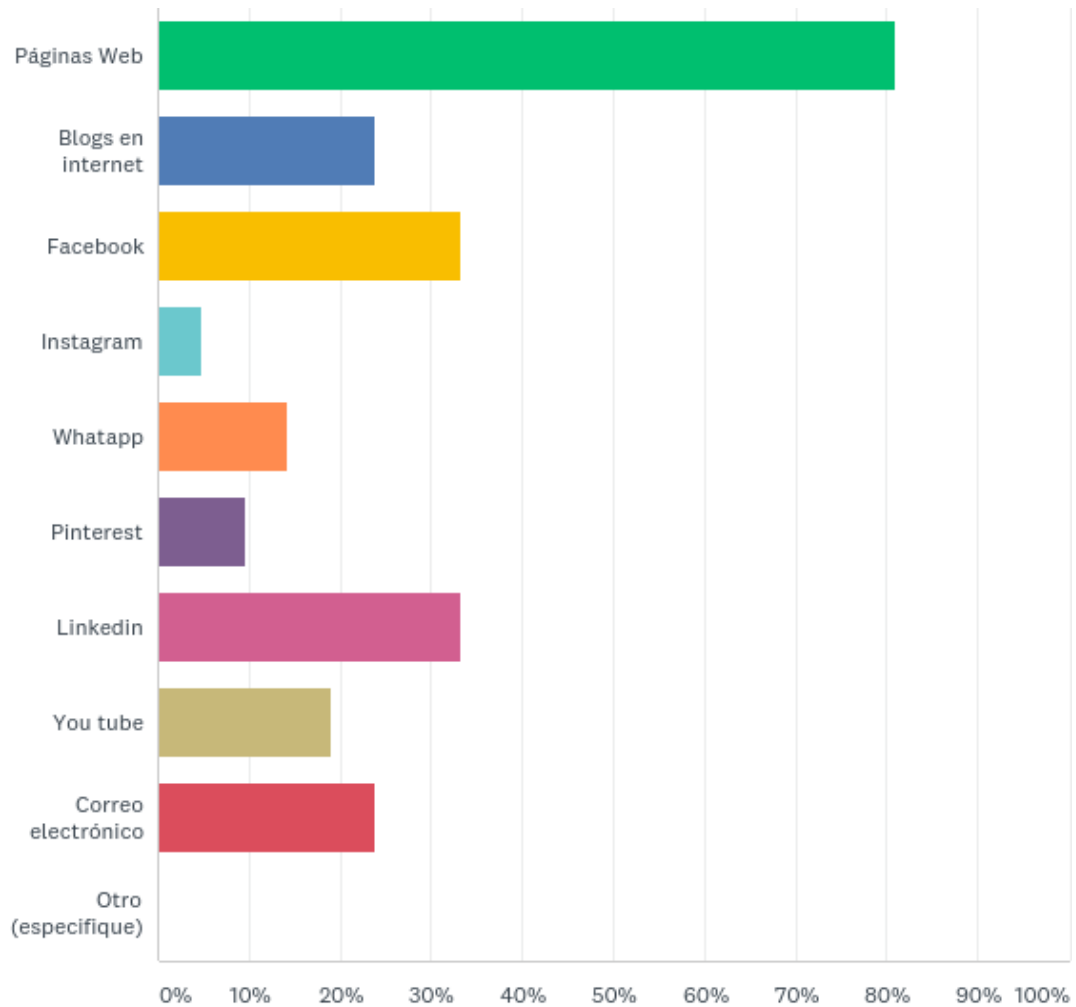
Gráfico 21. Medios de Información Utilizados para la Actualización Técnica



Fuente: Elaboración propia

El avance vertiginoso de la tecnología hace prever que sean las redes sociales las que más utilicen las empresas para actualizarse en temas técnicos o de desarrollo de productos. En efecto, la gran mayoría (81%) utilizaron las páginas Web para informarse seguido por el Facebook y la red LinkedIn (33% cada una) como se nota en el Gráfico 22.

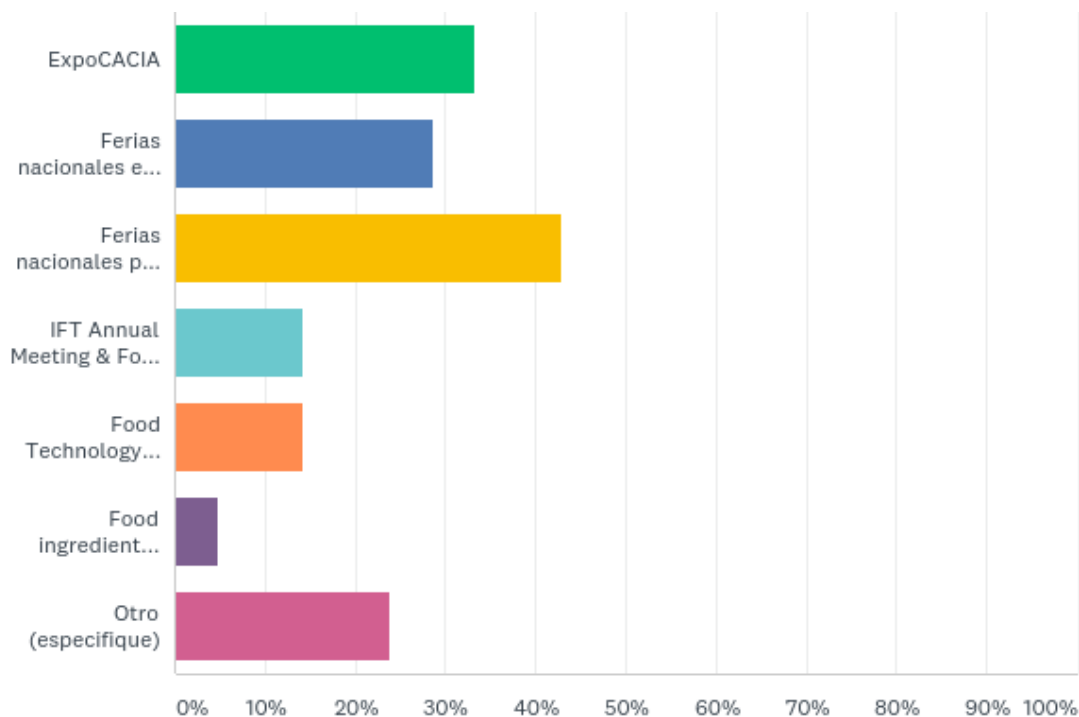
Gráfico 22. Utilización de las Redes Sociales para Actualizarse por Parte de las Empresas



Fuente: Elaboración propia

Dado que la participación en eventos es catalogada como una de las formas preferidas por parte de las empresas para actualizarse en temas técnicos y de desarrollo de productos, la mayoría (43%) lo hace en ferias nacionales como las organizadas por EXPOCACIA (33%) y las que se realizan en las provincias (29%) según se aprecia en el Gráfico 23.

Gráfico 23. Ferias en las que Participan las Empresas a Nivel Nacional e Internacional



Fuente: Elaboración propia

Resultados de las Entrevistas a Profundidad a Profesionales de I&D e Innovación

Se efectuaron 12 entrevistas a profundidad a profesionales con experiencia en el área de I&D e Innovación para identificar las principales necesidades técnicas en I&D, los medios de comunicación que utilizan para actualizarse y buscar información e identificar las características esperadas de un servicio de consultoría técnica.

Caracterización de los Profesionales en Innovación e I&D Entrevistados

De las 12 entrevistas a profundidad realizadas, el 75% fueron a mujeres y el 25% fueron a hombres.

El Cuadro 5 detalla el nivel educativo de los entrevistados por rangos de edades.

Cuadro 5. Distribución de Edad y Nivel Académico de los Profesionales Entrevistados

Edad	Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Total general
18 a 25 años		1		1
26 a 30 años			1	1
31 a 40 años		2	2	4
41 a 50 años		1	4	5
51 a 60 años	1			1
Total general	1	4	7	12

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 24 se muestra las categorías de alimentos en las que tienen experiencia los entrevistados, donde la mayoría se encuentra en el sector lácteo seguido por el área de innovación y el sector de bebidas.

Gráfico 24. Áreas de Experiencia de los Profesionales Entrevistados



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 25 se señala por medio de rangos años de experiencia en I&D en las que se encuentran los profesionales entrevistados. El 42% está en el rango de 1 a 5 años de experiencia, un 25 % en el rango de 6 a 10 años, un 17% se encuentra en el rango de 11 a 15 años y el 16% en el rango de 16 a 20 años.

Gráfico 25. Años de Experiencia en I&D



Fuente: Elaboración propia

Innovación

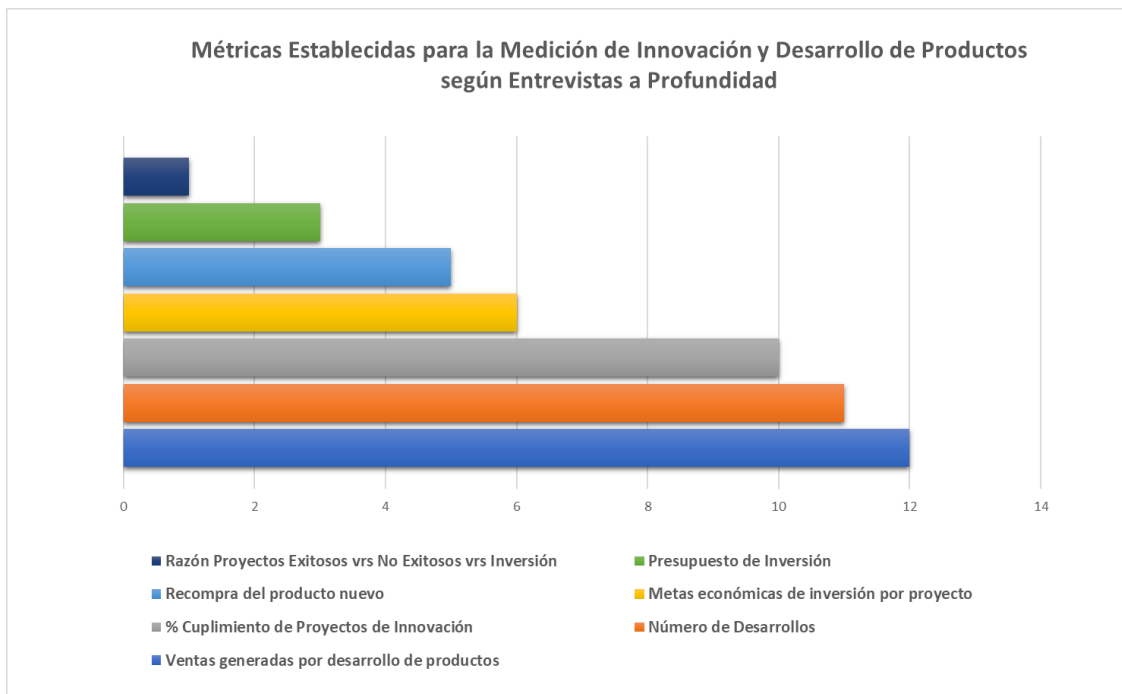
La respuesta obtenida por los profesionales con experiencia en I&D e innovación demuestra lo importante que es la Innovación como estrategia empresarial para el crecimiento de la empresa.



Para el 100% de los profesionales entrevistados la innovación es fundamental para el crecimiento de las empresas.

A nivel de las diferentes métricas o indicadores que tienen establecidos para medir la innovación y el desarrollo de los productos, los entrevistados en un 100% establecen como primer indicador las ventas generadas por desarrollo de productos, seguido por el número de desarrollos y la medición del porcentaje de cumplimiento de los proyectos de innovación. Adicionalmente en el Gráfico 26 se pueden notar otras métricas establecidas para la medición de la innovación, tal como: metas económicas de inversión por proyecto, recompra de producto nuevo, presupuesto de inversión y razón de proyectos exitosos versus no exitosos versus inversión.

Gráfico 26. Métricas Establecidas para la Medición de Innovación y Desarrollo de Productos

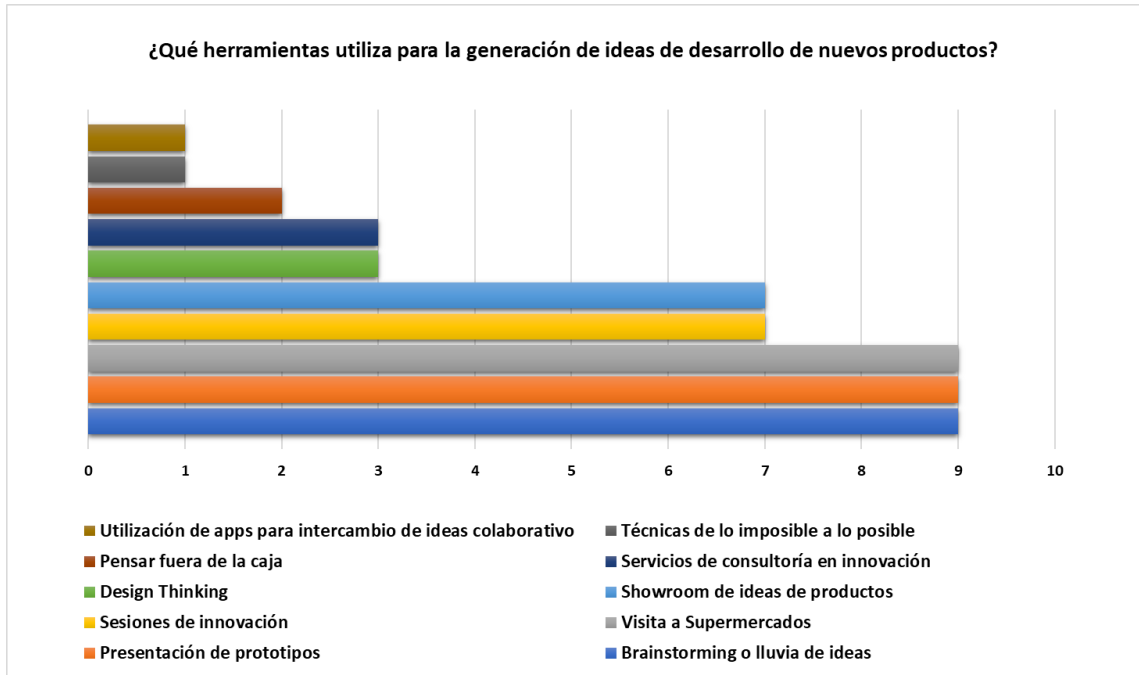


Fuente: Elaboración propia

Como parte importante e inicial de un proceso de innovación se les consultó a los profesionales sobre las herramientas que utilizan para la generación de ideas, donde la lluvia de ideas, la presentación de prototipos y las visitas a supermercados son las de mayor selección.

Adicionalmente, en el Gráfico 27 se resalta también las sesiones de innovación y los showrooms de ideas de producto.

Gráfico 27. Generación de Ideas para Innovar en el Desarrollo de Productos



Fuente: Elaboración propia

Algunas otras herramientas utilizadas en la generación de ideas (Gráfico 27) se encuentra el Design Thinking, los servicios de consultoría en innovación, la utilización de técnicas como pensar fuera de la caja e ir de lo imposible a lo posible. A la vez, con los avances tecnológicos y la disponibilidad de aplicaciones para trabajar de manera colaborativa empiezan a verse el uso de herramientas para la generación de ideas en los equipos creativos de las empresas para realizar mapas de ideas para los diferentes proyectos entre los diferentes participantes que puedan opinar y proponer en un mismo sitio de desarrollo e innovación

Un aspecto importante en la etapa de desarrollo de productos es la investigación donde para la mayoría de los profesionales entrevistados la investigación la realizan por medio del uso de sus laboratorios de aplicaciones y plantas pilotos donde experimentan diferentes prototipos, apoyándose a la vez de revisiones bibliográficas.

Otra forma de realizar investigación como se muestra en el Gráfico 28 es a través de contratación de consultores externos con amplia experiencia técnica; por medio de centros de investigación y universidades y recurriendo a los diferentes proveedores de sus materias primas.

Gráfico 28. Herramientas de Investigación



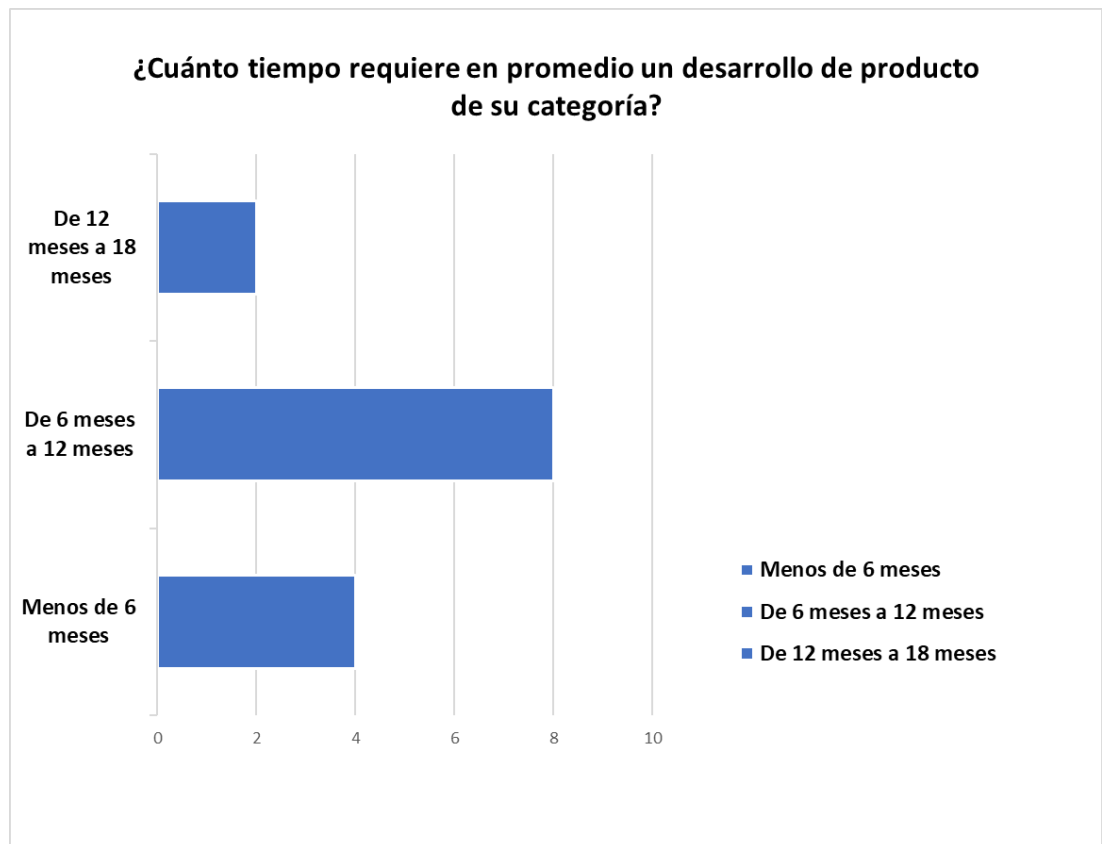
Fuente: Elaboración propia

En todos los proyectos de innovación y desarrollo de productos el tiempo es algo muy preciado, el tiempo de ejecución varía de acuerdo con la complejidad de cada uno. Hay proyectos

de fácil ejecución e implementación que tienen tiempos más cortos y hay otros proyectos de media a alta complejidad que van a requerir más tiempo de ejecución e implementación.

En el Gráfico 29 se puede observar la distribución de los tiempos de desarrollo de un producto según los profesionales entrevistados, donde un 68% de los entrevistados tienen un tiempo promedio de desarrollo de 6 a 12 meses y el resto de los desarrollos según complejidad son menores a 6 meses y mayores a 12 meses. Las respuestas de tiempos obtenidas también comprenden la categoría de alimento en la que se está considerando el desarrollo, ya sea un lácteo, una bebida o un preparado de fruta.

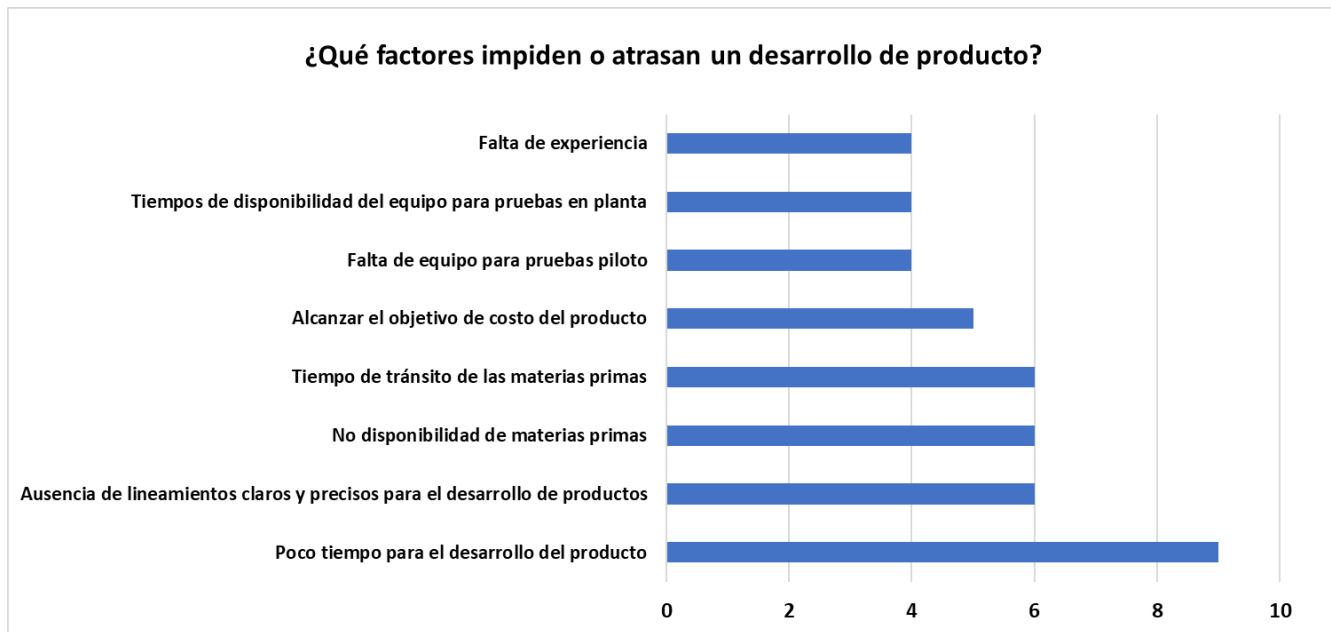
Gráfico 29. Tiempos de Desarrollo de Productos



Fuente: Elaboración propia

Hay diferentes factores internos y externos que interfieren en el desarrollo de un producto, algunos se pueden controlar, pero otros causan un atraso o impiden la ejecución del proyecto. Algunos de estos factores se resumen en el Gráfico 30 donde la demanda de la innovación se ve reflejada en la falta de tiempo de los desarrolladores de productos, ya sea por la cantidad de proyectos que manejan o por el tiempo en que son requeridos los desarrollos. Otro factor que intervienen es la falta de disponibilidad de materias primas para ejecutar el desarrollo acompañado por los tiempos de tránsito que requiere adquirirlas. También destaca los tiempos de espera para poder correr una prueba industrial, la falta de experiencia y el reto de alcanzar el objetivo de costo solicitado por mercadeo.

Gráfico 30. Factores que Atrasan o Impiden el Desarrollo de Productos

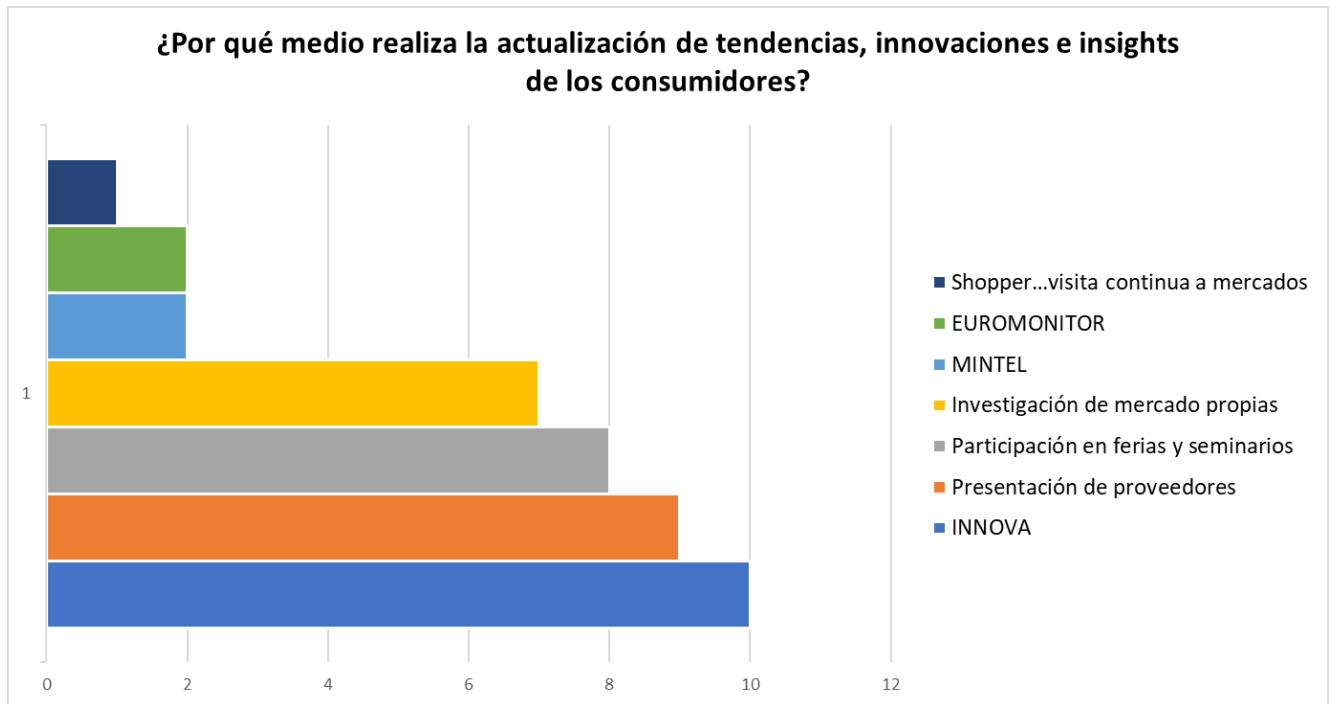


Fuente: Elaboración propia

A nivel de los entrevistados se realizaron varias preguntas para conocer los principales medios donde se actualizan en el tema de Innovación, principalmente para el input de tendencias e insights de los consumidores, los resultados se muestran en el Gráfico 31. A su vez, la misma pregunta se realizó para entender en que medios tradicionales y redes sociales utilizan para la actualización técnica, estos resultados se muestran en los Gráficos 32 y 34.

A nivel de tendencias e insights (Gráfico 31) una de las principales fuentes de información la obtienen mediante INNOVA, presentación de proveedores y asistencia a ferias. También mencionan las investigaciones propias y las visitas continuas al mercado para observar al consumidor.

Gráfico 31. Medios de Actualización para Tendencias e Insights del Consumidor

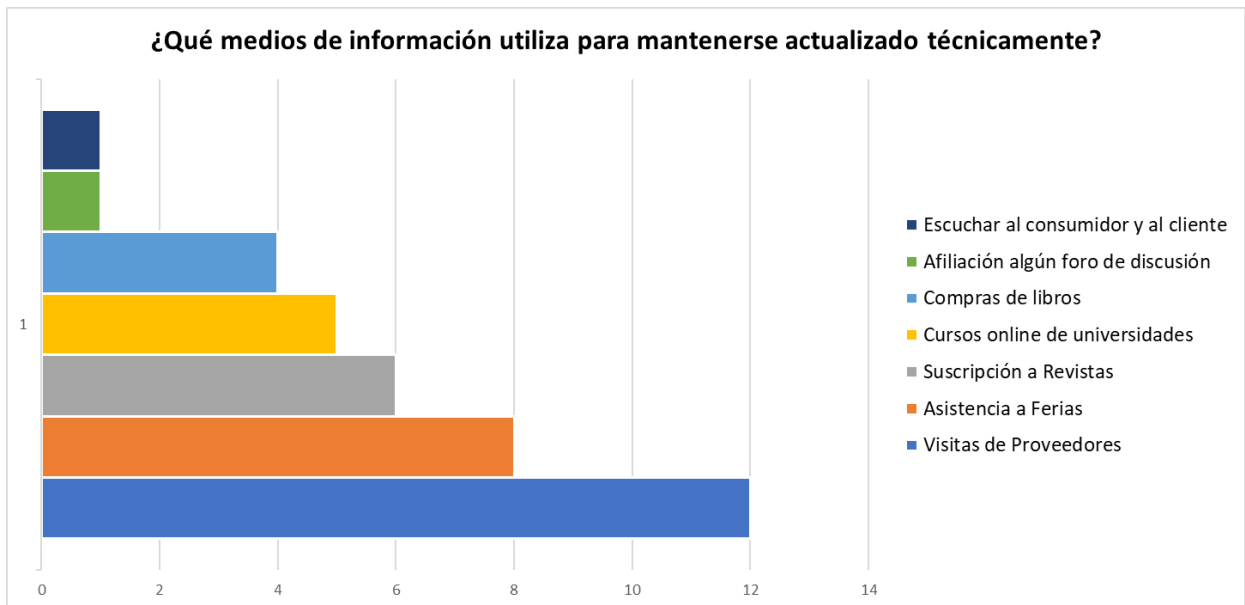


Fuente: Elaboración propia

La actualización técnica como se muestra en el Gráfico 32 los entrevistados la realizan a través principalmente de las visitas de técnicos especializados de sus proveedores en las diferentes categorías, ya que les permite solucionar problemas técnicos y de formulación. Otra forma de actualizarse es mediante la visita a ferias, por suscripciones a revistas de la industria alimentaria, tomado cursos online de universidades reconocidas en la Ingeniería de los alimentos y comprando libros.

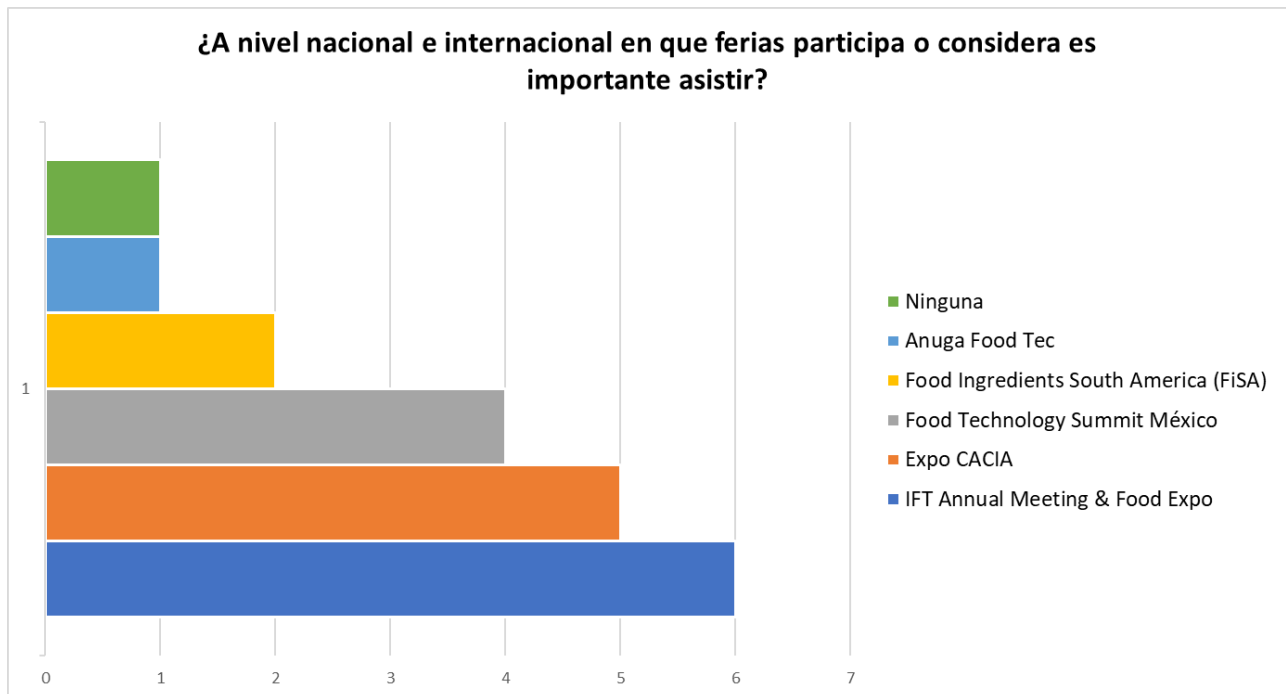
En el Gráfico 33 se menciona las principales ferias en las que algunos de los entrevistados participan, siendo la de mayor importancia a nivel nacional la organizada por CACIA y a nivel internacional la feria del IFT organizada anualmente, seguida por el Summit en México y FISA en Brasil.

Gráfico 32. Principales Medios de Actualización Técnica



Fuente: Elaboración propia

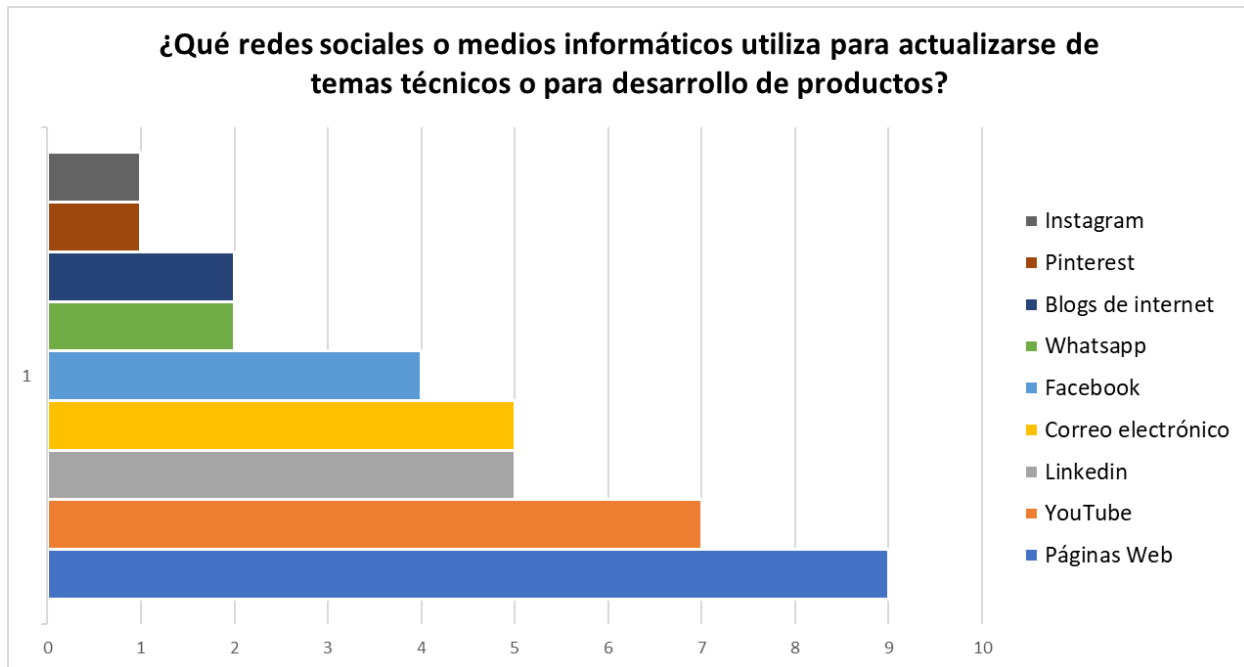
Gráfico 33. Participación en Ferias



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al uso de redes sociales y otros medios de información vía internet para la actualización técnica que se muestra en el Gráfico 34, la mayoría de los entrevistados mencionan las páginas web de las empresas, seguido de YouTube y LinkedIn debido al tipo de publicaciones técnicas que se publican en estos medios y a la facilidad que se tienen de recibir respuestas técnicas. El uso del correo electrónico también lo utilizan ya que es uno de los medios oficiales de la empresa para comunicarse interna y externamente con proveedores y consultores técnicos. Otras redes sociales usadas son Facebook, Whatsapp, blogs de internet y en menor medida Pinterest e Instagram.

Gráfico 34. Redes Sociales y Medios Digitales Preferidos para Actualizarse en Temas Técnicos o Desarrollo de Productos



Fuente: Elaboración propia

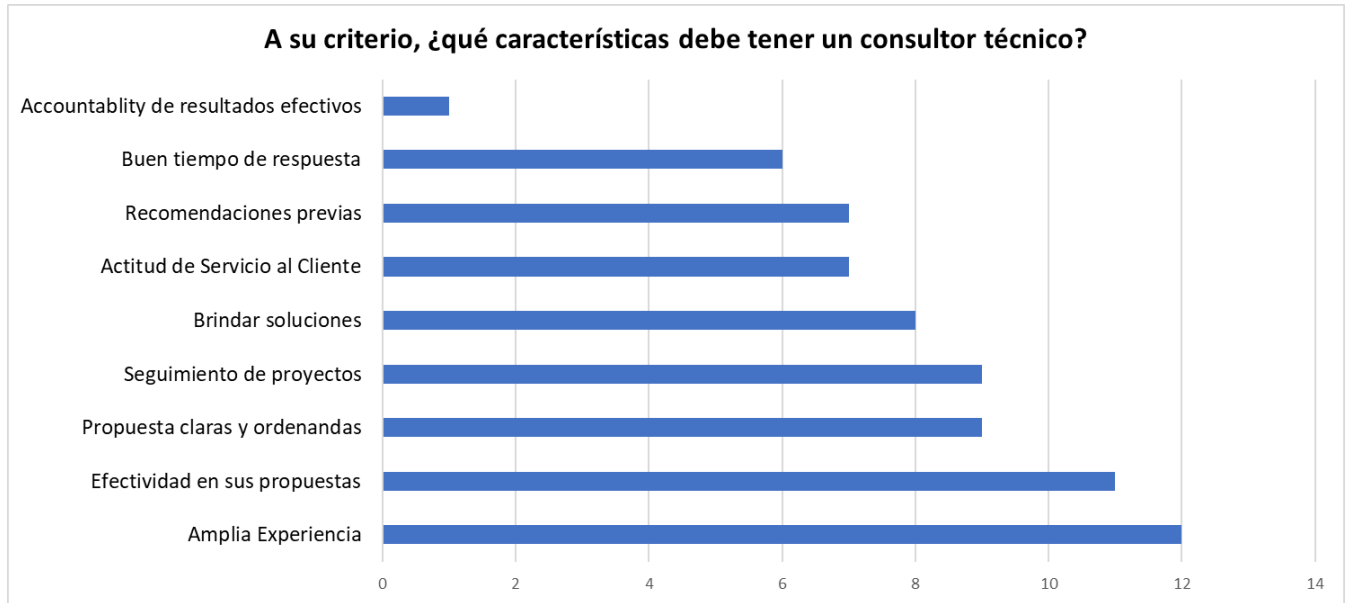
Opinión sobre los Servicios de Consultoría Técnica

El perfil de las personas entrevistadas es de amplio conocimiento técnico en la ingeniería de los alimentos y con mucha experiencia en el área de innovación y desarrollo de productos, por lo que se les solicitó su opinión en varios aspectos relacionados con los servicios de consultoría técnica como un cliente bastante crítico y exigente de este tipo de servicio.

En el Gráfico 35 podemos observar como la amplia experiencia es fundamental para todos los profesionales técnicos entrevistados; la efectividad de sus respuestas, la presentación de propuestas claras y el seguimiento de los proyectos son aspectos altamente valorados en la consultoría técnica. Adicionalmente mencionan el brindar soluciones, que a la vez se relaciona

con la efectividad de las repuestas de los consultores; una buena actitud de servicio al cliente; recomendaciones previas y buen tiempo de respuesta.

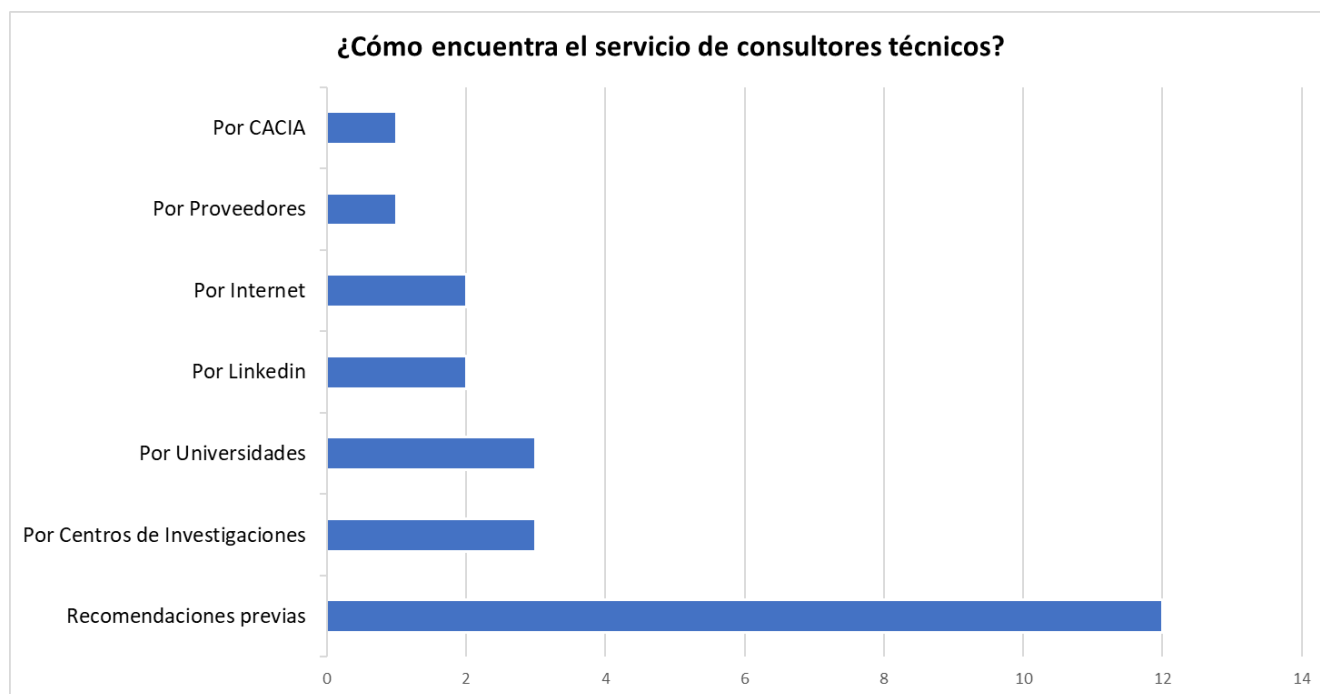
Gráfico 35. Características que Debe Tener un Consultor Técnico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 36 nos indica que el 100 % de los entrevistados buscan recomendaciones previas a la hora de seleccionar un consultor técnico. Otras opciones que menciona para localizarlos por medio de Universidades y Centros de Investigación, por medio de Internet y a través de la red social LinkedIn.

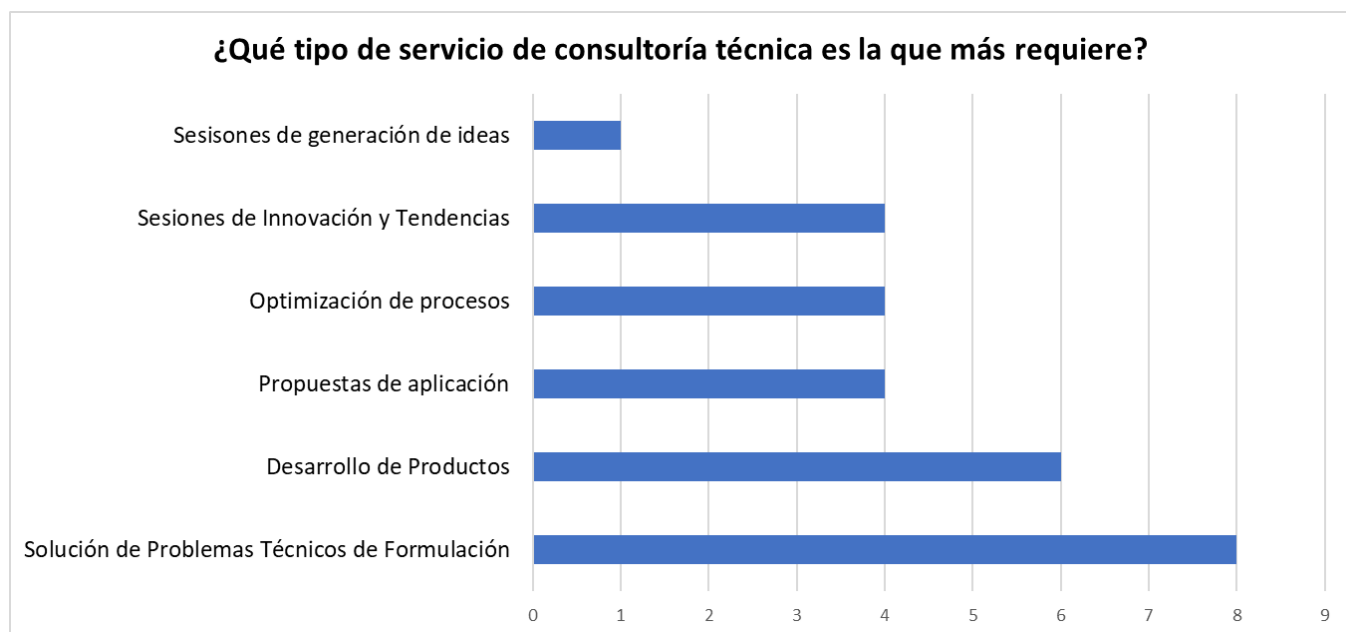
Gráfico 36. Canales para Encontrar Servicio de Consultoría Técnica



Fuente: Elaboración propia

Los servicios de consultoría técnica que más requieren los profesionales entrevistados se detallan en el Gráfico 37, donde el principal servicio requerido es la solución de problemas técnicos de formulación y desarrollo de productos. Otros servicios que también solicitan es la propuesta de aplicaciones, la optimización de procesos y las sesiones de innovación y tendencias. Lo que respecta a sesión de ideas es de esperar que al ser un grupo creativo de desarrollo de productos es una función primordial que ejecutan a diario en la creación de sus nuevos desarrollos.

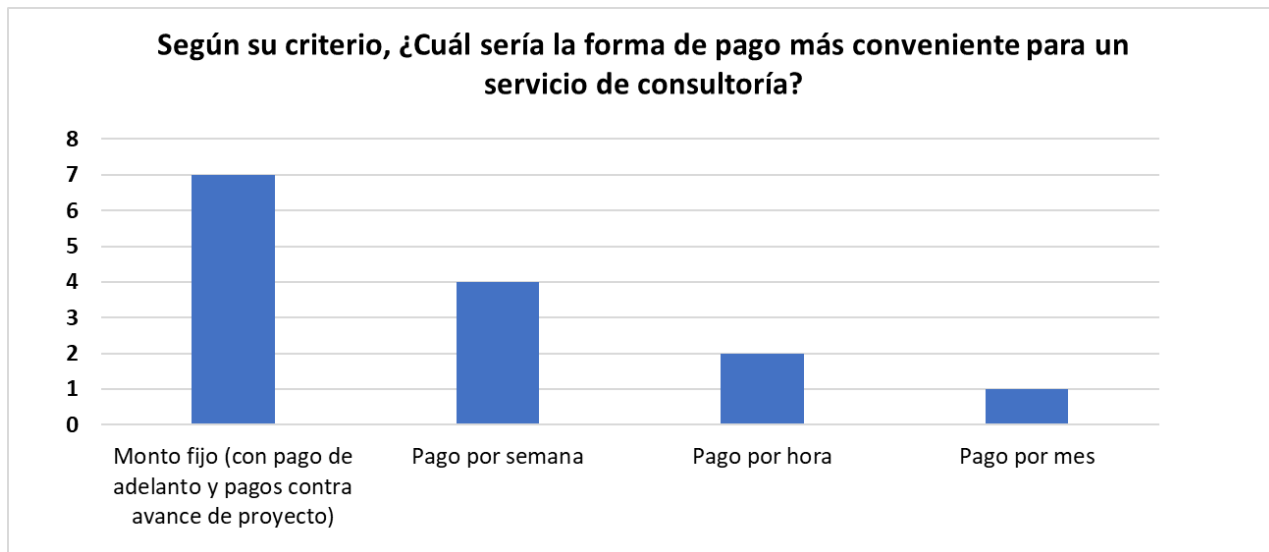
Gráfico 37. Tipo de Consultoría Técnica que Más Requieren



Fuente: Elaboración propia

El tema de precios es un punto que se trató de revisar con los entrevistados considerando que deben de tener una mejor referencia del valor técnico que otras áreas de la empresa que son más comerciales. En el Gráfico 38 se muestra las diferentes opciones de pago propuestas para el servicio de consultoría. La forma de pago que tuvo más selección fue la de un monto fijo por proyecto, donde se da un pago por adelantado y el resto de los pagos contra avance de proyectos. Este tipo de forma de pago sugiere un plan detallado de las etapas del proyecto o servicio a brindar y un cronograma del mismo para que sea más fácil para ambas partes el seguimiento del proyecto o servicio de consultoría.

Gráfico 38. Forma de Pago Más Conveniente



Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 6 se resume los montos a pagar por un servicio de consultoría según las diferentes respuestas de los entrevistados.

Cuadro 6. Monto por Pagar por Consultoría Técnica

¿Cuánto considera usted que sería un monto justo a pagar por un servicio de consultoría técnica?	
\$150	Por Hora
\$350 - \$1000	Por Día
\$1000 - \$10000	Por Semana
\$2600	Por Mes
\$500 - \$1200	Por Proyecto

Entre los principales comentarios realizados por los entrevistados tenemos el siguiente que resume de manera clara el valor de un servicio de consultoría técnica:

“El costo depende del producto y si la consultoría es para desarrollo de producto, para mejora de un proceso o es de otro tipo. Cada asesoría deberá delimitarse y costearse de acuerdo con el resultado esperado y al tiempo requerido. El costo de un profesional con experiencia no es el mismo, es mayor y estoy dispuesto a asumirlo. Por tanto, para un desarrollo de producto podría ser unos 5000 dólares; para asesoría en producción con una visita de diagnóstico y un informe de recomendaciones podría andar por los 1000 dólares y para procesos largos debe haber un análisis de las mejoras y una negociación del monto total con forma de pago semanal, principalmente para asesorías de más de 5mil dólares.”

Este análisis de precios de una consultoría a partir de las entrevistas de los profesionales nos sirve de referencia para poder fijar posteriormente nuestra estrategia de precios.

Capítulo 5. Plan Estratégico

Estrategia genérica

La estrategia genérica definida en INFOOD para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, es *diferenciación*, al ser una empresa de consultoría técnica con experiencia en diferentes categorías de la industria alimentaria la estrategia se logra por la diferenciación del servicio brindado.

La innovación es uno de los pilares fuertes de la compañía que consiste en la mejora en la productividad, la utilización de alta tecnología y la creatividad en el desarrollo de los productos.

Plan de Mercadeo

INFOOD establece su plan de mercadeo a partir de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas en el mercado y el conocimiento y experiencia previa de los dueños en la industria alimentaria.

Primeramente, como parte del plan de mercadeo, se realiza el plan estratégico mediante el análisis de las oportunidades y amenazas del mercado y de las fortalezas y debilidades de la empresa utilizando la aplicación del análisis FODA. Luego, se define la segmentación del mercado para establecer el mercado meta, describir nuestra promesa de valor y poder redactar la declaración de posicionamiento de la empresa. Finalmente, se realiza el plan de mercadeo táctico a través de la mezcla de mercado de las 4Ps: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

Análisis de FODA de la Empresa

Dentro del Plan estratégico es muy importante conocer el macro entorno y esto se logra por medio de un análisis FODA no solo de la empresa, sino también de la competencia. Ambos se mueven en un ámbito que cambia constantemente y del cual deben de tratar de encontrar oportunidades de negocio conociendo las necesidades de los clientes actuales y los potenciales, abriendo nuevos nichos de mercado, valorando el potencial de esos mercados y diseñando el Plan de Mercadeo que permita alcanzar los objetivos planteados.

En el Cuadro 7 se presenta el análisis de la empresa identificando su entorno interno por medio de las fortalezas y debilidades. A pesar de que existen suficientes fortalezas en INFOOD para apoyarse, también se dan una serie de debilidades siendo la más importante su novatez en la industria alimenticia donde no tiene imagen ni marca.

Cuadro 7. Análisis Interno de la Empresa

Fortalezas (Interno)	Debilidades (Interno)
Experiencia Técnica en Producción Acuícola	Cantidad de proyectos que se puedan atender al mismo tiempo con los recursos existentes.
Experiencia Técnica en Desarrollo de Productos	Falta de experiencia comercial
Experiencia en Innovación	Falta de experiencia en algunas categorías
Servicio de Análisis Sensorial	Debe darse a conocer en el mercado nacional
Servicio de Laboratorio	Debe generar confianza y credibilidad
Soporte de Mercadeo	Debe lograr un posicionamiento en el mercado
Trabajo Colaborativo	Débil control financiero
Cobertura a nivel nacional	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las principales fortalezas destacan un servicio diferenciado por ser innovador en el que se combinan características difíciles de encontrar en otras empresas como son su experiencia en el arte de la producción y el desarrollo de productos en la industria alimentaria. Además, cuenta con amplia capacidad para incorporar el desarrollo tecnológico tanto en sus prácticas de consultoría, como en la capacidad de las telecomunicaciones para facilitar la transferencia de conocimiento y el contacto más cercano con el cliente.

A nivel de las debilidades de INFOOD se resalta la falta de experiencia comercial que debe desarrollar al enfrentarse como nueva empresa al mercado nacional con competencia ya establecida. De ahí la importancia que tiene el posicionamiento de la marca de la empresa, el cual a su vez representa una de sus mayores debilidades al tener la imperiosa necesidad de darse a conocer en el mercado y generar credibilidad y lealtad dentro de los clientes.

Se destaca también como una debilidad la posible limitación de atención con los recursos existentes si la oferta de proyectos es demasiada y el tener experiencia en el futuro en algunas categorías del sector alimentario que actualmente no las tiene.

En el Cuadro 8 se presenta el análisis del entorno externo donde se identifican las oportunidades y amenazas. Dentro de las oportunidades se destaca que algunas empresas no tienen un área de I&D, ni una propuesta integral de mercadeo que contempla el soporte técnico. Existe un perfil amplio del cliente potencial y una amplia oferta de profesionales calificados que pueden trabajar con esta empresa de consultoría. Aunque sea una empresa nueva, tiene la posibilidad de participar en licitaciones ofreciendo sus servicios. Existe la necesidad de consultoría en las empresas y de

realizar alianzas estratégicas con empresas que conocen y enseñan la competitividad y productividad. Esto permite crear proyectos para captar más mercado, ofreciendo precios preferenciales a grupos de empresas y compartir gastos.

Cuadro 8. Análisis Externo de la Empresa

Oportunidades (Externo)	Amenazas (Externo)
57% de las empresas no tienen un departamento de I&D	Competir con consultores externos de renombre internacional que tienen más tiempo de participar en el mercado.
95% de las empresas de la industria alimentaria son medianas, pequeñas y microempresas	Muchas empresas reconocen la alta capacidad técnica de centros Universitarios y el servicio gratuito que estas ofrecen.
La falta de tiempo para el desarrollo de productos en las empresas grandes es un segmento a evaluar en el futuro	Asesorías de técnicos de casas comerciales a través de distribuidores de materias primas
La oferta actual de empresas de servicio técnico en las áreas de proceso e I&D apenas está iniciando.	Contacto directo de casas matrices con los clientes
100 % de las empresas afirman que la innovación es fundamental para el crecimiento de las empresas	Servicios gratuitos de empresas del estado
50% de las empresas buscan solucionar problemas inmediatos	Desarrollo de Productos de parte de las Universidades
80% de las empresas están de acuerdo en contratar un consultor técnico para la mejora continua de sus procesos y el desarrollo de productos	
Fortalecimiento del gobierno para MIPYMES	

Fuente: Elaboración propia

Esta empresa tiene una gran oportunidad comercial, ya que centra sus actividades en clientes pertenecientes a un mercado en desarrollo como son la MIPYMES sobre las cuales se está haciendo un esfuerzo importante por parte del Gobierno para su fortalecimiento. Además, este mercado objetivo que es la industria alimenticia es uno de los más grandes y dinámicos que tiene el país. La empresa tiene una infraestructura de logística, servicios y recurso humano de alto nivel, que le permite competir en su segmento de las MIPYMES, fortaleciendo su negocio y representándole unos mejores ingresos que le permita solidez económica...

INFOOD enfrenta varias amenazas a la hora de incursionar en el mercado de la industria alimentaria del país. Una es la competencia bien posicionada y en crecimiento por parte de varias empresas con la oferta de servicios similares de consultoría. Están proponiendo a través de páginas Web una amplia variedad de servicios, algunos muy similares a los que pretende obtener INFOOD aunque no especifican la forma en que van a lograr alcanzarlos. Por lo tanto, INFOOD debe hacer especial énfasis en las características y beneficios que van a alcanzar las MIPYMES con su contratación por medio de una comunicación que garantice la clara diferenciación que existe con la competencia y que le da un valor agregado a sus servicios.

Debe tomar en cuenta que una de las variables más amenazantes es el continuo crecimiento de la competencia por parte de los profesionales independientes. Como se mencionó, se trata de personal muy joven y de escasa experiencia que daña la tarifa estándar del mercado. Por otro lado, están las grandes instituciones que se llevan las empresas del sector público y privado con más presupuesto para invertir en asesoría y consultoría. La cámara de la industria alimenticia

(CACIA) ofrece proyectos para las empresas MIPYMES y logra una captación en masa, ya que cuenta con una imagen muy fuerte en este segmento.

Segmentación del mercado

Para encontrar la estrategia de mercadeo más efectiva y adecuada para nuestra marca se seleccionaron 3 criterios de segmentación. Por tanto, INFOOD define la segmentación del mercado de la industria alimentaria por ubicación geográfica, tamaño de la empresa y categorías de la industria alimentaria.

La segmentación geográfica se visualiza a nivel de brindar el servicio de consultoría a varias empresas de una misma zona geográfica para poder programar la visita en un mismo día o semana.

La segmentación por tamaño de la empresa se define para atender a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) según las necesidades que cada una de ellas pueda tener. A nivel comercial se visualiza el poder presentar propuestas de valor enfocadas a cada tamaño de empresa.

La segmentación por categorías en la industria alimentaria se basa principalmente en los sectores que actualmente se tiene más experiencia y comprende las categorías de lácteos, panificación, bebidas, procesamiento de frutas y vegetales y mariscos. El enfoque inicial de la empresa es prospectar clientes de estas áreas principalmente, pero eventualmente no se descarta el poder atender más categorías de la industria alimentaria.

Mercado Meta

El mercado meta lo define la segmentación por categorías seleccionadas de la industria alimentaria para las MIPYMES del mercado costarricense que quieran innovar.

Como se mencionó, se atenderán principalmente MIPYMES como el mercado empresarial meta dado que son las que más necesitan los servicios de consultoría por carecer de un departamento de I&D, como si lo tienen las grandes empresas. A pesar de esta limitante, esperan que se dé la innovación tanto en sus procesos como en sus productos por medio de la contratación de empresas consultoras externas para aligerar los trámites y la obtención de resultados. La mayoría son empresas con menos de 100 empleados que basan sus ganancias en el aumento de la productividad resolviendo los problemas inmediatos que se presentan. La mayoría están dedicadas al desarrollo de productos mientras que otras ponen especial énfasis de la producción de productos como son los acuícolas.

Promesa de Valor

Utilizando la diferenciación del servicio por medio de la innovación, INFOOD se posicionará como la empresa de mayor confianza en el país dada su experiencia y la obtención de resultados inmediatos que ayudan a resolver problemas específicos. Utilizará la innovación como herramienta para lograr la sostenibilidad de las empresas atendidas al darles mayores ventajas competitivas. INFOOD utilizará un modelo de servicio versátil, personalizado y conveniente de diferenciación en innovación como la promesa de valor dada por los empleados hacia sus clientes. Sus servicios personalizados de consultoría permitirá a las empresas innovar con creatividad en el

desarrollo de productos y llevar a cabo los procesos productivos con planificación siguiendo la estrategia de este Plan de Mercadeo.

A nivel de empresa nuestra promesa de valor interna es la de tener un recurso humano con experiencia, calificado, actitud de servicio al cliente, proactivo, dispuesto a trabajar en equipos para la resolución de problemas, creativos y actualizado. Se promueve el ambiente de trabajo diverso por lo que la tolerancia y la comprensión hacia las personas es fundamental.

Declaración de Posicionamiento

Para la MIPYMES de la industria alimentaria nacional que su estrategia de crecimiento sea innovar, INFOOD ofrece consultoría técnica basada en innovación, mejora en la productividad, utilización de alta tecnología y la creatividad en el desarrollo de productos a través de la experiencia técnica y la continua actualización en el mercado.

Mezcla de Mercadeo

Producto o Servicio

Determinación de la Propuesta de Servicio

La propuesta de servicio describe los beneficios que ofrece nuestra consultoría técnica. Nuestra propuesta de servicio se definió a través de la herramienta de CANVAS, la cual considera primero un análisis del cliente sobre los trabajos que debe realizar, las dificultades a las que se

enfrenta y las ganancias que obtiene. En segundo lugar la herramienta considera a la empresa que ofrece el servicio en respuesta a satisfacer las necesidades del cliente. Por tanto, a través del análisis de los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad y la encuesta a las empresas se logró tener un amplio conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y en qué medida podemos como empresa presentar una propuesta de valor.

A nivel de innovación y desarrollo de productos nuestros clientes metas realizan varias tareas específicas tal como: analizar las tendencias del mercado, desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes, optimizar el proceso y los costos, generar proyectos de ahorro y actividades para anticiparse a su competencia. En el desempeño de estas tareas los clientes se enfrentan a diferentes factores internos y externos que no son favorables para el desempeño de las tareas como: los tiempos limitados de desarrollo, falta de experiencia, falta de lineamientos claros, falta de disponibilidad de materias primas y equipo para pruebas en planta. En algunas empresas no existe un departamento de I&D que a nivel de los resultados de las empresas encuestadas fue del 57%, por lo que las funciones se le recargan al área de producción y control de calidad. Sin embargo, la buena ejecución de las tareas, les permiten a nuestros clientes el crecimiento, innovar, diferenciar y generar utilidades.

La información analizada en resumen se presenta en la Figura 16.

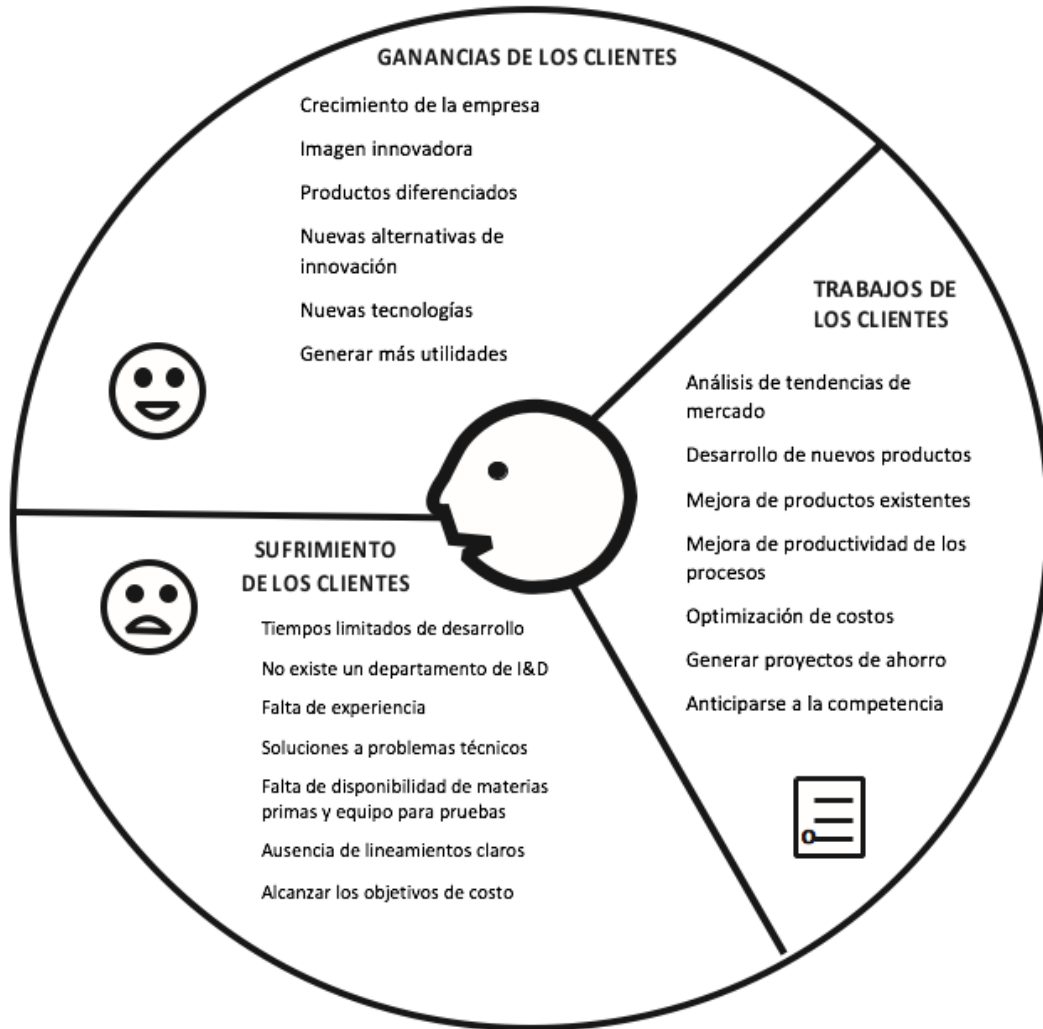


Figura 16. Cliente Meta

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 17 se establece nuestra propuesta de valor de acuerdo con las necesidades de nuestro cliente meta para contribuir con el cliente a generar los creadores de ganancia mencionados. Con respecto, a los factores que disminuyen el desempeño de las tareas del cliente nuestra empresa puede ofrecer varios servicios para aliviar esta necesidad, tal como brindar asesoría técnica especializada para optimizar y solucionar problemas técnicos de formulación o de

proceso; dar talleres y capacitaciones para transferir conocimiento y compartir experiencias; disminuir los tiempos de desarrollo de productos mediante propuestas de nuevos desarrollos y aplicaciones de producto.



Figura 17. Propuesta de Valor de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Servicio

INFOOD ofrece un servicio de consultoría basado en la innovación y la experiencia técnica en las diferentes categorías definidas en la industria alimentaria. La innovación es un proceso creativo que comprende varias áreas y el cual no todas las empresas están familiarizadas. A nivel de las encuestas y entrevistas realizadas fue evidente que el 100% visualiza a la innovación como fundamental para el crecimiento de las empresas y el 57% de las empresas no tienen un área de investigación y desarrollo.

INFOOD visualiza y define su propuesta de servicio de acuerdo a las necesidades del cliente con el fin de poder solventarlas. Por tanto, la empresa estaría ofreciendo los siguientes servicios según el tamaño de la empresa:

Cuadro 9. Oferta de Servicios de Consultoría Técnica

Tipo de Servicio	Microempresa	Pequeña	Mediana
Sesiones de innovación y generación de ideas	✓	✓	✓
Presentaciones de tendencias e insights por categoría			✓
Análisis de producto del mercado `benchmark`			✓
Desarrollo de nuevos productos	✓	✓	✓
Presentación de aplicaciones y prototipos		✓	✓
Servicio de análisis sensorial			✓

Asesoría técnica personalizada en optimización de productos y procesos	✓	✓	✓
Servicio de etiquetado nutricional	✓	✓	✓
Servicio de laboratorio	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de producto será el servicio brindado al cliente con las características descritas anteriormente para que lo utilicen en la satisfacción de sus necesidades inmediatas y a largo plazo si desarrollan un plan estratégico con innovación y creatividad. El primer año se espera la consecución de 5 asesorías al mes y al año siguiente se espera un incremento del 15% por la venta de este servicio.

Precio

Dentro de los objetivos específicos que se plantearon en este Plan de Mercadeo es el definir las estrategias de determinación del precio por cobrar por el servicio de consultoría.

La estrategia de precios debe ser razonable y será a convenir entre las partes dependiendo de la complejidad del proyecto que se atienda siempre brindando un servicio de calidad.

Es sumamente importante tener una tarifa fija en el precio por la consultoría, ya que ponerse de acuerdo en el precio entre las partes puede ser una tarea ardua, tediosa y desgastante que puede hacer perder el interés del cliente por contratarla o se pasa a la competencia que podría ser más ágil en ese sentido.

A nivel de consultoría técnica los proyectos pueden clasificarse en baja, mediana y alta complejidad. De manera general, se estima un precio promedio de \$315 el día de servicio con un 35% de utilidad como se analizará posteriormente en las metas financieras de la empresa. Este precio va a estar supeditado a las condiciones de pago, la ubicación donde se va a dar el servicio y la complejidad de proyecto que está relacionada con la cantidad de horas laboradas. Sin embargo, como empresa consultora se tienen precios de referencia que sirven de base para la negociación del servicio que se detallan en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Tabla de Referencia de Costos

Tipo de Costo	US\$
Por hora	150 a 400
Por día	350 a 1000
Por semana	1000 a 3000
Por proyecto	Mayor de 3000

Fuente: Elaboración propia

Plaza

A nivel de plaza, la empresa no cuenta con una oficina física para atención de los clientes. Por el rol de la empresa de oferta de servicios de consultoría técnica, los ejecutivos de ventas se movilizan a la empresa de los clientes para brindar atención personalizada.

Promoción

Estrategia de marca

El nombre de la empresa es **INFOOD**, que por sus siglas en inglés permite pronunciarse de una manera fácil y tiene un doble significado `Food Innovation` e `Inside Food`, que en español significa: Innovación de Alimentos e Internamente en el Alimento, este último significado se refiere a que para entender un alimento o desarrollar un producto se tiene que conocer la parte interna de este, que desde el punto de vista técnico es entender la química del alimento.

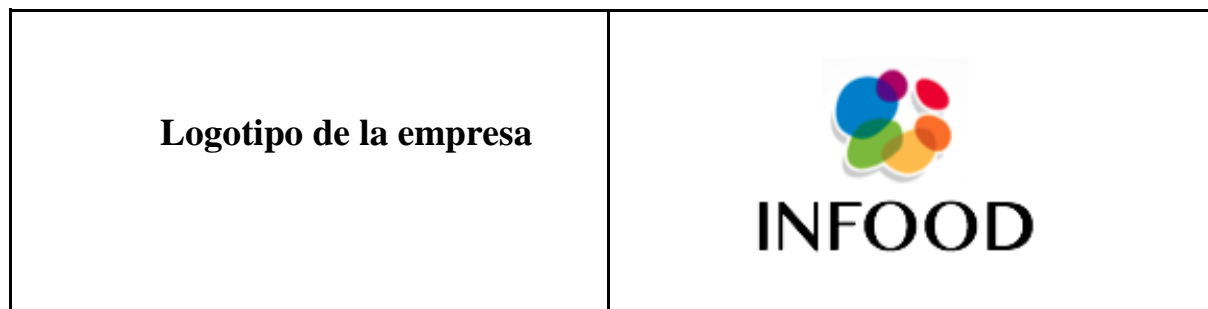


Figura 18. Logotipo de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Su logotipo muestra el nombre de la empresa dentro de una huella para manifestar la idea de que esta empresa va a ir dejando huella en el sector alimenticio nacional. Los diferentes colores simbolizan la creatividad que es fundamental para todas las presentaciones de las propuestas de valor a nuestros clientes.

La difusión del nombre de la marca y de los principales puntos de diferenciación del servicio ofrecido se hará por medio de la integración de todas las estrategias de promoción que se establezcan.

Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción se define a través de las actividades ATL Y BTL que se plantean para sumar al posicionamiento de la marca y promocionar el servicio de consultorías de INFOOD.

Actividades ATL

El objetivo principal de la comunicación ATL es el de crear posicionamiento de la marca e informar acerca de nuestros servicios y lograr una penetración en la mente de nuestros clientes utilizando los medios de comunicación convencionales de alcance masivo.

ATL por medios interactivos

Nuestra estrategia de promoción de ATL en medios interactivos se iniciará primero con la creación del dominio en internet de la empresa para luego hospedar la página Web, la página LinkedIn, el perfil de Facebook y generar la plataforma de correo electrónico.

Como información general de la empresa, en la página Web se tendrá un video corporativo que contenga información de quienes somos, el portafolio de servicios, la experiencia, beneficios y canales de comunicación con el cliente ayudarán a los planes de expansión del servicio.

La página Web debe estarse actualizando constantemente para darle seguimiento a las consultas de los clientes actuales y los potenciales evacuando dudas e informándolos de las publicaciones técnicas y noticias del área de alimentos, cronograma de talleres y charlas para actualización técnica.

La página LinkedIn de INFOOD es un complemento de nuestro sitio web para ayudar a dirigir el tránsito a nuestro sitio para promover los servicios y realizar publicaciones de contenido. La página de la empresa también puede ayudar a aumentar el reconocimiento de nuestra marca al reforzar la presencia de la empresa en los resultados de los motores de búsqueda utilizando herramientas como: Google Adwords y SEMRush para descubrir las palabras claves que son importante para el negocio y luego incorporarlas a nuestra página de empresa para quienes realizan búsquedas en línea puedan encontrarnos.

Entre los principales canales de comunicación por ATL se está considerando el correo electrónico como medio de comunicación directamente con las empresas para realizar nuestras propuestas de valor y el Whatsapp para la comunicación de manera más informal y como apoyo a brindar respuestas rápidas.

ATL por medios tradicionales

La empresa considera para la promoción de ATL de INFOOD la publicidad desde los medios de comunicación normales como periódicos y revistas hasta otros medios publicitarios como objetos con el nombre de la compañía (memorias extraíbles, bolígrafos, cuadernos) y otros tipos de comunicación análogos.

Otro medio de promoción importante es el aprovechamiento del Publicity de las relaciones públicas de uso gratuito de los medios de comunicación como parte de la firma para dar a conocer sus actividades profesionales. El objetivo es lograr la mención de marca de los medios de comunicación (periódicos, televisión, revistas, radio, entrevistas) mediante publicaciones en las

que trabajemos en conjunto mediante alianzas con empresas, centros de investigación y universidades.

Actividades BTL

Las actividades de BTL planteadas son claves para INFOOD por ser una empresa que brinda el servicio de consultoría técnica y la venta personalizada es parte de nuestra promesa de valor a nuestros clientes. Otra actividad importante son las relaciones públicas que nos permiten satisfacer ciertas necesidades de información de los clientes y darnos a conocer.

Ventas Personales

El servicio personalizado es muy importante porque ahí se gesta la primera impresión del cliente con la empresa y con los empleados que la conforman. El procedimiento de atención será visitas personalizadas al cliente a su lugar de trabajo para hacer un diagnóstico de la situación específica que lo aqueja y diseñar el tipo de asistencia técnica que se le va a brindar en la solución de ese problema. Serán soluciones creativas y con innovación utilizando los avances tecnológicos existentes para hacer más accesible el servicio se utilizará material de apoyo para presentar los servicios como presentaciones previamente elaborados en power point sobre los diferentes temas técnicos que puede ser de interés.

La distribución o fuerza de ventas del servicio será selectiva en un inicio ubicando aquellos clientes que ya han sido atendidos de manera individual por los socios fundadores y con quienes existe una relación de confianza. También han demostrado ser emprendedores exitosos que pueden ser usados como modelos a seguir por otros clientes potenciales. Serán personas y empresas líderes

en sus campos y con la disposición de recursos humanos y naturales como para llegar a ser exitosos. Serán atendidos de manera personalizada por un grupo de empleados que han sido entrenados y capacitados por los propios dueños de la consultora para que realicen un trabajo de calidad de manera responsable, discreta, proactiva y con enfoque de atención al cliente. Con este tipo de servicio y las recomendaciones de los clientes atendidos se va a ir ampliando la cartera de clientes potenciales. El servicio personalizado es muy importante porque ahí se gesta la primera impresión del cliente con la empresa y con los empleados que la conforman.

Talleres y charlas para capacitación

Para reforzar y enriquecer el conocimiento del recurso humano como parte de la industria del conocimiento a la que pertenece INFOOD. La empresa tiene profesionales con experiencia en diferentes áreas productivas y sectores económicos que permanecen o han pertenecido a empresas públicas y privadas. Estos son aspectos que se pueden explotar a favor de la empresa, realizando una transmisión e integración de conocimiento, lo que se traducirá en beneficios para los clientes.

La empresa organizará talleres o charlas con nuestros clientes como parte de un programa de capacitaciones técnicas establecidas y donde puedan aprender y evacuar dudas con el fin de dar a conocer nuestros servicios de consultoría y fortalecer la imagen de la empresa. Nuestro personal forma parte del programa de capacitaciones y participará activamente en estos eventos para que tengan un contacto directo con los clientes actuales y potenciales estableciendo una relación de confianza y soporte.

Adicionalmente se tiene contemplado la proyección hacia la comunidad como parte de nuestra responsabilidad social para promover el emprendedurismo de pequeños emprendedores por medio de charlas y talleres.

También INFOOD estaría participando en eventos de la industria alimentaria como ferias locales y expoferias tipo EXPOCACIA por medio de un stand para promocionar los servicios de consultoría. En el evento se estaría entregando material promocional, degustación de productos aplicados y se tendría un área específica para atender a los clientes.

Estrategia de Fidelización por CRM

Con el buen servicio al cliente se pretende fidelizar con el mismo llegando a establecer una relación duradera de Customer Relationship Management (CRM) y dándole seguimiento a sus actividades para ayudarlo siempre en todo lo que sea posible.

La estrategia del marketing relacional pretende obtener la fidelización de clientes, creando relaciones comerciales sostenidas en el tiempo e innovando en la captación de clientes potenciales. La forma de actuar de los consultores de INFOOD con sus clientes permite crear relaciones cercanas con servicios que el consultor trabaja todos los días al año. Esta estrategia busca mejorar y cultivar una fidelidad en la relación con el cliente, que los actuales se mantengan y compren más servicios y que los potenciales prefieran la empresa y la recomienden a otros.

Se puede lanzar una campaña de fidelización que integre los clientes actuales y altamente potenciales a través de la página Web y redes sociales. Se puede incluir un link como: “Una

comunidad con innovación y creatividad”. Ahí estará el portafolio de clientes que dará fe de la experiencia de INFOOD. La publicación de testimonios de los casos exitosos se destaque el aporte de INFOOD al cliente y los beneficios obtenidos en el proceso de la prestación del servicio. En las redes sociales se deben incluir todos los clientes actuales y los potenciales invitándolos a acercarse y formar parte de “Una comunidad con innovación y creatividad” en las redes sociales. Así se conseguirá su correo y tendrán una mirada más cercana a la empresa. En estos medios, el cliente encontrará información valiosa sobre la empresa y la industria alimentaria, como artículos, videos y noticias del mundo de la alimentación a nivel global, nacional y regional. Se puede exponer información de la empresa como participación en eventos, colgar portafolio de servicios, nuevas metodologías o capacitaciones del equipo consultor. Tomar fotografías con cada empresa cliente y hacer álbum en Facebook también es importante de etiquetar.

La evaluación de esta campaña se hace por medio del número de clientes con logo en la página Web quienes deben ser al menos 15 y que representen diferentes sectores económicos. También se toma en cuenta el número de testimonios exitosos y de seguidores en las redes sociales que deben ser al menos 300 al cierre del primer año.

Se debe implementar una base de datos de marketing de los clientes y de cada empresa. En ella se colgará información relevante y felicitaciones en fechas especiales como los días de la madre, el padre, cumpleaños del profesional y otros. Esta información permite administrar de cerca la relación con cada cliente en particular y mejorar el servicio de consultoría. Así se puede llevar un registro de la fidelización de clientes y se pueden recuperar aquellos que tomaron un servicio pero se perdió el contacto. Hay que incluirlos en la campaña: “Una comunidad con

innovación y creatividad”. A los que ya tomaron un servicio se les hacen propuestas para que adquieran otro brindándoles posibilidades de negociación y una tarifa especial si se convierten en clientes frecuentes.

Se hacen visitas de mantenimiento a las cuentas para evaluar la satisfacción por el servicio brindado, se evalúa el consultor y el personal a cargo del mismo y se conocen sus necesidades actuales. Se realiza una constante capacitación de servicios al cliente al personal encargado de la atención al cliente para que lo hagan con alto grado de responsabilidad, satisfacción y confianza. Los resultados se evalúan con las encuestas del grado de satisfacción del cliente.

Plan de Implementación y Control de las Estrategias de Promoción

En el Cuadro 11 se presenta un resumen del plan de implementación y control de las estrategias de promoción planteadas para INFOOD. A la vez, en el Cuadro 12 se establece un cronograma de actividades básicas para los primeros cinco meses de funcionamiento

Cuadro 11. Plan de Implementación y Control de Promoción

Tipo de Promoción	Actividades de promoción	Herramientas de control	Fecha de implementación
ATL medios interactivos	Creación del dominio de internet	Porcentaje de implementación	Mes 1 , Año 1
	Página Web	Google Analytics	Mes 1 , Año 1
	Página LinkedIn	Estadísticas LinkedIn	Año 2
	Perfil Facebook	Registros de actividad	Mes 6 , Año 1
	Plataforma de correo electrónico	Registro en base de datos	Mes 1 , Año 1
	Video corporativo	Número de visualizaciones	Mes 5 , Año 1
	Google Adwords SEM Rush	Registro de resultados	Mes 1, Año 1

ATL medios tradicionales	Anuncio en revista de la industria alimentaria	Frecuencia 2 vez al año	Mes 1, Año 2
	Objetos promocionales: Tipo memorias extraíbles, bolígrafos, libretas	Número de personas por clientes claves Cantidad de ferias al año	Año 2
ATL por Publicity	Publicaciones por alianzas con empresas, universidades y centros de investigación.	Número de menciones por Publicity en medios de comunicación masiva	Año 2
BTL Ventas Personales	Visitas personalizadas	Número de visitas por cliente al mes Número de prospectos al mes Número de oportunidades generadas al mes	Mes 1
BTL Talleres y Charlas	Programa de Capacitación de Talleres y Charlas	Número de talleres al año Número de oportunidades por taller Encuesta de satisfacción y efectividad Porcentaje de participación	Año 2
Estrategia de Fidelización CRM	Base de Datos de los clientes	Número de clientes por año	Año 1
	Aplicación CRM		Año 2
	Implementación CRM	Porcentaje de clientes leales Encuesta de satisfacción	Año 2
	Campaña de fidelización: 'Una comunidad con innovación y creatividad'	Número de clientes con logo en la página Web (mín. 15) Número de testimonios exitosos y de seguidores (200/mes, año 1)	Mes 5, Año 1

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12. Cronograma de Actividades Básicas para los Primeros 5 Meses

Actividades	Duración semanas	Oct. 2018				Nov. 2018				Dic. 2018				En. 2019				Feb. 2019				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del proyecto	1	x																				
Aprobación del proyecto	1		x																			
Lanzamiento del proyecto	1		x																			
Negociaciones con proveedores	1			x																		
Negociaciones con material publicitario	1				x																	
Definir procedimientos comerciales.	3					x	x	x														
Definir tabla de comisiones.	1								x													
Definir presupuesto de ventas mensual	1									x												
Distribuir labores actuales	1										x											
Ejecución de capacitación interna	3											x	x	x								
Adecuación de bases de datos de marketing	3													x	x	x						
Crear base de programación de estos eventos	1																			x		
Adecuación página Web	1																			x		
Apartado en correo electrónico	1																				x	
Entrega material promocional a clientes actuales	1																				x	
Producción video corporativo	1																					x
Lanzamiento de campaña	1																					x
Capacitación en servicio al cliente	1																					x

Fuente: Elaboración propia

Metas Financieras

En el primer caso, se debe llevar a cabo una estrategia en términos económicos y financieros para determinar cuánto cuesta la implementación de la consultoría (costos y gastos a asumir). Es importante realizar la planeación y cuantificación del esfuerzo en términos monetarios para prever con antelación cuanto es la inversión que se debe realizar y con ello determinar la viabilidad del servicio y el establecimiento del precio. También hay que establecer los elementos financieros del negocio, tales como previsiones de ingresos y gastos, estimaciones del flujo de caja, fuentes de análisis empresarial, etc. El precio se refiere a cuáles van a ser los precios que se cobrarán por los servicios y los salarios que se pagarán a los empleados.

La empresa INFOOD cuenta con personal de mucha experiencia capaz de incursionar en la industria alimentaria de Costa Rica donde debe no solo mantenerse sino lograr expandirse con una participación cada vez mayor y sostenida. Con un servicio personalizado de asistencia técnica e innovación dirigido principalmente hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en las áreas de producción, desarrollo de productos y comercialización, se pretende alcanzar en término de un año la atención de 5 asesorías por mes. Con la elaboración de este plan de mercadeo y su seguimiento se espera captar nuevos clientes y aumentar la venta por estos servicios en un 15% a partir del segundo año. Son metas ambiciosas pero alcanzables si se toma en cuenta de que se trata de una empresa con personal de suficiente experiencia e inteligencia como para que logre diferenciarse y ganar un buen nombre en la industria alimenticia nacional que es tan competitiva.

Aun así, las metas propuestas de 5 asesorías al mes en el primer año y un aumento del 15% de las ventas por el servicio a partir del segundo parecen ser realistas debido a que el cálculo del precio se hizo considerando el escenario más pesimista de incursión en el mercado.

Como se mencionó, la estrategia de precios será a convenir entre las partes dependiendo de la complejidad del proyecto que se atienda siempre brindando un servicio de calidad. Se tomará como modelo estándar asesorías con un mes de duración, aunque en la realidad pueden ir desde 8 a 15 días hasta 6 meses o más, dependiendo de la complejidad de cada una, el tamaño de la empresa y los resultados del diagnóstico.

La implementación y el seguimiento de una consultoría tiene el mismo costo y por lo tanto el mismo precio para el cliente. Ambos se cotizan por hora consultor multiplicado por la cantidad

total de horas para la prestación de estos servicios. La utilidad esperada es del 35% según una tarifa estándar del mercado. Eventualmente se pueden otorgar descuentos del 5% dependiendo del tamaño de la empresa y de la consultoría. Estos servicios por lo general tienen una duración promedio de un mínimo de 72 horas a un máximo de 120 horas. Los servicios profesionales en Costa Rica por lo general tienen una tarifa de \$20 la hora o \$160 el día. Muchas de las empresas consultadas manifestaron que estaban dispuestas a pagar hasta \$200 el día.

El establecimiento de la empresa INFOOD implica una inversión mensual de \$7 000 y el desglose de la inversión se muestra el Cuadro 13.

Cuadro 13. Inversión Inicial de INFOOD

INVERSIÓN	VALOR MENSUAL (US\$)
Contratación de asesores	4 000
Contratación de asistentes	2 000
Portafolio de servicios	300
Producción de artículos promocionales	150
Producción de volantes	100
Capacitación trimestral al personal	100
Inscripciones para participar en eventos	100
Renovación de tarjetas de presentación	50
Producción de video corporativo	100
Presencia en internet	100
TOTAL DE INVERSIÓN	7000

Fuente: Elaboración Propia

En un mes la empresa está en la capacidad de atender 5 consultorías, o una cada 6 días, con un costo individual de \$1 400 (\$233 el día). A este costo debe sumársele el 35% de utilidad bruta

por lo que el precio para el cliente por día sería de \$315. Eso significa que una consultoría de dificultad media sale costando en promedio \$1 890.

El punto de equilibrio se calcula tomando en cuenta el precio de una asesoría en \$1 890 el mes, un costo unitario de \$1 400/mes y unos costos fijos estimados en \$7 000 por mes en el primer año. Por lo tanto, el punto de equilibrio se alcanza en:

$$7\ 000/1\ 890 - 1\ 400 = 14 \text{ asesorías}$$

Dando 5 asesorías al mes y si el punto de equilibrio se alcanza en la consultoría número 14, significa que en 3 meses se paga el costo de operación. La demanda por estos servicios generalmente disminuye en los meses de octubre, noviembre y diciembre cuando las empresas inician el pago de los impuestos y el presupuesto para el siguiente año por lo que prefieren no invertir en este tipo de proyectos durante esos meses. Los meses de febrero a agosto son los de mayor cantidad de consultorías (entre 11 y 13) mientras que estas bajan de 3 a 4 de setiembre a enero de cada año por las razones anteriormente expuestas. El precio promedio de cada asesoría fue de \$1 890 y en el primer año se esperan dar un total de 5 asesorías por un monto de \$9 450 al mes. La proyección de ventas se realiza contando con el desarrollo de la gestión comercial de la empresa por lo que se maneja un presupuesto de ventas basado en las proyecciones de la empresa y las oportunidades del mercado. Esta proyección arroja un crecimiento en ventas del 15% para el 2020. En el Cuadro 14 se muestra la proyección de ventas para el primer y segundo año de la empresa.

Cuadro 14. Proyecciones de Ventas de INFOOD

Mes	Año 2019	Año 2020	% incremento
			por mes
Enero	\$ 9 450	\$ 3 130	3
Febrero	\$9 450	\$13 563	13
Marzo	\$9 450	\$11 476	11
Abril	\$9 450	\$12 519	12
Mayo	\$9 450	\$11 476	11
Junio	\$9 450	\$11 476	11
Julio	\$9 450	\$11 476	11
Agosto	\$9 450	\$12 519	12
Septiembre	\$1 890	\$4 173	4
Octubre	\$1 890	\$4 173	4
Noviembre	\$1 890	\$4 173	4
Diciembre	\$9 450	\$4 173	4
Total	\$90 720	\$104 327	100
Crecimiento Ventas			15%

Fuente: Elaboración propia

Esto solo se logrará si se aprovechan las oportunidades del mercado para crecer al ritmo del potencial que tiene la empresa. Por tal motivo se ocupa una gestión comercial constante y un presupuesto de servicios mensuales que permita la satisfacción de los clientes y la captación de otros potenciales. Al ser una empresa nueva que incursiona en este mercado, debe tratar de establecer alianzas estratégicas con empresas de mayor experiencia para llegar más rápido a un número cada vez más grande de clientes potenciales sobre todo aquellos pertenecientes a las MIPYMES. La participación en eventos empresariales que agrupen gran número de clientes potenciales va a ser muy importante para la empresa. Así mismo, la consecución de una base de datos de las empresas MIPYMES va a permitir definir estrategias de acercamiento y de ofertas del servicio con criterios de segmentación.

A nivel del análisis de resultados de la empresa en el Cuadro 15 se puede observar que a partir del segundo año (2020) las ventas tendrán un aumento de \$13 607 en relación al año de inicio representando un 15% de aumento en ventas. Esto significa que con una proyección de ventas de \$90 720 el primer año, a partir del segundo año se obtendrá un margen de utilidad del 14% con una utilidad neta de \$14 229 después del pago de impuestos y de los salarios tanto de los consultores como de sus asistentes.

Cuadro 15. Estado de Resultados Año 2020

CUENTA	AÑO 2020
Ingresos	\$104 327
Utilidad bruta en ventas	\$104 327
Gastos de personal (-)	\$72 000
Gastos administrativos y de ventas (-)	\$12 000
Utilidad operativa	\$20 327
Impuesto de la renta (30%)	\$6 098
Utilidad neta	\$14 229
Margen de utilidad	14%

Fuente: Elaboración propia

Es importante hacer notar que el margen de utilidad del 14% es bastante conservador y se debe trabajar en aumentar este margen a 18% mínimo mediante el aumento de servicios de consultoría, los servicios planteados para el cálculo se pueden complementar con proyectos de baja complejidad que generen buena rentabilidad o aumentar el costo por hora inicialmente planteado. También es fundamental para la empresa el mantener un crecimiento anual mayor al 10% para ser rentable.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Con un servicio personalizado de asistencia técnica e innovación, INFOOD establece a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en las áreas de producción, desarrollo de productos y comercialización de la industria alimenticia de Costa Rica como su mercado potencial para ofrecer estos servicios. Se pretende alcanzar en término de un año la atención de 5 asesorías por mes. Con la elaboración de este plan de mercadeo y su seguimiento se espera captar nuevos clientes y aumentar la venta por estos servicios en un 15% a partir del segundo año.
2. INFOOD establece la propuesta de valor de acuerdo con las necesidades las MIPYMES para contribuir a generar los creadores de ganancia. Utilizando la diferenciación del servicio por medio de la innovación, INFOOD se posicionará como la empresa de mayor confianza en el país dada su experiencia y la obtención de resultados inmediatos que ayudan a resolver problemas específicos. INFOOD utilizará un modelo de servicio versátil, personalizado y conveniente de diferenciación en innovación como la promesa de valor dada por los empleados hacia sus clientes.
3. INFOOD define sus servicios a las MIPYMES de acuerdo a su demanda y establece la oferta de los siguientes servicios: brindar asesoría técnica especializada para optimizar y solucionar problemas técnicos de formulación o de proceso; dar talleres y capacitaciones

para transferir conocimiento y compartir experiencias; disminuir los tiempos de desarrollo de productos mediante propuestas de nuevos desarrollos y aplicaciones de producto.

4. La estrategia de precios a cobrar por INFOOD debe ser razonable y será a convenir entre las partes dependiendo de la complejidad del proyecto que se atienda. Sin embargo, es sumamente importante tener una tarifa fija en el precio por la consultoría, ya que ponerse de acuerdo en el precio entre las partes puede ser una tarea ardua, tediosa y desgastante que puede hacer perder el interés del cliente por contratarla o se pasa a la competencia que podría ser más ágil en ese sentido. De manera general, se estima un precio promedio de \$315 el día de servicio con un 35% de utilidad como se analizará posteriormente en las metas financieras de la empresa.
5. INFOOD definirá una estrategia de promoción de ATL en medios interactivos para generar la página Web y la plataforma de correo electrónico. En la página Web se tendrá un video corporativo que contenga información de quiénes somos, el portafolio de servicios, la experiencia, beneficios y canales de comunicación con el cliente ayudarán a los planes de expansión del servicio. La empresa también considera la publicidad desde los medios de comunicación normales como periódicos y revistas hasta otros medios publicitarios como objetos con el nombre de la compañía y otros tipos de comunicación análogos.
6. Como parte de su campaña de BTL, INFOOD estará participando en eventos de la industria alimentaria como ferias locales y expo ferias tipo EXPOCACIA por medio de un stand para promocionar los servicios de consultoría. En el evento se estaría entregando material

promocional, degustación de productos aplicados y se tendría un área específica para atender a los clientes.

7. Con una estrategia del marketing relacional, INFOOD pretende obtener la fidelización de clientes, creando relaciones comerciales sostenidas en el tiempo e innovando en la captación de clientes potenciales. La forma de actuar de los consultores de INFOOD con sus clientes permite crear relaciones cercanas con servicios que el consultor trabaja todos los días al año. Esta estrategia busca mejorar y cultivar una fidelidad en la relación con el cliente, que los actuales se mantengan y compren más servicios y que los potenciales prefieran la empresa y la recomienden a otros.

8. La profesionalidad de los integrantes de la empresa va a permitir fomentar un ámbito de responsabilidad social y ética en el que todos van a creer, siendo una fortaleza muy importante para la empresa este arraigo social y ambiental.

Recomendaciones

1. Se recomienda que INFOOD sea una empresa de consultoría técnica e innovación con gran oportunidad comercial en las MIPYMES del sector alimentario del país, las cuales están haciendo un esfuerzo importante de emprendedurismo y son apoyadas por el gobierno para su fortalecimiento y desarrollo. Además, están dentro de la industria alimenticia que es una de las más grandes y dinámicas que tiene el país.

2. INFOOD cuenta con un recurso humano de amplia experiencia en la parte de consultorías técnicas para que brinde un excelente servicio a los clientes y sean más competitivos en el segmento de las MIPYMES. Es en este segmento donde se debe fortalecer la consultoría para lograr mayores dividendos económicos.
3. Es muy importante que desde el inicio la empresa haga ver sus atributos y el valor de los mismos haciendo hincapié en las ventajas que va a tener el cliente con la contratación de sus servicios. El precio de INFOOD debería ser más bajo que la competencia de muy alta calidad y superior al de la competencia incipiente, que sin mayor experiencia solo compite por precio.
4. Se recomienda fortalecer el área financiera para llegar al estableciendo apropiado de precios de referencia por las consultorías a pesar de que estos dependan en gran medida del grado de complejidad del proyecto y del tamaño de la empresa contratante. La estimación clara del precio y de los costos por el servicio va a permitir llevar un mejor control financiero de las actividades de la empresa para poder fortalecerla y proyectarla exitosamente.
5. El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas ya consolidadas en el mercado y con amplia experiencia va a permitir a INFOOD avanzar más rápidamente y fortalecerse, sin necesidad de incrementar sus gastos en publicidad dadas sus limitadas condiciones económicas iniciales.

6. El fortalecimiento de campañas de BTL en eventos programados por INFOOD, o en los que participe, tanto a nivel local como nacional e internacional le va a permitir ir formando un perfil innovador de reconocimiento en las MIPYMES de la industria alimentaria del país. Así va a poder incrementar sus relaciones públicas con clientes ya establecidos quienes van a conocer la empresa y le van a dar la oportunidad de incursionar en la industria alimenticia donde puede establecer relaciones comerciales fuertes y duraderas.

7. Finalmente, se recomiendan campañas a través de internet y utilizando la página Web donde los clientes puedan participar y recomendar sobre cada uno de los servicios que brinda la empresa procurando intercambiar opiniones con otros clientes para darle mayor claridad a los mismos, mientras se sienten parte importante de la misma empresa. Estas campañas le servirán a la empresa para conocer más sobre los patrones de consumo del servicio ofrecido por parte de los clientes de tal forma que pueda relanzar el servicio en eventos posteriores y elegir los medios en los que se puede hacer promoción y publicidad.

Referencias Bibliográficas

- Bernal, B. (5 de 11 de 2017). *Posicionamiento en el mercado*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- Consultoría. (31 de 3 de 2016). *¿Por qué las empresas necesitan consultoría?* Recuperado el viernes de agosto de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios>
- Escalante, R. (2014). *Estudio situacional: procesamiento y conservación de frutas y hortalizas*. Alajuela: INA.
- Evans, D. (2011). *Internet de las cosas*. EE.UU.: Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec), 2018. Encuesta Nacional a Empresas: Resultados Generales. San José, C. R.
- Innovarty. (07 de setiembre de 2015). *La importancia de la innovación en las empresas*. Obtenido de <https://www.innovarty.com/la-importancia-de-la-innovacion-en-las-empresas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Marketing versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. MéxicoD.F.: Pearson Educación.
- León, A. (05 de diciembre de 2017). *7 razones por las que no despegó la innovación*. Obtenido de <http://quieroinnovar.com/7-razones-innovacion-ebook/>
- Monge, R. (2017). *Propuestas para la competitividad del sector industrial*. San Pedro.
- Pan American Health Organization (PAHO). (2015). *Abogar por la salud hacia el desarrollo sostenible y la equidad: liderar con el ejemplo*. Obtenido de <https://www.paho.org/annual-report-2015/Espanol.html>
- Pérez, P. (15 de marzo de 2017). *Cómo hacer el análisis Pestel o Pest del Marketing estratégico*. Obtenido de <https://pieraperezmarketing.com>

Procomer. (2016). *Retos y oportunidades para la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica*.

Obtenido de

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Estudio%20Alimentos%20diferenciados.pdf>

Rodríguez, S., & Ureña, M. (2007). *El rol del nutricionista en la industria alimentaria: El caso de Costa Rica*. San José: Escuela de Nutrición, Universidad de Costa Rica.

Rosales, P. (14 de julio de 2017). *Innovación y experiencia del cliente*. Obtenido de <https://inusual.com/blog/innovacion-y-experiencia-de-cliente>

Sarmiento, P. (2013). *Plan de mercadeo para la empresa consultora S.A.S*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.

www.gpalimenticios.com

<http://paradadigmaseducativos>

www.PYME.go.cr

Anexos

Anexo 1: Cuestionario a Empresas

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Maestría en Administración del TEC con énfasis en Mercadeo y estoy realizando un proyecto sobre el Plan de Mercadeo de una empresa que brinda servicios de consultoría técnica a la industria alimentaria. Quisiera que me permita hacerle unas preguntas. Solo nos tomará alrededor de 15 minutos.

Marque con una X la o las opciones de su preferencia y favor realizar comentarios donde exista el espacio para brindarlos.

Datos generales de la empresa

1. ¿Tamaño de la empresa según número de empleados?
 - 1.1 Microempresa (menos o igual a 5 empleados)
 - 1.2 Pequeña (mayor a 10 y menor o igual a 35 empleados)
 - 1.3 Mediana (mayor a 35 y menor o igual a 100 empleados)
 - 1.4 Grande (más de 100 empleados)

2. ¿En dónde se ubica la empresa?
 - 2.1 San José
 - 2.2 Heredia
 - 2.3 Alajuela
 - 2.4 Cartago
 - 2.5 Limón
 - 2.6 Puntarenas
 - 2.7 Guanacaste

3. ¿En qué sector de la industria de alimentos se encuentra la empresa?
 - 3.1 Panificación
 - 3.2 Cárnicos
 - 3.3 Lácteos
 - 3.4 Procesamiento de Frutas y/o Verduras
 - 3.5 Mariscos
 - 3.6 Salsas
 - 3.8 Bebidas
 - 3.8 Otro, favor especifique

4. ¿En qué departamento de la empresa trabaja?

- 4.1 Dueño de la empresa
- 4.3 Producción
- 4.4 Control de Calidad
- 4.5 Investigación & Desarrollo

Servicios de Consultoría Técnica

5. ¿Contrataría un consultor externo para la asesoría técnica de sus proyectos y/o para desarrollo de productos?

- 5.1 SI
- 5.2 NO

6. ¿Por cuáles motivos contrataría la consultoría técnica externa? Puede marcar varias respuestas.

- 6.1 Solucionar problemas específicos
- 6.2 Mejorar rentabilidad
- 6.3 Expansión o crecimiento de la empresa
- 6.4 Falta de tiempo
- 6.5 Mejorar la calidad y servicio
- 6.6 Mejora de competitividad
- 6.7 Implementar proyectos de diferente índole
- 6.8 Por su experiencia técnica en el área
- 6.9 Otros _____

7. ¿Indique qué aspectos valora usted a la hora de contratar un servicio de Consultoría? Puede marcar varias respuestas.

- 7.1 Consultores tradicionales.
- 7.2 Consultores emprendedores, con iniciativa y conocedores de todas las novedades actuales
- 7.3 Consultores con una formación en escuelas reconocidas a nivel nacional
- 7.4 Consultores internacionales
- 7.5 Consultores con experiencia profesional previa
- 7.6 Consultores recomendados en sus perfiles profesionales anteriores

8. ¿Cómo busca el servicio de consultores técnicos?

- 8.1 Por Internet
- 8.2 Por Recomendaciones previas

- 8.3 Por LinkedIn
- 8.4 Por medio de CACIA
- 8.5 Por medio de una revista de la industria alimentaria
- 8.6 Por medio de Centros de Investigación
- 8.7 Por medio de las Universidades
- 8.8 Por su página Web
- 8.9 Por Facebook
- 8.10 Otros, especifique:

9. ¿Qué características debe tener un consultor técnico?

- 9.1 Amplia Experiencia técnica en la categoría
- 9.2 Recomendaciones previas
- 9.3 Efectividad en sus propuestas
- 9.4 Actitud de Servicio al Cliente
- 9.5 Brindar soluciones
- 9.6 Seguimiento de proyectos
- 9.7 Propuestas claras y ordenadas
- 9.8 Buen tiempo de respuesta
- 9.9 Otro, especifique:

10. ¿Cuáles departamentos de la empresa son los que más requieren servicios de consultoría?:

- 10.1 Control de Calidad
- 10.2 Producción
- 10.3 Investigación & Desarrollo

11. ¿Cuenta la empresa con departamento de I&D?

- 11.1. SI
- 11.2. NO

12. ¿Quién realiza los desarrollos de productos?

- 12.1 Investigación & Desarrollo
- 12.2 Control de Calidad
- 12.3 Producción
- 12.4 Se subcontrata temporalmente por servicios profesionales por un tiempo establecido.
- 12.5 Asesoría de Universidades o Centros de Investigación
- 12.6 Consultor externo a la empresa

13. ¿Qué tipo de servicio de consultoría técnica es la que más requiere a nivel de desarrollo de productos e innovación?

- 13.1 Sesiones de Generación de Ideas
- 13.2 Sesiones de Innovación
- 13.3 Sesiones de Tendencias e Insights de Consumidores
- 13.4 Desarrollo de productos
- 13.5 Propuestas de aplicación de productos
- 13.6 Asesoría de fórmulas y optimización de las misma
- 13.7 Optimización de procesos productivos
- 13.8 Etiquetado Nutricional
- 13.9 Análisis de Alimentos
- 13.10 Asesoría de Legal sobre Decretos, Normas y Reglamentos en alimentos
- 13.11 Plan de Mercadeo de su Producto
- 13.12 Propuesta de ahorro por optimización de fórmulas y/o procesos
- 13.13 Análisis Sensorial
- 13.14 Capacitación al Persona

14. ¿Por qué medio realiza la actualización de tendencias, innovaciones e insights de los consumidores?

- 14.1 MINTEL
- 14.2 INNOVA
- 14.3 EUROMONITOR
- 14.4 Por medio de presentaciones de proveedores de casa comerciales
- 14.5 Investigación de mercado propias
- 14.6 Participación en ferias o seminarios
- 14.7 Conferencias o Charlas
- 14.8 Revistas
- 14.9 Periódicos
- 14.10 Otros, favor especificar:

15. ¿Qué medios de información utiliza para mantenerse actualizado técnicamente?

- 15.1 Suscripción a Revista de la categoría alimentaria
- 15.2 Compra de Libros
- 15.3 Asistencia a Ferias de la Industria Alimentaria
- 15.4 Participación en Taller o congresos
- 15.5 Por medio de visitas de Proveedores
- 15.6 Cursos online de universidades u otras entidades
- 15.7 Afiliación algún foro de discusión especializado
- 15.8 Conferencias o charlas
- 15.8 Otro, especifique:

16. ¿Qué redes sociales o medios de información utiliza para actualizarse de temas técnicos o para desarrollo de productos?

- 16.1 Páginas web
- 16.2 Blogs en Internet
- 16.4 Facebook
- 16.5 Instagram
- 16.6 Whatsapp
- 16.7 Pinterest
- 16.8 LinkedIn
- 16.9 You Tube
- 16.10 Correo electrónico
- 16.11 Otro, favor especifique:

17. ¿A nivel nacional e internacional en que ferias participa o considera es importante asistir?

- 17.1 ExpoCACIA
- 17.2 Ferias nacionales en las provincias
- 17.3 Ferias nacionales por sector alimentario
- 17.4 IFT Annual Meeting & Food Expo
- 17.5 Food Technology Summit México
- 17.6 Food Ingredients South America (FiSA)
- 17.7 Otras, favor especificar:

18. ¿Cómo realiza la investigación?

- 18.1 Por medio de experimentación en un laboratorio de aplicaciones interno
- 18.2 Por medio de las universidades
- 18.3 Por medio de contratación de consultores externos
- 18.4 Por medio de revisión bibliográfica.
- 18.5 Con alianzas con centros de investigación
- 18.6 Por medio de plantas pilotos
- 18.7 Otro, especifique:

19. ¿Según su criterio, cual es la forma de pago más conveniente para un servicio de consultoría?

- 19.1 Pago por hora
- 19.2 Pago por semana
- 19.2 Pago por mes
- 19.4 Monto fijo (pago de adelanto y el resto contra avance de proyecto)
- 19.5 Otros, favor especifique:

20. ¿Cuánto considera usted que sería un monto justo a pagar por un servicio de consultoría técnica? Por favor defina una cifra y comente.

Anexo 2: Entrevista a Profundidad

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Maestría en Administración del TEC con énfasis en Mercadeo y estoy realizando un proyecto sobre el Plan de Mercadeo de una empresa que brinda servicios de consultoría técnica a la industria alimentaria. Quisiera me permita hacerle unas preguntas. Solo nos tomará alrededor de 15 minutos.

Marque con una X la o las opciones de su preferencia y favor realizar comentarios donde exista el espacio para brindarlos.

1. ¿Ocupación?

- 1.1 Gerente de I&D
- 1.2 Desarrollador de Productos
- 1.3 Servicios profesionales en I&D
- 1.4 Consultor de Innovación
- 1.5 Consultor técnico

2. Género

- 2.1 Femenino
- 2.2 Masculino

3. Edad del entrevistado (a):

- 3.1 De 18 a 25 años
- 3.2 De 26 a 30 años
- 3.3 De 31 a 40 años
- 3.4 De 41 a 50 años
- 3.5 De 51 a 60 años
- 3.6 Más de 61 años

4. Nivel Educativo:

- 4.1 Bachillerato
- 4.2 Licenciatura
- 4.3 Maestría
- 4.4 Doctorado
- 4.5 Otro

5. ¿Tiempo de Experiencia en I&D y/o Innovación?

- 5.1 De 1 a 5 años
- 5.2 De 6 a 10 años
- 5.3 De 11 a 15 años
- 5.4 De 16 a 20 años
- 5.5 De 21 a 30 años

6. ¿Áreas de experiencia?

- 6.1 Innovación
- 6.2 Lácteos
- 6.3 Panificación
- 6.4 Frutas y Vegetales
- 6.5 Bebidas
- 6.6 Mariscos
- 6.7 Confitería
- 6.8 Otros

7. ¿Tamaño de empresa en la que labora o brinda consultoría?

- 7.1 Microempresa (menos o igual a 10 empleados)
- 7.2 Pequeña (mayor a 11 y menor o igual a 35 empleados)
- 7.3 Mediana (mayor a 36 y menor o igual a 100 empleados)
- 7.4 Grande (más de 101 empleados)

8. ¿Considera que la innovación es fundamental para el crecimiento de las empresas?

- 8.1 SI
- 8.2 NO

9. ¿Qué métricas tiene establecido para la medición de la innovación o desarrollo de nuevos productos?

- 9.1 Ventas generadas por el desarrollo de nuevos productos
- 9.2 Cantidad de nuevos desarrollos en el año
- 9.3 Metas económicas de innovación o inversión por proyecto de innovación
- 9.4 Presupuesto de inversión en proyectos de innovación o desarrollo de productos
- 9.5 Porcentaje de cumplimiento de proyectos de innovación y/o desarrollo de productos
- 9.6 Recompra del producto desarrollado
- 9.7 Otros, favor especificar:

10. ¿Por qué medio realiza la actualización de tendencias, innovaciones e insights de los consumidores?

- 10.1 MINTEL
- 10.2 INNOVA
- 10.3 EUROMONITOR
- 10.4 Por medio de presentaciones de proveedores de casa comerciales
- 10.5 Investigación de mercado propias
- 10.6 Participación en ferias o seminarios
- 10.7 Otros, favor especificar:

11. ¿Qué medios de información utiliza para mantenerse actualizado técnicamente?

- 11.1 Suscripción a Revista de la categoría alimentaria
- 11.2 Compra de Libros
- 11.3 Asistencia a Ferias de la Industria Alimentaria
- 11.4 Participación en Taller o congresos
- 11.5 Por medio de visitas de Proveedores
- 11.6 Cursos online de universidades u otras entidades
- 11.7 Afiliación algún foro de discusión especializado
- 11.8 Otro, especifique:

12. ¿Qué redes sociales o medios de información utiliza para actualizarse de temas técnicos o para desarrollo de productos?

- 12.1 Páginas web
- 12.2 Blogs en Internet
- 12.3 Internet
- 12.4 Facebook
- 12.5 Instagram
- 12.6 Whatsapp
- 12.7 Pinterest
- 12.8 LinkedIn
- 12.9 You Tube
- 12.10 Correo electrónico
- 12.11 Otro, favor especifique:

13. ¿A nivel nacional e internacional en que ferias participa o considera es importante asistir?

- 13.1 ExpoCACIA
- 13.2 IFT
- 13.3 Food Technology Summit México
- 13.4 Food Ingredients South America (FiSA)
- 13.5 Otras

14. ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ideas de desarrollo de nuevos productos?

- 14.1 Brainstorming o lluvia de ideas
- 14.2 Pensar fuera de la Caja
- 14.3 Mundos relacionados
- 14.4 Técnicas de lo imposible a lo posible
- 14.5 ¿Y sí? o técnica de inversión de las asunciones
- 14.6 Desing Thinking
- 14.7 Búsqueda de ideas en internet
- 14.8 Sesiones de innovación
- 14.9 Presentación de prototipos
- 14.10 Showroom de ideas de productos
- 14.11 Visita a supermercados
- 14.12 Utilización de apps para intercambio de ideas colaborativo tipo CANVAS
- 14.13 Servicios de consultoría en innovación
- 14.14 Otro, especifique:

15. ¿Cómo realiza la investigación?

- 15.1 Por medio de experimentación en un laboratorio de aplicaciones interno
- 15.2 Por medio de las universidades
- 15.3 Por medio de contratación de consultores externos
- 15.4 Por medio de revisión bibliográfica.
- 15.5 Con alianzas con centros de investigación
- 15.6 Por medio de plantas pilotos
- 15.7 Otro, especifique:

16. ¿Contrataría un consultor externo para la asesoría técnica de sus proyectos de innovación y desarrollo de productos?

- 16.1 SI
- 16.2 NO

17. ¿Qué características debe tener un consultor técnico?

- 17.1 Amplia Experiencia técnica en la categoría
- 17.2 Recomendaciones previas
- 17.3 Efectividad en sus propuestas
- 17.4 Actitud de Servicio al Cliente
- 17.5 Brindar soluciones
- 17.6 Seguimiento de proyectos
- 17.7 Propuestas claras y ordenadas
- 17.8 Buen tiempo de respuesta
- 17.9 Otro, especifique:

18. ¿Cómo encuentra el servicio de consultores técnicos?

- 18.1 Por Internet
- 18.2 Por Recomendaciones previas
- 18.3 Por LinkedIn
- 18.4 Por medio de CACIA
- 18.5 Por medio de una revista de la industria alimentaria
- 18.6 Por medio de Centros de Investigación
- 18.7 Por medio de las Universidades
- 18.8 Otros, especifique:

19. ¿Qué tipo de servicio de consultoría técnica es la que más requiere?

- 19.1 Sesiones de Generación de Ideas
- 19.2 Sesiones de Innovación
- 19.3 Sesiones de Tendencias e Insights de Consumidores
- 19.4 Desarrollo de productos
- 19.5 Propuestas de aplicación
- 19.6 Soluciones a problemas técnicos de formulación
- 19.7 Optimización de procesos productivos

20. ¿Cuáles son los obstáculos más frecuentes en un desarrollo de producto?

- 20.1 Poco tiempo para el desarrollo del producto
- 20.2 No disponibilidad de materias primas
- 20.3 Tiempo de tránsito de las materias primas
- 20.4 Falta de experiencia

- 20.5 Falta de equipo para pruebas piloto
- 20.6 Tiempos de disponibilidad del equipo para pruebas en planta
- 20.7 Ausencia de lineamientos claros y precisos para el desarrollo de productos
- 20.8 Alcanzar el objetivo de costo del producto
- 20.9 Otros, especifique:

21. ¿Cuánto tiempo requiere en promedio un desarrollo de producto de su categoría?

- 21.1 Menos de 6 meses
- 21.2 De 6 meses a 12 meses
- 21.3 De 12 meses a 18 meses
- 21.4 De 18 meses a 24 meses
- 21.5 Más de 2 años

Comentarios:

22. ¿Según su criterio, cual es la forma de pago más conveniente para un servicio de consultoría?

- 22.1 Pago por hora
- 22.2 Pago por semana
- 22.3 Pago por mes
- 22.4 Monto Fijo (pago por adelantado y el resto contra avance de proyecto)
- 22.5 Otros, favor especifique:

24. ¿Cuánto considera usted que sería un monto justo a pagar por un servicio de consultoría técnica? Por favor defina una cifra y comente

Comentarios:

Muchas Gracias!!!