

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AB,  
COSTA RICA.**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MELISSA RUIZ SÁNCHEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## **Dedicatoria**

A mis hermanas y hermanos, que han sido incondicionales en cada una de las etapas de mi vida, y que de manera especial me brindaron su comprensión y apoyo para alcanzar esta meta.

A Jaime, por su tiempo, dedicación y comprensión a lo largo de esta etapa, por ser un motor en mi vida y guiarme hacia la excelencia y superación continua.

## **Agradecimientos**

Agradezco con un cariño sincero a cada una de las personas que colaboraron en este proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

De manera muy especial agradezco:

A Dios por la oportunidad de vivir y soñar con nuevas metas por alcanzar.

A mi familia que son un eje fundamental en mi vida, gracias por ser incondicionales. Juntos llegamos más lejos.

A mi compañero de vida, Jaime, gracias por tu guía, comprensión y apoyo continuo, por inspirarme siempre a dar lo mejor de mí y por sufrir y festejar conmigo.

A mis amigas por escucharme, comprenderme, animarme, motivarme y no dejarme sola nunca, gracias porque cada café juntas me recargó de energía para continuar hasta concluir.

A mis compañeras y compañero de clase que compartieron sin reparo sus conocimientos conmigo, gracias por su comprensión y ayuda durante este proceso, gracias por el crecimiento personal que tuve con ustedes.

A mis profesores y tutores por confiar en mi conocimiento y darme las herramientas necesarias para concluir de la mejor manera mi investigación.

Al Gerente General de la empresa AB y sus colaboradores por permitirme aplicar mis conocimientos en la empresa, por su apoyo y guía en el desarrollo de este documento.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas”.

---

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Guía

---

M.B.A. Josué Bonilla Gómez  
Lector de la Universidad de Costa Rica

---

M.B.A. Wilkie Mora Bolaños  
Lector de Empresa

---

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza  
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

Melissa Ruiz Sánchez  
Sustentante

# Índice

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE IMÁGENES .....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE MANEJO DE RESIDUOS, Y CONCEPTOS TEÓRICOS QUE SE UTILIZARÁN EN EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....</b>	<b>1</b>
1.1 GENERALIDADES SOBRE GENERACIÓN Y MANEJO DE RESIDUOS.....	1
1.1.1 <i>Antecedentes teóricos.</i> .....	1
1.1.2 <i>Clasificación de Residuos.</i> .....	2
1.1.3 <i>Jerarquías de la gestión de residuos.</i> .....	3
1.1.4 <i>Riesgos asociados a la gestión negativa de residuos.</i> .....	4
1.2 REALIDAD DEL MANEJO DE RESIDUOS A NIVEL INTERNACIONAL. ....	6
1.2.1 <i>Canales de disposición actuales.</i> .....	10
1.2.2 <i>Tasas de generación.</i> .....	14
1.3 EL MANEJO DE RESIDUOS EN COSTA RICA. ....	15
1.3.1 <i>Situación actual.</i> .....	15
1.3.2 <i>Legislación.</i> .....	17
1.3.3 <i>Opciones en el mercado para el manejo de residuos.</i> .....	17
1.3.4 <i>Aspectos conceptuales.</i> .....	18
<b>CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AB, Y DEL MERCADO DE MANEJO DE RESIDUOS A NIVEL NACIONAL. ....</b>	<b>31</b>
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA ATT .....	31
2.1.1 <i>Reseña histórica</i> .....	31
2.1.2 <i>Aspectos estratégicos de la empresa</i> .....	33
2.1.2.1 <i>Misión y Visión</i> .....	33
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SEGÚN LAS FUERZAS DE PORTER.....	38

2.2.1	<i>Clientes</i> .....	38
2.2.2	<i>Servicios sustitutos</i> .....	39
2.2.3	<i>Proveedores</i> .....	40
2.2.4	<i>Competidores actuales</i> .....	40
2.2.5	<i>Competidores potenciales</i> .....	41
2.3	DESCRIPCIÓN DE LAS P DEL SERVICIO .....	42
2.3.1	<i>Servicio</i> .....	42
2.3.2	<i>Precio</i> .....	43
2.3.3	<i>Lugar y Tiempo</i> .....	43
2.3.4	<i>Promoción y educación</i> .....	44
2.3.5	<i>Entorno Físico</i> .....	44
2.3.6	<i>Personal</i> .....	45
2.3.7	<i>Proceso</i> .....	46
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO PARA LA EMPRESA AB. ....</b>		<b>47</b>
3.4	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	47
3.5	OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	47
3.5.1	<i>Consumidor Cautivo</i> .....	48
3.5.2	<i>Consumidor Potencial</i> .....	48
3.5.3	<i>Colaborador de la empresa AB</i> .....	49
3.6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.6.1	<i>Método de recolección de datos</i> .....	50
3.6.2	<i>Descripción del instrumento de recolección de datos</i> .....	50
3.6.3	<i>Población y muestra</i> .....	53
3.7	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS .....	54
3.7.1	<i>Resultados y Análisis de Encuesta N°1 Satisfacción del Servicio.</i> .....	54
3.7.2	<i>Resultados y Análisis de Encuesta N°2 Investigación de mercado potencial.</i> .....	65
3.7.3	<i>Resultados y Análisis de Encuesta N°3 Satisfacción del Colaborador.</i> .....	72
3.8	MEZCLA DE MERCADEO SEGÚN RESULTADOS, 7'Ps.....	78
3.8.1	<i>Mercado Cautivo</i> .....	78
3.9	ANÁLISIS DE FODA .....	82
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AB. ....</b>		<b>84</b>

4.1	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	84
4.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	84
4.2.1	<i>Objetivo General</i> .....	84
4.2.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	84
4.3	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO .....	85
4.4	PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	85
4.5	DEFINICIÓN DEL MERCADO META .....	86
4.6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y PLAN DE ACCIÓN .....	86
4.6.1	<i>Estrategia de servicio</i> .....	86
4.6.2	<i>Estrategia de lugar y tiempo</i> .....	91
4.6.3	<i>Estrategia de precio</i> .....	93
4.6.4	<i>Estrategia de promoción y educación</i> .....	94
4.6.5	<i>Estrategia de proceso</i> .....	97
4.6.6	<i>Estrategia de entorno físico</i> .....	99
4.6.7	<i>Estrategia de personal</i> .....	100
4.7	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	101
4.7.1	<i>Justificación Económica</i> .....	101
4.8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	107
4.9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
4.9.1	<i>Conclusiones</i> .....	109
4.9.2	<i>Recomendaciones</i> .....	111
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>112</b>
	<b>ANEXO 1:</b> .....	<b>118</b>
	<b>ANEXO 2</b> .....	<b>121</b>
	<b>ANEXO 3</b> .....	<b>122</b>

## **Resumen**

La presente investigación pretende facilitar un plan estratégico de mercadeo para la Empresa AB, dedicada al manejo de residuos por coprocesamiento, mediante el uso de herramientas de investigación de mercados y la propuesta de una mezcla de mercadeo adecuada, 7 P's del servicio. De manera que contribuya con los esfuerzos de la compañía para fortalecer el crecimiento de la marca y el posicionamiento en el mercado.

El desarrollo de la presente investigación inicia con una contextualización de la industria de residuos, así como la presentación de conceptos teóricos que se utilizarán en la elaboración del plan estratégico de mercadeo para la Empresa AB.

Además, se describe el entorno de la compañía, su estrategia de negocio actual y el mercado local, así como los servicios que brinda.

Posteriormente se analiza la estrategia y gestión de mercadeo actual de la empresa y mediante la aplicación de encuestas se determina la mezcla de mercadeo más apropiada para aumentar las ventas de sus servicios, lograr la lealtad de sus clientes actuales y darse a conocer en el mercado de servicios de manejo de residuos.

Lo anterior permite desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la Empresa AB y presentar algunas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.



## Lista de Tablas

TABLA 1: GENERACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS EN DIFERENTES PAÍSES .....	14
TABLA 2 : COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE RESIDUOS SÓLIDOS EN COSTA RICA.....	15
TABLA 3 : COSTO DE INSCRIPCIÓN GESTORES DE RESIDUOS .....	42
TABLA 4 : DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AB .....	45
TABLA 5 : VARIABLES EMPLEADAS POR EL ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO. ....	51
TABLA 6: VARIABLES EMPLEADAS PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO POTENCIAL. ....	52
TABLA 7 : VARIABLES EMPLEADAS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE COLABORADORES DE LA EMPRESA AB. ....	53
TABLA 8 : CARACTERIZACIÓN DE LAS POBLACIONES CONSIDERADAS EN LA INVESTIGACIÓN. ....	53
TABLA 9 COSTOS EXTERNOS MENSUALES ESTIMADOS .....	102
TABLA 10 COSTOS EXTERNOS ESTIMADOS DE INSTALACIÓN Y MENSUALIDAD .....	102
TABLA 11 COSTOS EXTERNOS PARA ESTRATEGIA DE PRECIO.....	103
TABLA 12 COSTO APROXIMADO DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN.....	104
TABLA 13 COSTOS EXTERNOS REQUERIDOS PARA LA ESTRATEGIA DE PROCESO .....	105
TABLA 14 COSTOS EXTERNOS REQUERIDOS PARA LA ESTRATEGIA DE PERSONAL.....	105
TABLA 15 COSTOS EXTERNOS REQUERIDOS PARA LA ESTRATEGIA DE ENTORNO FÍSICO.....	106
TABLA 16 RESUMEN DE PRESUPUESTO ANUAL PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PROPUESTA. ....	106

## Lista de gráficos

GRÁFICO 1 INDICADORES GENERALES DE SERVICIO, PRIMERA OLA .....	54
GRÁFICO 2 INDICADORES GENERALES DE SERVICIO, SEGUNDA OLA. ....	55
GRÁFICO 3 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA/CLIENTE, PRIMERA OLA. ....	56
GRÁFICO 4 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA/CLIENTE, SEGUNDA OLA. ....	56
GRÁFICO 5 CALIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA, PRIMERA OLA. ....	57
GRÁFICO 6 CALIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA, SEGUNDA OLA. ....	58
GRÁFICO 7 EVALUACIÓN DEL SERVICIO, PRIMERA OLA. ....	58
GRÁFICO 8 EVALUACIÓN DEL SERVICIO, SEGUNDA OLA. ....	59
GRÁFICO 9 INDICADORES DE LOGÍSTICA, PRIMERA OLA. ....	60
GRÁFICO 10 INDICADORES DE LOGÍSTICA, SEGUNDA OLA. ....	61
GRÁFICO 11 EVALUACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALES, PRIMER OLA. ....	62
GRÁFICO 12 EVALUACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALES, SEGUNDA OLA. ....	62
GRÁFICO 13 INDICADORES DE FACTURACIÓN, PRIMERA OLA. ....	63
GRÁFICO 14 INDICADORES DE FACTURACIÓN, SEGUNDA OLA. ....	64
GRÁFICO 15 TIPO DE EMPRESAS ENCUESTADAS. ....	65
GRÁFICO 16 CONOCIMIENTO DE LA LEY DE GESTIÓN DE RESIDUOS, EDUCACIÓN. ....	66
GRÁFICO 17 PRINCIPALES RESIDUOS GENERADOS EN MERCADO POTENCIAL. ....	67
GRÁFICO 18 PRINCIPALES TRATAMIENTOS UTILIZADOS POR MERCADO POTENCIAL. ....	68
GRÁFICO 19 CUALIDADES DESEADAS POR EL MERCADO POTENCIAL. ....	68
GRÁFICO 20 CUALIDADES DESEADAS POR EL MERCADO CAUTIVO. ....	69
GRÁFICO 21 CONOCIMIENTO DE LA PRINCIPAL ACTIVIDAD DE LA EMPRESA AB. ....	70
GRÁFICO 22 CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES DE LA PRINCIPAL ACTIVIDAD DE LA EMPRESA AB. ....	71
GRÁFICO 23 INTERÉS EN EL USO DEL COPROCESAMIENTO PARA RESIDUOS. ....	71

GRÁFICO 24 TIPO DE EMPRESAS ENCUESTADAS.....	72
GRÁFICO 25 CALIFICACIÓN SEGÚN PRIORIDAD DE LAS CUALIDADES LABORALES EVALUADAS. ....	73
GRÁFICO 26 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO LA ACTIVIDAD LABORAL.....	74
GRÁFICO 27 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO AL HORARIO LABORAL. ....	75
GRÁFICO 28 RESPUESTAS DE MUY SATISFECHO EN LAS DIFERENTES PREGUNTAS. ....	76
GRÁFICO 29 RESPUESTAS DE INDIFERENCIA O INSATISFACCIÓN .....	77
GRÁFICO 30 PROBABILIDAD DE RECOMENDAR LA EMPRESA AB PARA LABORAR. ....	77

## **Lista de imágenes**

IMAGEN 1: JERARQUÍA EN EL MANEJO DE RESIDUOS .....	4
IMAGEN 2: TASA DE RESIDUOS MUNICIPALES RECICLADOS EN 32 PAÍSES DE UNIÓN EUROPEA 2001-2010 .....	8

## **Capítulo I: Descripción de la industria de manejo de residuos, y conceptos teóricos que se utilizarán en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo.**

### **1.1 Generalidades sobre generación y manejo de residuos.**

#### **1.1.1 Antecedentes teóricos.**

El uso de recursos naturales ha crecido de manera paralela con el desarrollo y evolución del ser humano a lo largo de la historia. La utilización desmedida de estos recursos y el aumento descontrolado en la generación de residuos se ha convertido en el principal obstáculo que enfrentan los líderes mundiales desde hace varias décadas.

El aumento en la población mundial mantiene su aceleración sin verse afectado, según los expertos, por las disminuciones en la fertilidad de la población. Se estima un aumento de 83 millones de personas anuales. Para el año 2030 se habrá dado el crecimiento de 1000 millones de habitantes con respecto al 2017, pasando de 7 600 millones a 8 600 millones. (Unidas, Organización de las Naciones, 2017)

Con el aumento en la población mundial, se propicia cada vez más insistentemente la generación de acuerdos mundiales a través de sesiones de comisiones, convenios y el establecimiento de legislaciones con el fin de la promocionar y poner en marcha acciones que favorezcan el desarrollo sostenible. (Unidas, 2017, p.5)

Durante el último informe sobre las Metas de Desarrollo Sostenible 2017, SDGS por sus siglas en inglés, se hace un llamado a la urgencia de la implementación de políticas locales en los países participantes con el propósito de enfrentar un cambio climático que parece irreversible para el segundo semestre del año. La temperatura a nivel mundial continúa en aumento y esto reduce la superficie ocupada por hielo marino y aumenta, por lo tanto, el nivel del mar.

### 1.1.2 Clasificación de Residuos.

Dentro de los conceptos esenciales para el manejo del tema de residuos es importante conocer los diferentes tipos de residuos regulados actualmente en Costa Rica por alguna ley o decreto.

**Residuo:** Material sólido, semisólido, líquido o gas, cuyo generador o poseedor debe o requiere deshacerse de él, y que puede o debe ser valorizado o tratado responsablemente, o en su defecto ser manejado por sistemas de disposición final.

**Residuo sólido ordinario:** Residuo de origen principalmente domiciliario o que proviene de cualquier otra actividad comercial, de servicios, industrial, limpieza de vías y áreas públicas, que tengan características similares a los domiciliarios.

**Residuo de manejo especial:** Son aquellos residuos sólidos ordinarios que, por su volumen, cantidad, necesidades de transporte, condiciones de almacenaje o valor de recuperación requieren salir de la corriente normal de recolección de residuos ordinarios.

**Residuo peligroso:** Son aquellos que, por sus características físicas, químicas, biológicas, o la combinación de ellas pueden provocar reacciones tóxicas, explosivas, corrosivas, radioactivas, biológicas, bioinfecciosas, inflamables, combustibles u otras que puedan causar daños a la salud de las personas y al ambiente.

**Residuo valorizable:** Son aquellos residuos que pueden ser recuperados de la corriente de los residuos para su valorización.

**Valorización:** Conjunto de acciones asociadas cuyo objetivo es recuperar el valor de los residuos para los procesos productivos mediante la recuperación de materiales o el aprovechamiento energético para la protección de la salud y el uso racional de los recursos.

(Decreto 35906-S, 2010)

Podría además mencionarse una clasificación de residuos basada en su composición, dentro de esta pueden encontrarse los residuos orgánicos, y los inorgánicos.

### **1.1.3 Jerarquías de la gestión de residuos.**

Se ha establecido a nivel mundial ambiental un orden deseado para la disposición adecuada de residuos. Según el artículo 4 de la ley N° 8839, Ley para la gestión Integral de Residuos, la disposición debe realizarse como se detalla a continuación:

**1.1.3.1 Evitar la generación de residuos.** Esto corresponde al primer paso para una gestión adecuada. Al evitar la generación de residuos desde la fuente, se elude la contaminación ambiental, la generación y propagación de enfermedades causadas por ésta y su mal manejo. Adicionalmente se disminuyen costos de transporte y disposición en botaderos, rellenos y otros. (Ministerio de Salud, 2016)

**1.1.3.2 Reducir al máximo la generación de residuos en su origen.** Si no es posible evitar la generación de residuos el paso siguiente es reducirlos, mediante la promoción de la reducción de materiales a disponer, así como los volúmenes finales de disposición.

**1.1.3.3 Reutilizar residuos.** La reutilización de residuos alarga la vida útil de los materiales, disminuye la cantidad de materiales que se disponen en relleno, así como la contaminación ambiental que causan. Los residuos que se reutilizan o reciclan suelen tener una larga vida útil debido a que son materiales resistentes o fácilmente transformables por lo tanto si no se disponen adecuadamente pasarán cientos de años en descomponerse. (Ley N° 8839,2010)

**1.1.3.4 Valorizar los residuos.** Esto se hace mediante el reciclaje o el coprocesamiento, este último permite el aprovechamiento energético de los residuos incorporándolos a otro proceso. El reciclaje tiene prioridad frente el coprocesamiento. (Ley N° 8839,2010)

**1.1.3.5 Tratar los residuos antes de su disposición final.** Esto permite un tratamiento adecuado de residuos, la recuperación de los reutilizables y la disposición final más apropiada para los diferentes tipos de residuos.

**1.1.3.6 Disponer la menor cantidad de residuos de manera sanitaria.** Una vez que se realiza el seguimiento de los puntos anteriores, se dará mejor disposición a los residuos según sus características y su volumen de generación. Esto promueve la disminución de la cantidad de residuos que se destinan a rellenos sanitarios.

Para satisfacer la jerarquía para el manejo de residuos según las preferencias más favorables desde el punto de vista que más favorece al ambiente, lo cual produce un mejor aprovechamiento de los residuos y al disponer de la menor cantidad posible, se puede usar como guía la siguiente imagen.

**Imagen 1: Jerarquía en el manejo de residuos**



Fuente: Elaboración de CIGESTI. (Ocampo, 2013)

#### **1.1.4 Riesgos asociados a la gestión negativa de residuos.**

La disposición incorrecta de los residuos, como por ejemplo los que se destinan clandestinamente en vertederos a cielo abierto, generan implicaciones no solo ambientales sino también para la salud de las comunidades colindante.



Los efectos sobre la salud no se han corroborado de manera epidemiológica sin embargo se conoce que algunos componentes y actividades relacionadas con residuos y su incorrecta disposición, tienen injerencia sobre ciertas afectaciones a la salud, por ejemplo; se promueve el crecimiento de vectores de enfermedades como roedores e insectos, que se relacionan con aumento en enfermedades como dengue, leptospirosis, trastornos gastrointestinales, afecciones en la piel y dificultades respiratorias. Estos vienen acompañados algunas veces con cuadros diarreicos y parasitarios. (Tello Espinoza et al., 2011)

La quema de basura o incineración de residuos en los vertederos y comunidades rurales son descontroladas y se realizan sin el uso de equipo de protección personal adecuado para evitar la inhalación de los gases tóxicos que se generan; lo cual que afecta directamente las vías respiratorias de los involucrados en la actividad y además a las poblaciones vecinas. Sustancias tóxicas y cancerígenas como las dioxinas y los furanos pueden ser liberadas durante la incineración de algunos residuos plásticos, baterías, o residuos especiales. (Tello Espinoza et al., 2011)

La presencia de residuos en terrenos abiertos, sin contar con un lecho impermeable como en el caso de los rellenos sanitarios, causa contaminación de suelos debido, tanto a su composición fisicoquímica como a los altos ciclos de vida que algunos materiales presentan. Esto promueve también la contaminación de aguas subterráneas por la filtración de lixiviados, o arrastres de residuos hasta cauces de ríos. Estos lixiviados son de naturaleza variable que pueden ser desde materia orgánica común hasta residuos peligrosos, aceites, grasas, metales pesados, ácidos. (Tello Espinoza et al., 2011)

En Centro América y El Caribe únicamente el 54,4% de la población dispone los residuos en un relleno sanitario controlado, para Costa Rica corresponde a un 67,5% de los residuos que se generan, lo que implica que un 32,5% de los residuos generados se disponen en vertederos y en otros tipos de destrucción no controlada. (Tello Espinoza et al., 2011)

La descomposición de la materia orgánica que se da en los vertederos a cielo abierto genera liberación de dióxido de carbono y metano, gases que contribuyen con el aumento en el efecto invernadero ocasionando un aumento en la temperatura del planeta. En un relleno sanitario la composición usual del biogás que se genera corresponde ente 45-60% de metano, entre el 40-60% dióxido de carbono, de 2 a 5% de nitrógeno, y concentraciones variables y bajas de sulfuro, oxígeno, monóxido de carbono y amonio. (Zerio and Conejero, 2010)

Según el informe 2017 de Objetivos de Desarrollo Sostenible los océanos absorbieron un 30% de las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas, esto representa un favorecimiento a la mitigación de los gases de efecto invernadero, sin embargo, ocasiona variaciones de acidez en agua y afecta significativamente el bienestar de algunas especies marinas. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), 2017)

## **1.2 Realidad del manejo de residuos a nivel internacional.**

El interés y preocupación de las entidades gubernamentales mundiales se da desde los años 90, con la CUMBRE DE LA TIERRA que tuvo lugar en Rio de Janeiro 1992, es ahí que inicia el establecimiento de los límites y responsabilidades de los países sobre el medio ambiente alrededor del mundo.

Actualmente las Naciones Unidas adoptan desde el 25 de setiembre 2015 el establecimiento de la Agenda 2030 con 17 objetivos que cada país se compromete a incorporar y desarrollar en sus planes locales. La agenda abarca tres áreas, social, económica y ambiental que se trabajarán durante 15 años luchar contra la pobreza, desigualdad y cambio climático y así alcanzar un desarrollo sostenible. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), 2017)

Algunos de los objetivos de la Agenda 2030 según que se involucran directa e indirectamente con el manejo adecuado de residuos son:

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

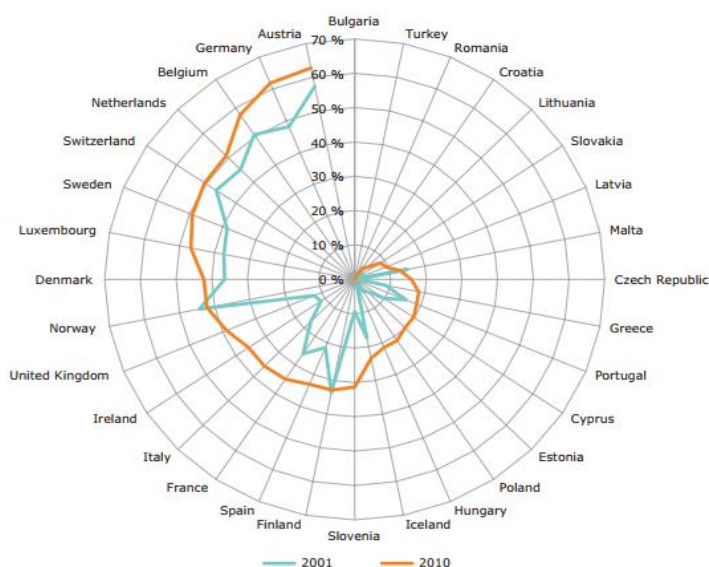
Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), 2017)

A partir del 2002 Europa se adapta al cumplimiento de Reglamento (CE) N° 2150/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2002, relativo a las estadísticas sobre residuos, que se evalúa por medio de la comisión reguladora No. 849/2010. Esta última se encarga de verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Las estadísticas de la Unión Europea reflejan una disminución del 58% del año 1995 al 2015 en cuanto a los residuos destinados a relleno sanitario. Como compensación para el mismo periodo se reporta un aumento del 99% en la cantidad de residuos que se incineran y un 176% más en los materiales que se envían a reciclaje, con un porcentaje similar se encuentra el 184% de aumento de volumen de residuos que se dispusieron para compostaje. (Ec.europa.eu, 2017)

En la siguiente imagen se evidencia la tendencia en cuanto al reciclaje en un periodo de 10 años para los países de la Unión Europea.

**Imagen 2: Tasa de residuos municipales reciclados en 32 países de Unión Europea 2001-2010**



Fuente: EEA Reporte No 2/2013

A nivel regional se realiza por parte de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), La Asociación interamericana de Ingeniería sanitaria y ambiental (AIDIS), Banco Interamericano de Desarrollo y los gobiernos de América Latina y el Caribe un informe en 2002 y uno para comparar los avances en 2010 llamados Informe de la Evaluación Regional del Manejo de Residuos Sólidos Urbanos en ALC.

Únicamente un 54,4% de la población de la región Latinoamericana y el caribe, dispone en un relleno sanitario sus residuos para el 2010 y para el 2008 la región contribuía en un 12% del total de las emisiones de efecto invernadero. (Tello Espinoza et al., 2011)

En la región se cuenta con los mecanismos de Desarrollo Limpio, MDL, a través del cual los países en desarrollo que tengan proyectos de inversión en ejecución pueden vender Certificados de Emisiones Reducidas, CER, que son créditos de carbono. Con esto se colabora con el desarrollo sostenible de los países con bajos recursos y se ayuda a los países con metas de reducción de emisiones a alcanzar sus metas. (Tello Espinoza et al., 2011)

La generación de residuos aumenta en América latina y el Caribe, actualmente en la región se generan 540 000 toneladas de basura, la Organización de las Naciones Unidas, proyecta que para el 2050 se llegará a 671 000 toneladas. En la actualidad el 75% de los residuos corresponden a materia orgánica, el porcentaje máximo alcanzado de reciclaje es de 20% sin embargo este dato varía mucho con respecto a cada país. (ROLAC,2017)

Como parte del desarrollo de políticas y deberes de los países comprometidos con alcanzar un desarrollo sostenible, han surgido varios acuerdos internacionales en el ámbito ambiental. Por ejemplo, para regular la generación, transporte y disposición de residuos peligrosos se crea el convenio de Basilea que se resume a continuación.

### **CONVENIO DE BASILEA, SOBRE EL CONTROL DE LOS MOVIMIENTOS TRANSFRONTERIZOS DE LOS DESECHOS PELIGROSOS Y SU ELIMINACIÓN:**

El convenio se crea a partir de 1989 pero inicia su vigencia en 1992, se consideran desechos infecciosos, corrosivos, venenosos, tóxicos y explosivos, y se establece como compromiso de que las partes involucradas garanticen que se les dará la mejor disposición final desde el punto de vista ambiental. Se establecen las características de los residuos peligrosos, compromisos por parte de los generadores, gestores y del ente regulador.

Cada parte involucrada tiene como propósito “Reducir al mínimo la generación de desechos peligrosos y otros desechos en ella, teniendo en cuenta los aspectos sociales, tecnológicos y económicos” y “Establecer instalaciones adecuadas de eliminación para el manejo ambientalmente racional de los desechos peligrosos y otros desechos, cualquiera que sea el lugar donde se efectúa su eliminación que, en la medida de lo posible, estará situado dentro de ella”. Además, se involucra la participación del Estado de la siguiente manera

“Que los Estados tienen la obligación de velar por que el generador cumpla sus funciones con respecto al transporte y a la eliminación de los desechos

peligrosos y otros desechos de forma compatible con la protección de la salud humana y del medio ambiente, sea cual fuere el lugar en que se efectúe la eliminación”. (Naciones Unidas, 2014)

Otros acuerdos tomados a nivel internacional que también son considerados como insumos en las guías para adecuada disposición de residuos son:

Convenio de Rotterdam para la aplicación del Procedimiento de Consentimiento Fundamentado previo a ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos objeto de Comercio Internacional.

La conferencia de Río+20, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible: es conocida con la abreviación Río+20, se desarrolló del 20 al 22 de junio en Río de Janeiro, 20 años después de la primera conferencia llamada. LA CUMBRE DE LA TIERRA que tuvo lugar en la misma ciudad en 1992.

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) Entró en vigor el 21 de marzo de 1994.

Acuerdo de París. Apoyado en la Agenda de Acción Lima-París (LPAA, por sus siglas en inglés. Tuvo lugar del 30 de noviembre al 12 de diciembre de 2015 en París.

### **1.2.1 Canales de disposición actuales.**

En cuanto a las vías o canales para disponer residuos, con los cuales se solventa la realidad mundial en la actualidad es importante mencionar que la tendencia es hacia la disminución en la generación de residuos y por otro lado una disposición ambiental más favorable para los residuos que se generan ya sea mediante el aprovechamiento de su energía o mediante la valorización de los residuos mismos. Se detallan a continuación los canales actuales de disposición.

**Reciclaje:** Consiste en la segregación para reutilizar el material, ya sea en la misma línea de proceso o en otra completamente diferente. Dentro de los materiales que se pueden reciclar están papel, cartón, plástico, madera, metal, vidrio, entre otros. Reciclar disminuye costos de disposición final de residuos y además los materiales

muchas veces se utilizan como materia prima para otro proceso diferente, esto abarata el costo de materia prima del segundo proceso. Esta vía de disposición no genera ningún residuo, ya que los materiales que se reciclan alargan su llegada a un relleno sanitario o la eliminan como destino final por completo. (Tello Espinoza et al., 2011)

En Latinoamérica y el caribe no se cuenta con políticas gubernamentales que promuevan estrategias de reciclaje y el cumplimiento de estas en caso de que existan lo que limita el volumen de residuos que se dispone actualmente por este medio, aun cuando este represente el mejor medio para disponer residuos. (Tello Espinoza et al., 2011)

**Relleno Sanitario:** Es un área que cuenta con un material impermeable, plástico grueso en el fondo, en donde se colocan los residuos, además lleva una capa de arcilla, los residuos se compactan y se tapan con capas de materiales impermeables para evitar que salgan los gases se producen por descomposición de materiales orgánicos. Los gases se recolectan por medio de un sistema de tuberías para evitar la liberación de gases que contribuyen al efecto invernadero a la atmosfera.

Además, hay un sistema de tuberías para la recolección de lixiviados que evitan la contaminación de aguas subterráneas y del suelo. Este tipo de disposición involucra un proyecto de ingeniería y control de ingreso en puerta, pesaje y no se permite la presencia de segregadores en el sitio, conocidos como “buzos” en Costa Rica. Debido a que no se tienen los residuos expuestos a la intemperie, la descomposición es anaerobia y no es fuente de contaminación ni malos olores. (Zerio and Conejero, 2010)

Por lo tanto, se tienen como residuos de este proceso los lixiviados, y el biogás. Lixiviado es un líquido oscuro que contiene materia orgánica, metales pesados, y sustancias que son dañinas para el medio ambiente y la salud humana y animal. (Zerio and Conejero, 2010)

El biogás es una mezcla de gases que se liberan cuando se da la descomposición de residuos orgánicos, este contiene dióxido de carbono, metano y otros. Es

considerado como contribuyente al aumento en el efecto invernadero. (Zerio and Conejero, 2010)

Una adecuada clasificación en la fuente contribuye con alargar la vida útil de los rellenos sanitarios, ya que al enviar únicamente los residuos orgánicos a relleno el ingreso de volúmenes totales podría disminuir en un 50% en América latina y el caribe, ALC. (Tello Espinoza et al., 2011)

**Incineración:** Consiste en la quema de residuos sin clasificar, se queman mezclas de residuos y se utilizan los gases que se generan para generar electricidad o calor. Es una vía muy utilizada en países que cuentan con poca área geográfica para la instalación de rellenos sanitarios. Este método genera como residuos las cenizas de fondo, que representa aproximadamente el 10% de los residuos procesados, y los gases de combustión. (Zerio and Conejero, 2010)

El sistema para realizar incineración requiere una elevada inversión, sin embargo, esta vía ha sido de mucho éxito para el tratamiento térmico de residuos y la recuperación de energía debido a su eficiencia. (Zerio and Conejero, 2010)

**Coprocesamiento:** En América Latina y el Caribe no se practica la incineración, a excepción de Brasil y algunas islas del caribe, sin embargo, se cuenta con un tratamiento térmico alternativo que tiene lugar en los hornos cementeros y es conocido como coprocesamiento. En donde se disponen principalmente residuos peligrosos, residuos de industria médica, residuos con alto poder calórico como los que se generan en la industria automotriz aceite quemado, trapos con hidrocarburos y llantas entre mucho otros. (Tello Espinoza et al., 2011)

**Vertedero:** Representan una solución inapropiada para la disposición de residuos, ya que los residuos se depositan sin control en áreas comunes a cielo abierto. Este tipo de disposición genera malos olores, presencia de animales carroñeros, roedores e insectos, además de ocasionar contaminación por lixiviados de suelos y depósitos de aguas subterráneas, ríos y otros. Los vertederos a cielo abierto representan un riesgo a la salud de las comunidades vecinas y una fuente de problemas ambientales. (Zerio and Conejero, 2010)



Una vez que disponen los materiales en las celdas específicas, se queman los residuos, esto genera gases tóxicos al ambiente y contribuye con el aumento en el efecto invernadero. Este método genera como residuos, los gases tóxicos, cenizas depositadas directamente en el suelo y transportadas por corrientes de aire, lixiviados, y residuos que no logran quemarse completamente.

**Compostaje:** Es un proceso controlado de descomposición de materia orgánica, se produce como residuo humus y composta los cuales son compuestos con orgánicos que contribuyen con el acondicionamiento de suelos utilizados en la agricultura, así como abono para zonas verdes o potreros. Este tipo de vía de disposición contribuye con la disminución de residuos que se envían a relleno sanitario y no genera residuos que deban tratarse para su disposición final. (Tello Espinoza et al., 2011)

**Tratamiento biológico mecánico:** Esta vía de disposición utiliza diferentes tecnologías para separar los materiales que vienen revueltos en las bolsas usuales de basura. Se utilizan bandas transportadoras, imanes industriales, filtros y trituradoras para separar los diferentes flujos de residuos. Los materiales reciclables se separan y se envían a reciclar, el material orgánico se dirige a compostaje o un relleno sanitario. Este tipo de tratamiento reduce el volumen final que se envía a relleno sanitario y teóricamente logra una reducción de la generación de metano en un 90%. (Zerio and Conejero, 2010)

En América Latina y el Caribe en promedio un 54,4% de la población cuenta con el relleno sanitario como el servicio de disposición final al que tiene acceso, convirtiéndolo en el más utilizado en la región. Como segunda vía de disposición más utilizada se encuentran los vertederos a cielo abierto los cuales son utilizados por un 23,3% de la población mientras que un 18,5% utiliza los vertederos controlados. En total un 27,1% de los residuos de la población en ALC son dispuestos sin ningún tipo de cuidado. (Tello Espinoza et al., 2011)

### 1.2.2 Tasas de generación.

Según el EVAL 2010, la generación de residuos sólidos municipales/urbanos en ALC en kg por habitante es la más baja reportada en comparación con Estados Unidos y algunos países europeos. Como se muestra a continuación.

En la tabla 1 puede apreciarse la generación de residuos sólidos municipales en países de Europa, estados Unidos y ALC.

**Tabla 1: Generación de residuos sólidos urbanos en diferentes países**

Países/Región	Kg/Hab/día
Estados Unidos	2,08
Suiza	1,95
Alemania	1,59
España	1,59
Reino Unido	1,56
Italia	1,52
Francia	1,48
Suecia	1,42
América Latina y el Caribe	0,93

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de la Evaluación Regional América Latina y el Caribe 2010.

Según estimaciones, la tasa de generación de residuos sólidos domiciliarios es de 0,63kg por habitante por día para ALC. Mientras que como observa en la tabla cada habitante genera por día 0,93kg de residuos sólidos urbanos, representa una generación menor a la de algunos países desarrollados. (Tello Espinoza et al., 2011)

Para el 2014 en la Unión Europea, si se considera actividades económicas como construcción y demoliciones, energía, manufactura y además los residuos provenientes de hogares se generaron 2 503 millones de toneladas. En donde un 28,2% corresponde a residuos provenientes de minería y canteras, 10,2% son de industria manufacturera, 34,7% son residuos de construcción y demolición, servicios

de agua y residuos 9,1%, un 9,5% corresponde a otras actividades económicas y el 8,3% restante corresponde a residuos de hogares. (Eustat.eus, 2017)

### 1.3 El manejo de residuos en Costa Rica.

#### 1.3.1 Situación actual.

Con la aprobación de la ley N° 8839, Ley para la Gestión Integral de Residuos. Se establece como responsable del manejo de residuos sólidos a cada municipalidad, y se hace responsable a todos los generadores y gestores de la disposición adecuada de residuos peligrosos.

Según el Duodécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, se generan en el país alrededor de 4 500 toneladas de residuos sólidos domiciliarios diarios de los cuales poco más del 30% no se tiene control de su disposición. (Estado de la Nación, 2006)

La clasificación de los residuos que ingresan a relleno sanitario evidencia una alta presencia de materiales sin separar o clasificar desde la fuente. Alrededor del 50% de los residuos son biodegradables como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2 : Composición porcentual de residuos sólidos en Costa Rica**

	%	%	%	%	%	
	% Plástico	Vidrio	Papel	% Aluminio	% Biodegradable	Otros
<b>Zona Urbana</b>	17,7	2,29	20,62	0,1	49,7	9,59
<b>Zona Rural</b>	2,48	1,16	5,72	0,1	63,29	27,25

Fuente: Creación propia, datos: Estado de la Nación en desarrollo sostenible 2006.

Según la información de la tabla 2, el 50% de los residuos que se disponen podrían dirigirse a tratamiento por compostaje, reduciendo costos de transporte y disposición, además del aumento en la vida útil de los rellenos que esto implicaría.

Para la población de zona urbana se generan entre 0,9 y 1,1 kg por día de residuos por habitante, mientras que la generación para zona rural es de 0,8 kg por persona por día.

Actualmente se trabaja con Programas de Gestión Ambiental Institucional para las 228 entidades públicas, se ha adecuando la legislación. La Dirección de Gestión de Calidad Ambiental, DIGECA, se encarga de fiscalizar la implementación de los programas por parte de las instituciones públicas. (ProDUS-UCR, 2016)

Municipalidades como Lepanto, Escazú, Garabito, San Rafael de Heredia han creado reglamentos donde se especifica la obligatoriedad de los ciudadanos de separar los residuos desde su fuente, y da un trato preferencial hacia la disposición de residuos a través del reciclaje o como fuente de energía. (Estado de la Nación, 2006)

A pesar de que se realizan esfuerzos para lograr una mejor disposición de residuos en el país, no se ha logrado a nivel de instituciones del estado el cumplimiento con la entrega del Programa de Gestión Ambiental Integral PGAI. Los 18 ministerios de la república y Poder legislativo, Poder judicial, organismo electoral y órganos del poder legislativo sí cuentan con el PGAI, mientras que los sectores descentralizados territoriales e institucionales no cumple; han presentado el programa un 51% y 64% de las instituciones respectivamente. (DIGECA, 2016)

Como parte de las estipulaciones del decreto 3649-s, Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica se debe entregar avances semestrales como parte del seguimiento. Estos informes semestrales han sido entregados por un 75% de los ministerios, un 67,5% del sector público descentralizado institucional y un 15% del sector público territorial. (DIGECA, 2016)

En cuanto al porcentaje de reciclaje mensual de plástico, papel y cartón en las diferentes instituciones del estado, se tiene que los ministerios reciclaron 37,1 toneladas, 141,5 toneladas de sector Público descentralizado Institucional, 1,7 de

sector Público descentralizado territorial, 8 toneladas de otras instituciones del estado y 29 toneladas de universidades. (DIGECA, 2016)

### **1.3.2 Legislación.**

Costa Rica cuenta con legislación que poco a poco ha ido controlando paulatinamente las actividades de disposición de residuos. Algunas de las leyes, decretos o planes que afectan y fiscalizan esta actividad son:

Ley N° 8839 Ley para la Gestión Integral de Residuos: El propósito de esta ley es regular la gestión integral de residuos y así como el uso eficiente de recursos. 24 junio 2010.

Plan Nacional Para La Gestión Integral De Residuos 2016-2021. Marzo 2010.

Decreto n.º 36499-S-MINAET: Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica. 17 de marzo de 2011.

N° 37567-S-MINAET-H: Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos. Martes 19 de marzo del 2013.

### **1.3.3 Opciones en el mercado para el manejo de residuos.**

En Costa Rica las principales vías para disponer de los residuos son rellenos sanitarios, Coprocesamiento, reciclaje, vertederos a cielo abierto. Para el 2006 las municipalidades no contaban con planes para compostaje. (Estado de la Nación, 2006)

Con excepción de tres municipalidades en el GAM, han logrado controlar la disposición de residuos. Los rellenos sanitarios en la capital están controlados por las empresas EBI y WPP, el costo para disposición por tonelada varía según el relleno en el que dispone, el rango va de ¢5000-¢8000. El 80% de lo que se paga por disposición en rellenos corresponde a residuos que podrían haber sido reciclados o enviados a compostaje. Los cobros que realizan las municipales por manejo de residuos no están ligados a la cantidad de material que se debe disponer,

sino que están calculados considerando otras variables, tampoco garantizan la sostenibilidad del servicio en el tiempo. (Estado de la Nación, 2006)

En el sector privado se cuenta con la Red de reciclaje de Costa Rica, Redcicla, la cual surge del esfuerzo de entidades públicas y privadas, en el 2015 contaba con 194 gestores de reciclaje inscritos a lo largo y ancho del territorio nacional que gestionan cartón, papel, metales, plásticos, vidrio y electrónicos. Coordina con 41 centros de reciclaje en todo el país, además de las empresas comercializadoras del servicio.(ProDUS-UCR, 2016)

Existen actualmente varias empresas dedicadas a la gestión de residuos, muchos de los cuales son intermediarios para el manejo de residuos por coprocesamiento. (Sigrep.minae.go.cr, 2017)

El coprocesamiento en hornos cementeros es otra opción para el manejo de residuos. Las dos empresas cementeras en el país tienen capacidad de manejar residuos como parte de su proceso. Esta vía de disposición no genera cenizas de residuos porque el proceso de la fabricación de cemento incorpora cualquier residuo que se genere a la matriz del cemento que es el producto final de esta industria. Por tanto, representa una opción ambientalmente más favorable que una disposición en relleno sanitario. El costo de estos servicios es variable dependiendo del tipo de residuos que se gestione.

### **1.3.4 Aspectos conceptuales**

#### **1.3.4.1 Misión**

Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la "mano invisible" que guía al personal de la organización.

Una organización existe para lograr un objetivo y este propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida empieza con las siguientes

preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? (Kotler & Armstrong, 2012)

Estas preguntas en apariencia simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder. Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral. (Kotler & Armstrong, 2012)

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva limitada, en términos del producto o tecnología. No obstante, las declaraciones de misión deben estar orientadas al mercado y definirse en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.2 Planificación Estratégica**

La planeación estratégica, es el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. (Kotler & Armstrong, 2012)

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante. (Kotler & Armstrong, 2012)

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales. Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación

estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.3 Administración del Marketing y FODA**

Además de ser competentes en el marketing, las compañías también deben poner atención a la administración. Administrar el proceso de marketing requiere de las cuatro funciones de la gerencia de marketing: análisis, planeación, aplicación y control. La compañía primero desarrolla planes estratégicos para toda la organización, y luego los traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación, la empresa convierte planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas en dónde sea necesario. (Kotler & Armstrong, 2012)

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA (SWOT) mediante el cual evalúa las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas generales de la compañía. (Kotler & Armstrong, 2012)

Las fortalezas incluyen las capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la compañía. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, 2012)

La compañía debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tienen que analizarse las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía



con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### ***1.3.4.4 Planeación y Estrategia de Mercadeo***

Mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación del marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudaran a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. (Kotler & Armstrong, 2012)

Un plan de Marketing para un producto o marca incluye: (Kotler & Armstrong, 2012)

1. Resumen Ejecutivo: resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que esta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluir una tabla de contenido.
2. Situación Actual del Marketing: describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección debería contener:
  - Una descripción del mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirán en las compras de clientes.
  - Una revisión del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.
  - Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precio, distribución y promoción de productos.

- Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes de las ventas, y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
3. Análisis de Amenazas y Oportunidades: Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
  4. Objetivos y Puntos clave: Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro.
  5. Estrategia de Marketing: Traza la lógica general del Marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gasto en marketing. Esta sección diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
  6. Programas de Acción: Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
  7. Presupuestos: Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Esto es muy importante, porque una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.

8. **Controles:** Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

La planeación de buenas estrategias constituye sólo el inicio de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica de forma adecuada. La aplicación del marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. En tanto que la planeación del marketing se ocupa del qué y el porqué de las actividades de marketing, la aplicación examina el quién, el cuándo y el cómo. (Kotler & Armstrong, 2012)

Muchos gerentes piensan que "hacer las cosas de manera correcta" (aplicación), es tan importante, o incluso más, que "hacer las cosas correctas" (estrategias). El hecho es que ambas son fundamentales para el éxito, y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.5 Cadena de Valor**

Cada departamento de la compañía se considera un eslabón en la cadena de valor interna de la empresa. Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de una empresa. Su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinan las actividades de los diversos departamentos. (Kotler & Armstrong, 2012)

La cadena de valor de una compañía sólo es tan fuerte como su eslabón más débil; el éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor para el cliente, y de la coordinación adecuada de las actividades de los diferentes departamentos. (Kotler & Armstrong, 2012)

Lo ideal sería que las distintas funciones de una compañía trabajen en armonía para generar valor para los consumidores. No obstante, en la práctica, las relaciones

entre los departamentos están llenas de conflictos y de malentendidos. (Kotler & Armstrong, 2012)

El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando intenta lograr la satisfacción del cliente, quizá origine que otros departamentos realicen un trabajo deficiente. Las acciones del departamento de marketing podrían incrementar los costos de compra, alterar los itinerarios de producción, aumentar los inventarios, y crear trastornos en el presupuesto. Así, los otros departamentos se resistirán a los esfuerzos del departamento de marketing. (Kotler & Armstrong, 2012)

Aun así, los mercadólogos deben encontrar formas para que todos los departamentos "piensen como el consumidor" y desarrollar una cadena de valor que funcione sin problemas. Una verdadera orientación hacia el mercado no significa que uno deba seguir el impulso del marketing, sino que toda la compañía se obsesione con crear valor para el cliente, y que se vea a sí misma como un conjunto de procesos que definen, crean, comunican y entregan valor de manera redituable a sus clientes meta. (Kotler & Armstrong, 2012)

Todos deben aplicar el marketing sin importar su función o departamento, no importa si se es contador, gerente de operaciones, analista financiero, especialista en TI o gerente de recursos humanos; se debe conocer el marketing y su papel en la creación de valor para el cliente. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la búsqueda de crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor interna, y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la actualidad, cada vez más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministros; con el objetivo de mejorar el desempeño de la red de transferencia de valor para los clientes. Esta red de transferencia de valor se vuelve cada vez más importante para un adecuado desempeño de las empresas hasta llegar a su cliente final. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.6 Segmentación de mercado**

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El mercadólogo tiene que determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades; con el fin de orientar sus esfuerzos hacia esos segmentos que le pueden producir los mejores resultados. (Kotler & Armstrong, 2012)

Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina segmentación de mercado. (Kotler & Armstrong, 2012)

Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de mercado tienen la misma utilidad. Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de los segmentos individuales de mercado que previamente han decidido trabajar. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.7 Posicionamiento: Diferenciación - Ventaja competitiva**

Una vez que una compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. (Kotler & Armstrong, 2012)

El posicionamiento de un artículo es el lugar que este ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los consumidores. Los mercadólogos buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás del mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla. (Kotler & Armstrong, 2012)

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos

competidores. Los mercadólogos planean posicionamientos que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas. (Kotler & Armstrong, 2012)

Al colocar sus productos, la compañía primero debe identificar posibles diferencias de valor, para los clientes, que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. (Kotler & Armstrong, 2012)

La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores, u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía promete mayor valor, entonces debe entregarlo. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una adecuada diferenciación, es decir, diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para entregar mayor valor a los consumidores. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe tomar medidas firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.8 Investigación de Mercados**

Además de la información de inteligencia de marketing acerca de la naturaleza general de los consumidores, los competidores y del mercado, los mercadólogos con frecuencia necesitan estudios formales que proporcionen conocimientos acerca de los clientes y del mercado para situaciones y decisiones de marketing específicas. (Kotler & Armstrong, 2012)

La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. (Kotler & Armstrong, 2012)

Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado

y su participación en este, así como para medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. (Kotler & Armstrong, 2012)

Algunas empresas grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan con gerentes de marketing para realizar proyectos de investigación de mercados. Además, tales compañías (al igual que sus contrapartes más pequeñas) con frecuencia contratan especialistas de investigación externos para consultarlos acerca del manejo de problemas específicos de marketing y llevar a cabo estudios de investigación de mercados. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.9 Administración de las relaciones con el cliente (CRM)**

La cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales representa problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes. De hecho, las compañías inteligentes captan información en cualquier posible punto de contacto con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, los contactos con la fuerza de ventas, las llamadas de servicio y apoyo, las visitas al sitio de internet, las encuestas de satisfacción, las interacciones de crédito y pagos, los estudios de investigación de mercados, es decir, cualquier contacto entre cliente y empresa. (Kotler & Armstrong, 2012)

Esta información suele estar dispersa en toda la organización; se encuentra enterrada en bases de datos y registros separados de los distintos departamentos de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2012)

Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la administración de las relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés *Customer relationship management*) para manejar información detallada acerca de clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con los clientes, con la finalidad de aumentar al máximo su lealtad. (Kotler & Armstrong, 2012)

Un sistema CRM consiste en sofisticados programas de cómputo y herramientas analíticas que integran información de los clientes proveniente de todo tipo de

fuentes, la analizan con profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más firmes con los clientes. El CRM integra todo lo que saben los equipos de ventas, de servicios y de marketing de una empresa acerca de los clientes individuales, con el objetivo de ofrecer una perspectiva de 360 grados de su relación con ellos. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.10 Ventas personales y Promoción de Ventas**

Las ventas personales consisten en interacciones interpersonales con los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de realizar ventas y mantener relaciones con ellos. La promoción de ventas implica el uso de incentivos a corto plazo para fomentar las compras de los clientes, el apoyo a los distribuidores y las actividades de la fuerza de ventas. (Kotler & Armstrong, 2012)

Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla promocional. La fuerza de ventas de una compañía crea y comunica valor para el cliente a través de las interacciones personales con los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2012)

Es una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas. (Kotler & Armstrong, 2012)

La publicidad consiste en la comunicación no personal con grupos de consumidores. En contraste, las ventas personales implican relaciones interpersonales entre los vendedores y los clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de conferencias en video o en la web, o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente. (Kotler & Armstrong, 2012)

Algunas suposiciones acerca de las características de un buen vendedor son totalmente erróneas. Existe la idea de que la clásica personalidad para las ventas



es arrogante, insistente y extrovertida, es decir, el tipo de persona que cuando entra a un lugar acapara toda la atención. Sin embargo, los mejores vendedores son buenos en el contacto personal; consiguen clientes y fomentan la lealtad debido a que la gente confía en ellos y quiere trabajar con ellos. (Kotler & Armstrong, 2012)

Es cuestión de poner primero los intereses del cliente, que es la antítesis de la imagen que tiene la mayoría de las personas acerca de los vendedores. Los vendedores más exitosos lo son por una sencilla razón: saben cómo establecer relaciones. Tal vez usted tenga una gran personalidad y convenza a las personas de hacer lo que usted quiere, pero eso no es vender, sino que se trata de una manipulación y sólo funciona a corto plazo. Un buen vendedor puede leer las emociones de sus clientes sin tomar ventaja, debido a que lo más importante es que desea lo mejor para ellos. (Kotler & Armstrong, 2012)

Las ventas personales y la publicidad suelen trabajar muy de cerca con otra herramienta, la promoción de ventas. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar en el momento. (Kotler & Armstrong, 2012)

La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o intensa. Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de venta, incluyendo fabricantes, distribuidores y minoristas. Estas herramientas van dirigidas hacia el consumidor final, los minoristas y mayoristas, y a los miembros de la fuerza de ventas. (Kotler & Armstrong, 2012)

El creciente uso de la promoción de ventas ha producido una saturación de promociones, similar a la saturación publicitaria. Una promoción dada corre el riesgo de perderse en un mar de promociones, debilitando su capacidad para generar compras inmediatas. (Kotler & Armstrong, 2012)

Los fabricantes ahora buscan formas de sobresalir en medio de la multitud, al ofrecer cupones de mayor valor, al colocar exhibidores más impresionantes en los

puntos de venta o anunciar sus promociones a través de nuevos medios interactivos, como internet o los teléfonos celulares. (Kotler & Armstrong, 2012)

Algunas de las herramientas principales son: muestras, cupones descuento, reembolsos, bonificaciones, exhibiciones, demostraciones, concursos, sorteos y eventos patrocinados. Al desarrollar un programa de promoción de ventas, una compañía primero debe establecer los objetivos de promoción de ventas y luego debe seleccionar las mejores herramientas para lograr tales objetivos. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **1.3.4.11 Mezcla de Mercadeo Para Servicios**

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: productos, precio, distribución, y promoción. En conjunto, se les suele llamar las "4 P" de la mezcla de marketing. La naturaleza de los servicios plantea diferentes desafíos de marketing, por lo que las 4 P del marketing de productos no son adecuadas para enfrentar los problemas que surgen del marketing de servicios, y es necesario adaptarlas y amplificarlas. (Lovelock & Wirtz, 2015)

Asimismo, la mezcla de marketing tradicional no cubre la administración de la interacción con el cliente, y necesitamos extenderla al agregar tres P relacionadas con la entrega de los servicios: proceso, entorno físico y personal. Los siete elementos en conjunto, a los que llamamos las "7 P" del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables para cubrir de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Debemos considerar los elementos como las siete palancas estratégicas del marketing de servicios. (Lovelock & Wirtz, 2015)

En el capítulo II se describe la empresa en la que se desarrolla la investigación, así como la situación del manejo de residuos en Costa Rica.

## **Capítulo II: Situación actual de la empresa AB, y del mercado de manejo de residuos a nivel nacional.**

Para el desarrollo de los objetivos estipulados, es importante realizar la descripción de la empresa en la que se desarrollarán los siguientes capítulos. Esto con el propósito de que se tenga presente la estructura organizacional y las condiciones actuales con las que cuenta la empresa.

Con el propósito de proteger la identidad de las compañías en estudio; se nombrarán partir de ahora Compañía ATT, y empresa AB, que es parte de la compañía ATT, y es la que se estudia en el presente proyecto.

### **2.1 Aspectos generales de la Compañía ATT**

#### **2.1.1 Reseña histórica**

##### **2.1.1.1 Global**

Alrededor de los años 70 una de las compañías cementeras más importante en el mundo, la cual llamaremos Compañía ATT, inicia su investigación de manera teórica en combustibles alternos y la aplicación de estos en hornos de cemento. Sin embargo, es hasta la década de los 80 ante la crisis en el abastecimiento de petróleo que la organización se ve forzada a utilizar materiales combustibles alternos para mantener los hornos trabajando y contrarrestar los elevados precios de hidrocarburos en el mercado mundial o inclusive en algunas regiones específicas enfrentar el desabastecimiento total. Es así como nace la actividad conocida como coprocesamiento.

Coprocesamiento: Según ONU,2011 “Uso de materiales de desecho adecuados en los procesos de fabricación con el propósito de recuperar energía y recursos y reducir en consecuencia el uso de combustibles y materias primas convencionales mediante su sustitución”

El concepto de coprocesamiento inicia con la incorporación de combustibles alternos a los hornos de cemento, este combustible está conformado por residuos de diferentes fuentes y naturaleza variable. Los primeros materiales utilizados en las pruebas en los 80, fueron el aceite quemado, aserrín y granza de arroz. Posteriormente se fueron incorporando otros residuos según las necesidades de capacidad calorífica del proceso.

Después, con el concepto de coprocesamiento más maduro se da poco a poco la incorporación del tema de la sustitución de combustibles ordinarios por combustibles alternos en diferentes plantas cementeras de la Compañía ATT, esto inicia de manera paulatina con la incorporación de responsabilidades orientadas a la búsqueda y diversificación de materiales con los parámetros requeridos, con el fin de incorporarlos en la fabricación del cemento sin poner en riesgo la calidad del producto final.

Para finales de los 90 y conforme los volúmenes y variedades de materiales que pueden incorporarse al proceso aumentaban, se fue dando forma a una línea de proceso que es parte del proceso de cemento, pero con características y una naturaleza de negocio muy distinta.

#### **2.1.1.2 Costa Rica**

El desarrollo en el uso de materiales alternos en el horno de cemento en Costa Rica se dio de manera paralela con lo que sucedía en el resto del mundo. Para finales de los 90 y con la llegada de Intel al país se dan los primeros pasos en materia de manejo de residuos mediante el coprocesamiento.

La empresa Intel cumplió en el 2017, 20 años de haber iniciado operaciones en Costa Rica y con ella también se cumplen 20 años del inicio en un cambio cultural importante en el manejo de relaciones laborales, introducción de un idioma extranjero para trabajar, concepto de equidad, así como responsabilidad ambiental y social. Con Intel también llegan ideas de legislaciones ambientales que toman forma con el trabajo en equipo entre la empresa privada y gobierno.

Debido al volumen de materiales manejados y al beneficio energético y ambiental encontrado en el coprocesamiento, la Compañía ATT decide crear una empresa específica, la cual llamaremos la empresa AB, con el objetivo de buscar y preparar materiales que pueden incorporarse al proceso de cemento sin afectar la calidad del producto final. Para el año 2000 la Empresa AB inicia oficialmente sus labores como una parte de la Compañía ATT, pero con un sentido propio de negocio.

Entre el 2000-2003 surge el primer borrador para la regulación del manejo de residuos mediante coprocesamiento. En el cual se aprueban 4 materiales a disponerse mediante este proceso que fueron: combustibles alternos directos, combustibles alternos indirectos, aceite y llantas.

Para el 2006 se agrega una nota con 5 residuos más, que pueden ser manejados por coprocesamiento. En el 2010 se aprueba la *Ley -8839, Ley para la gestión integral de residuos*. En donde se incluye el coprocesamiento como una opción en el mercado de Costa Rica para el manejo de residuos valorizables.

## **2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa**

### **2.1.2.1 Misión y Visión**

La visión de una empresa marca la ruta que se desea seguir para llegar al futuro que se quiere alcanzar como organización.

Según lo conversado con el Gerente General de la Empresa AB y debido a que la empresa AB pertenece a la Compañía ATT, los aspectos correspondientes a Visión y Misión de la empresa se manejan como grupo, por lo tanto, no se exponen en el presente documento, la empresa AB sí cuenta con una Declaración Estratégica de negocio individual.

### **2.1.2.2 Objetivos y valores**

Según lo conversado con el Señor gerente, a partir del 2011 la Empresa AB adquiere los mismos valores de la Compañía ATT, que es su fundadora. La cultura organizacional en ambas empresas es la misma, la ruta que se sigue para lograr las

metas establecidas a nivel estratégico se cumple con la misma exigencia en las dos organizaciones.

Se establecen los valores organizaciones, conocidos internamente como valores CRISP, que enmarcan y dirigen la cultura de la organización. Estos se enseñan a los colaboradores desde su ingreso a la organización y después se encuentran diariamente presente en las diferentes áreas y actividades empresariales que se desarrollan. Los valores CRISP se mencionan a continuación:

***Clientes:*** Cultura centralizada en los clientes.

***Resultados:*** Pasión por lograr objetivos y cumplir con cero daños a las personas.

***Integridad:*** Un ambiente en el que el cumplimiento es un enfoque y compromiso fundamental.

***Sostenibilidad:*** Liderazgo en administración ambiental y un modelo a seguir en materia de responsabilidad con las futuras generaciones.

***Personas:*** Nos preocupamos por y respetamos a todos los individuos, apertura e inclusión

En cuanto a las metas de empresa AB, se desarrollan en tres áreas fundamentales, que serían las organizacionales, comerciales y de desarrollo humano. Estas últimas como parte del compromiso de la organización con sus colaboradores.

Como parte de los objetivos estratégicos de la Empresa AB se mencionan: Cero daños, eficiencia operativa, flexibilidad como organización, innovación en el mercado, competitividad, protección de marca del cliente.

### ***2.1.2.3 Organigrama***

A solicitud de la empresa AB no se publican detalles del organigrama, se procede a dar una descripción general de las diferentes áreas de trabajo. Debe considerarse además que esta empresa es parte de la Compañía ATT establecida en más de 90 países alrededor del mundo y que la descripción de estas líneas de mando se sale del alcance de la presente investigación.

*Gerencia:* En cuanto a Costa Rica, el señor gerente es la autoridad máxima de la Empresa AB, la gerencia se apoya en otras coordinaciones como lo son producción, comercial, logística y calidad. Los recursos requeridos para las labores relacionadas con proveeduría, marketing, recursos humanos, finanzas y otros, son brindados y forman parte del organigrama de la Compañía ATT y no directamente de la Empresa AB, siempre bajo las directrices de la gerencia de AB y sometidos a su aprobación. La empresa AB, también hace uso de servicios de Outsourcing, para seguridad y limpieza entre otros.

*Área de producción:* Está bajo la dirección del gerente de producción, se desarrollan actividades de recepción y preparación de residuos según la naturaleza, así como la coordinación para la disposición final de los residuos.

*Área de calidad:* Tiene bajo sus responsabilidades el análisis de muestras de residuos de evaluación y revisión de parámetros al ingreso de diferentes etapas del proceso productivo.

*Área Comercial:* Los asesores técnicos bajo la dirección del gerente comercial estudian posibles nuevos residuos aptos para el coprocesamiento y dan seguimiento y atención al cliente.

*Logística:* El departamento se encarga de coordinar la disponibilidad de recursos para la realización oportuna de los servicios.

Las diferentes áreas mencionadas anteriormente cuentan con supervisores y operadores directos, que se interrelacionan con sus pares en las otras áreas.

#### **2.1.2.4 Empresa y Portafolio de servicios**

La empresa AB, está ubicada en Cartago, cuenta actualmente con 45 colaboradores y por lo tanto se define como una empresa de tamaño mediano, según el sitio web PYMES Costa Rica.(PYMES COSTA RICA, 2018)

En Costa Rica, la Empresa AB fue la primera en incursionar en la investigación y desarrollo de combustibles alternos para hornos de cemento, de una manera más concreta desde el año 2000. Actualmente es una empresa líder en el manejo de

residuos coprocesables y peligrosos del país, cuenta con certificaciones en ISO 14001, ISO 14064, ISO 9001 y está siempre sometiéndose a procesos de mejora continua.

*Portafolio de servicios:* Se ofrecen diferentes servicios relacionados con el manejo de residuos, desde la preparación de estos para su adecuada disposición, como el transporte y la disposición final de ellos o redirección adecuada cuando es requerido, ente otros. La actividad principal de la Empresa AB es el pretratamiento y coprocesamiento de residuos en horno cementero.

**Preprocesamiento de residuos:** Consiste en preparar la mezcla adecuada de residuos en cuanto a humedad, composición de elementos críticos como cloro, capacidad calorífica y otros. Además, se acondiciona el tamaño de partícula y se determina la compatibilidad química adecuada de algunos componentes. Una vez que está preparada la mezcla correcta de residuos se envían a la Compañía ATT para coprocesar en el horno de cemento.

**Coprocesamiento de Residuos:** corresponde a la actividad principal a la que se dedica la empresa AB, a través del horno de cemento de la Compañía ATT.

#### **2.1.2.5 Principales competidores**

Considerando que la actividad principal de la empresa AB es la disposición de residuos por medio del coprocesamiento, no se considera dentro de la competencia las empresas dedicadas al reciclaje de residuos.

Según el gerente de AB, en los últimos 8 años la oferta en el mercado de empresas dedicadas al manejo de residuos ha crecido rápidamente, influenciado por el establecimiento de la Ley -8839, Ley para la gestión integral de residuos, que establece las pautas y regulaciones legales para el manejo de materiales que anteriormente no se consideraban, como lo son lo peligrosos. Para diciembre 2017 existen 256 gestores de residuos registrados. (Salud, 2018)



### **Competencia Directa**

En Costa Rica actualmente se encuentran dos empresas cementeras establecidas. Esto limita a un solo competidor directo en el mercado en cuanto al coprocesamiento ya que cuenta con un horno de cemento en el cual puede realizarse el proceso.

Sin embargo, en el tema del preprocesamiento de residuos existe una amplia lista de empresas que se dedican a esta actividad y gestionan algunos de sus residuos entregándolos a alguna de las dos compañías con capacidad de coprocesar del país. A continuación, se mencionan las más relevantes según búsquedas realizadas en internet.

### **Multiservicios Ecológicos**

Es una empresa costarricense que a partir del año 2001 inicia sus servicios de recolección de aceite, actualmente brinda servicios de manejo de residuos peligrosos y no peligrosos y se dirige al sector residencial, municipal e industrial. Dentro de los servicios que ofrecen en su sitio web están:

- Asesoría Técnica.
- Certificado de Gestión de residuos.
- Coprocesamiento de residuos.
- Destrucciones auditadas con o sin registro fotográfico.
- Muestreo, análisis y caracterización de residuos.
- Gestión de permisos.
- Limpiezas de tanques, trampas, etc.
- Otras disposiciones (reciclaje, tratamiento, exportación, etc.)
- Re-envase, empaque y etiquetado.
- Recolección y transporte.
- Trituración, separación y homogenización.
- Destrucción de documentación confidencial.(Multiservicios, 2018)

### **WasTech Costa Rica**

Es una empresa costarricense que brinda servicios de recolección y tratamiento de residuos peligrosos.(WasTech, 2015). Algunos de los servicios que ofrece esta empresa en su página web son:

- Construcción de Centros de Acopio
- Recolección y Transporte de Residuos Peligrosos
- Tratamiento de Residuos Peligrosos
- Limpieza de Tanques de Combustible
- Limpieza de Trampas de Grasa
- Asesoría en Gestión de Residuos
- Remediación de Suelos

## **2.2 Situación actual de la empresa según las fuerzas de Porter.**

### **2.2.1 Clientes**

La empresa fue la iniciadora del coprocesamiento en el mercado costarricense desde el año 2000 y se ha mantenido como líder en este mercado durante sus años de operación.

La trayectoria de la empresa AB en el mercado y el respaldo de una organización responsable y exitosa alrededor del mundo con un músculo financiero como el de pocas en el país, le brinda la una mayor capacidad de negociación con los clientes.

La compañía ATT, actualmente se enfrenta a un mercado más abierto, con una amplia oferta en el servicio de manejo de residuos, lo que ocasiona que poco a poco los clientes vayan tomando mayor capacidad de negociar las condiciones de un servicio que le ofrecen varios proveedores y esto indiscutiblemente implica mayores retos para mantener el liderazgo en la categoría. Existe empresas actualmente parte del mercado con una cultura de responsabilidad ambiental más madura, con estándares internacionales a seguir y métricas como indicadores ambientales por

reducir y mantener como por ejemplo metas de cero *landfill* (relleno sanitario), en estos casos específicos, los años de experiencia con los que cuenta la empresa AB brinda seguridad y responsabilidad a los clientes.

### **2.2.2 Servicios sustitutos**

Según el cono de la jerarquía de los residuos que se presentó en la imagen 1 del capítulo I, existe diferentes vías para realizar el manejo de los residuos. Sin embargo, cada nivel del cono representa un beneficio diferente al ambiente. Por lo tanto, al ser el reciclaje uno de los medios más favorables ambientalmente para el manejo de residuos constantemente se realizan investigaciones de residuos que actualmente no se reciclan con el propósito de encontrar procesos donde en el futuro puedan reciclarse e incorporarse.

El reciclaje no se considera un proceso que compite con el coprocesamiento directamente pero sí podría representar un servicio sustituto en caso de que se identifiquen nuevos residuos reciclables.

Por otro lado, la Empresa AB se enfrenta al uso indiscriminado de la disposición de residuos en relleno sanitario ya sea de manera directa o mediante el encapsulamiento de materiales con concreto. Estas vías se encuentran en el último nivel recomendado para la disposición de residuos y representan un proceso completamente diferente sin embargo la madurez del mercado de residuos en Costa Rica aún está en una etapa temprana y la intención de muchos generadores de residuos es únicamente deshacerse del residuo sin considerar la importancia real de las decisiones que toman para disponer los mismos y el impacto ambiental que causan. Esto convierte al relleno sanitario en un sustituto actual del servicio de coprocesamiento.

Actualmente en Costa Rica no se ofrece el servicio de incineración de residuos, se trata de un proceso de tratamiento térmico utilizado mayormente en Europa y que requiere de una elevada inversión inicial tal como se mencionó en el capítulo I.

### **2.2.3 Proveedores**

La empresa AB, ha procurado mantener excelentes relaciones con todos sus accionistas. En cuanto a los proveedores, las líneas que se manejan son vehicular, laboratorios especializados, preprocesadores de residuos, servicios de limpieza y seguridad ente otros.

Si los proveedores tienen capacidad de negociación entonces los costos de los servicios o productos ofrecidos por ellos tienden a aumentar y esto ocurre cuando existen pocos sustitutos en el mercado. Dentro de las líneas de proveedores utilizadas por la empresa AB, se procura tener en actividad a diferentes proveedores de un mismo servicio o producto con el propósito de mantener la capacidad de negociación a favor. Sin embargo, algunos servicios de preprocesamiento o evaluación de residuos pueden ser muy específicos y por lo tanto inclinar la balanza de la negociación a favor de un proveedor dado, sin embargo, se cuenta con una amplia lista de proveedores aprobados para brindar los diferentes servicios que la empresa AB requiere.

En general la mayoría de los proveedores utilizados por la Empresa AB no compiten por diferenciación o valor agregado, lo que hace más compleja su capacidad de negociar. A pesar de esto se debe considerar que algunos proveedores se desarrollaron a lo largo del tiempo guiados por la Empresa AB y una vez que están especializados han encontrado con mayor facilidad el ingreso a ofrecer los mismos servicios a los competidores de AB.

### **2.2.4 Competidores actuales**

La competencia actual mencionada en la sección 2.1.5. se ha adaptado rápidamente a las necesidades de información y tecnología del mercado. Se ofrecen servicios muy similares a los de la Empresa AB de maneras innovadoras y acertadas. Cuentan con personas capacitadas y con mayor flexibilidad para realizar modificaciones al servicio que se ofrece en el mercado lo cual ha generado un crecimiento en la participación del mercado.

Visto como una cadena de suministros algunos competidores actuales pueden poseer buenos recursos en áreas específicas como en logística, sin embargo, la capacidad de llegar hasta el último eslabón la posee la empresa AB; porque cuenta con la disponibilidad del horno de cemento, además de la experiencia y posicionamiento que les permite movilidad a lo largo de todas las necesidades del mercado.

### **2.2.5 Competidores potenciales**

Como se mencionó anteriormente, a partir del establecimiento riguroso de reglamentos y leyes nacionales en pro del ambiente, el manejo de residuos se ha convertido en un negocio para muchos. Los requisitos solicitados por el Ministerio de Salud para la inscripción de nuevos gestores son:

- a) Contar con permiso sanitario de funcionamiento y patente municipal
- b) Pagar el monto respectivo indicado en el reglamento por concepto de registro.
- c) Presentar el formulario debidamente lleno de acuerdo con la actividad que desarrolla, acreditando la documentación de respaldo que se solicita.
- d) Contar con un programa de gestión integral de residuos en su calidad de generador de residuos como resultado de su actividad de manejo. (salud, 2018)

La inscripción como gestor es muy accesible para diferentes empresas que deseen ingresar a este sector, se tiene tarifas según el tamaño de la empresa y esto hace accesible económicamente la inscripción. En la tabla 3, se muestran los costos según (salud,2018).

**Tabla 3 : Costo de inscripción Gestores de residuos**

<b>Tamaño de Gestor</b>	<b>Costo inscripción</b>
Grande	\$2000
Mediano	\$1000
Pequeño	\$100
Micro	\$25

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Ministerio de Salud. (salud, 2018)

Las políticas y reglamentaciones ambientales en Costa Rica continúan creciendo y promoviendo la gestión adecuada de residuos en miras a convertirse en un país carbono neutro. Lo que puede ser atractivo para nuevas inversiones en el área del manejo de residuos.

### **2.3 Descripción de las P del servicio**

Según la entrevista realizada al gerente general de la empresa AB, se presenta a continuación la descripción de cada una de las P de servicios mencionadas en Marketing. (Lovelock & Wirtz,2015)

#### **2.3.1 Servicio**

La empresa ofrece sus servicios de manejo de residuos desde el año 2000 y ha acompañado a sus clientes con personal calificado durante el proceso de gestión de residuos y normativas nacionales e internacionales, se garantiza la capacidad de destruir totalmente altos volúmenes de residuos, asimismo brinda trazabilidad y certificaciones del proceso realizado y servicio de transporte de residuos para quienes lo requieran.

Actualmente se han realizado encuestas de satisfacción del cliente que sugieren dirigir los esfuerzos hacia otras prioridades del mercado. Se realiza el establecimiento de una propuesta de valor para cada uno de los nuevos segmentos identificados como representativos para la organización a saber: destrucción de marca, aceite, materiales de difícil disposición, prioridad ambiente y preprocesadores.

Tanto los servicios ofrecidos como la formación del personal, las necesidades de infraestructura, precio, proceso van a variar en función de la estrategia que surja para cada segmento.

### **2.3.2 Precio**

La compañía ATT establece políticas de precio justo y políticas antifraudes cuyo cumplimiento aplica para todas las Empresas que pertenecen al grupo alrededor del mundo y dentro de ellas se encuentra la empresa AB.

Cuando se trata de un mercado fuerte en negociación la fijación de precios puede verse más dirigida por el mismo mercado, se considera que es el caso de Costa Rica y por lo tanto la empresa establece los precios según costos asociados del proceso rentabilidad y precios de mercado

Se realizan revisiones anuales de la lista de precios y se establecen los nuevos precios según las variaciones en los costos que involucra el proceso de destrucción.

Se establecen precios según calidad del residuo, volumen y especificaciones del servicio requerido por el cliente. Por políticas de la empresa no se publicarán costos de servicios ofrecidos.

### **2.3.3 Lugar y Tiempo**

Los servicios ofrecidos por Empresa AB abarcan todo el territorio del país, con disponibilidad de la recepción de materiales a diferentes horas del día de 7am a 4 pm, de lunes a viernes y en algunos casos específicos de necesidad del cliente también los sábados, mediante programación previa.

Los materiales se reciben en la planta en Cartago tanto transportados por el cliente, siempre que los vehículos cumplan con las reglamentaciones nacionales para el transporte de residuos, como transportadas directamente por la empresa AB.

La capacidad de almacenamiento de residuos y material ya mezclado se considera suficiente según del mercado actual.

#### **2.3.4 Promoción y educación**

La empresa AB realiza participaciones en ferias y campañas nacionales de relevancia ambiental según criterio de los encargados de las diferentes áreas; existe un sistema de cupones para algunos segmentos.

Actualmente se está en proceso de definir el tipo de promoción que se requiere basado en una propuesta de valor para cada segmento que se desea abarcar.

La empresa AB, se promueve como una empresa de puertas abiertas, con interés fuerte en que sus clientes, proveedores, vecinos y centros universitarios realicen giras y visitas a las instalaciones, para que conozcan el compromiso ambiental y la tecnología con la cual la empresa se desenvuelve.

Actualmente no se cuenta con participación en redes sociales y el sitio web no es manejado de manera local, sino que está a cargo un tercero.

#### **2.3.5 Entorno Físico**

La empresa AB cuenta con instalaciones que están en constante limpieza, reparación, y mejoramiento de apariencia, se observan rótulos informativos y guías para la identificación de las diferentes áreas y salas. Sus colaboradores cuentan con uniforme que los identifica como parte de la organización que promueve seriedad y responsabilidad ante sus clientes y visitantes.

El laboratorio de calidad cuenta con variedad de equipos especializados para los análisis requeridos por producción, espacio suficiente para elaboración de análisis y almacenamiento de muestras y de insumos, así como un área de documentación en computadora, donde se digitan los resultados de los análisis realizados.

La plataforma de servicios cuenta con los equipos necesarios para realizar la destrucción del material, así como el espacio para descarga de material, mezcla de residuos y almacenaje, también cuenta un área de oficinas para los supervisores de dicho departamento, parqueo para clientes y una zona específica demarcada para visitas dentro de las instalaciones. Además, cuenta con dos sistemas contra incendios.



### 2.3.6 Personal

Actualmente en la empresa laboran 45 personas, distribuidas en puestos administrativos y de operación como: operadores de equipos, supervisores, analistas químicos, asesores comerciales, atención al cliente, encargados de bodega, logística.

Las áreas que no cuentan con recursos de personal son: Recursos Humanos, mercadeo, finanzas, proveeduría, informática. Ya que estas áreas son manejadas de manera global por la Compañía ATT. Además, se cuenta con personal subcontratado en áreas de aseo, seguridad y transporte. La descripción de puestos se presenta a continuación en la tabla 4.

**Tabla 4 : Distribución de personal en la Empresa AB**

<b>Etapa del proceso</b>	<b>Tipo de puestos relacionados</b>
<b>Evaluación de muestras</b>	-Encargados de análisis -Regentes químicos -Supervisores
<b>Recepción de solicitud</b>	-Servicio al cliente -Asesores técnicos comerciales -Programador de servicios
<b>Recepción del residuo</b>	-Bodeguero -Transporte -Laboratorio de calidad -Servicio al cliente -Operadores y técnicos -Supervisores -Coordinador de proceso
<b>Envío a disposición</b>	-Operadores y técnicos -Supervisores

Fuente: Elaboración propia, según entrevista

### 2.3.7 Proceso

El proceso que realiza la empresa se divide en varias etapas, que se describen de manera general a continuación.

**Evaluación de Residuo:** Para determinar si se puede manejar el residuo del cliente, se somete a un proceso de evaluación por parte del laboratorio de calidad y dependiendo del material también es evaluado por el área operativa.

**Negociación:** Una vez que el material está aprobado se procede con la cotización y negociación por parte del área comercial.

**Recepción de requisición:** Cuando se tiene un acuerdo, el cliente realiza la solicitud del servicio por medio de correo llamada telefónica, entonces se programa la fecha, chofer y camión que realizarán el servicio.

**Recepción del residuo:** El día agendado se recibe el material que se aprobó, según la línea de disposición que corresponda que puede ser bodega o plataforma de producción.

**Preparación de los residuos:** Según el material recibido se inicia el proceso de preparación del material para luego disponerlo por cualquiera de las vías disponibles: cámara de humos, trituración, tanques de líquidos.

**Disposición:** Una vez terminado el preproceso de los residuos, se envía a la línea de destrucción que se ha determinado. Posteriormente la planta de Cemento es la que realiza propiamente el coprocesamiento cuando ingresa los materiales de las diferentes líneas de disposición al horno.

Para realizar una propuesta de un plan de mercadeo es necesario conocer la realidad del mercado y la percepción de este hacia la empresa AB. Es por eso por lo que el capítulo III que se presenta a continuación tiene como objetivo analizar el mercado en el que se desarrollan las actividades de la empresa e identificar hacia donde se dirige.

### **Capítulo III: Investigación del mercado para la empresa AB.**

En el presente capítulo se analizará la estrategia de mercado de la empresa según investigación de campo realizada y aplicada a mercado cautivo (clientes), colaboradores y prospectos (mercado potencial).

Se detallarán las características de la población meta, así como la metodología y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, además se presentarán los resultados obtenidos y se definirá con esto las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que actualmente cuenta la empresa.

#### **3.4 Justificación del estudio**

El crecimiento acelerado de la oferta en el mercado del manejo de residuos ha creado en la empresa AB la necesidad de un análisis y evaluación de la competencia. La importancia de un servicio diferenciado basado en el cumplimiento a cabalidad de las legislaciones nacionales e internacionales ha mantenido a la empresa AB con una participación del mercado constante a lo largo de los años.

Sin embargo, surge la inquietud de conocer más a fondo la percepción que tiene el mercado de sus servicios, así como como de determinar los puntos a trabajar para mejorar esta percepción en las áreas que se requiera y para establecer métodos que permitan mantener en buen nivel de satisfacción en el servicio en general.

Para conocer las percepciones mencionadas anteriormente se realizan investigaciones mediante encuestas específicas para las diferentes poblaciones metas definidas: clientes, prospectos y empleados de la empresa.

#### **3.5 Objetivo del estudio**

El desarrollo de la investigación tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción del mercado cautivo, las preferencias del mercado potencial y el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora, con el propósito de lograr algunos objetivos específicos según cada población meta.

### **3.5.1 Consumidor Cautivo**

- Clasificar y cuantificar a los promotores, detractores y pasivos entre los clientes actuales seleccionados.
- Identificar el nivel de satisfacción con respecto a la relación que tienen la empresa AB con ellos.
- Identificar el nivel de satisfacción con respecto a la experiencia de compra de los clientes.
- Identificar el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio y el manejo de quejas.
- Identificar el nivel de satisfacción con respecto a la logística involucrada para la realización del servicio.
- Identificar el nivel de satisfacción con respecto a los servicios realizados por la cuadrilla de servicios especiales.
- Identificar el nivel de satisfacción con respecto a la facturación del servicio que recibe el cliente.

### **3.5.2 Consumidor Potencial**

- Identificar si existe conocimiento de la legislación con respecto a residuos en Costa Rica.
- Determinar el Tipo y volumen aproximado de residuos que genera.
- Conocer el método utilizado para la disposición de residuos en la empresa.
- Identificar los atributos deseables del gestor de residuos.
- Identificar si las empresas saben qué es el Coprocesamiento.
- Clasificar a las empresas interesadas según su tamaño y naturaleza del negocio.

### **3.5.3 Colaborador de la empresa AB**

- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a los beneficios complementarios que la empresa le brinda.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al horario laboral que tiene.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la remuneración que recibe por su trabajo.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la relación laboral con su jefe directo.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la relación laboral con sus compañeros de trabajo.
- Identificar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al trabajo que realizan en la empresa.
- Identificar dentro de los colaboradores a los promotores, detractores y pasivos con respecto a laborar para la empresa AB.
- Identificar cuál de los rubros evaluados es el más importante para los empleados.
- Identificar con cuál de los rubros evaluados el equipo de colaboradores se encuentra más satisfecho y con cual menos satisfecho.

### **3.6 Metodología de la investigación**

La investigación es de tipo descriptiva y además cuenta con aportes de investigación tipo exploratoria. Se utilizan fuentes primarias y secundarias para realizar un análisis con la mayor cantidad de información disponible. Se consideran con oportunidad de mejora las respuestas con calificación final inferior a 9.

A continuación, se detallan los métodos utilizados para obtener los datos con los cuales se desarrolla el capítulo.

### **3.6.1 Método de recolección de datos**

En la investigación del cliente cautivo se realiza con datos secundarios ya que se toma la información de la encuesta que se realiza a los clientes de la empresa que han facturado durante el último año. Se analizan los resultados de las dos olas realizadas durante el 2017, una en el primer semestre con 71 respuestas y la segunda en el último semestre la cual fue respondida por 60 personas.

La investigación relacionada con los clientes potenciales se desarrolló una parte con datos secundarios que se tomaron durante el año 2017 por la empresa y otra con datos primarios de encuestas durante visitas a prospectos durante el año 2017, se aplicó a 74 empresas diferentes de los cuales 52 ya son clientes de la empresa AB.

Con respecto a la investigación de las condiciones de los colaboradores de la empresa AB se obtienen de datos primarios mediante una encuesta de satisfacción que se realiza del 19 de marzo al 30 de marzo 2018, se recopilan 25 encuestas completas de los 43 colaboradores con los que cuenta la empresa en ese momento, lo que representa un 58% del personal.

### **3.6.2 Descripción del instrumento de recolección de datos**

Los datos secundarios utilizados se obtienen de dos cuestionarios aplicados por la empresa durante el 2017 de satisfacción del cliente NPS. Se realiza una revisión de los puntos con los que la encuesta existente cuenta y se determina que con ella se abarcan las 7 P de servicio que se desean estudiar y caracterizar en la investigación actual.

Se presenta a continuación la concordancia entre cada una de las P de servicio y las preguntas encontradas en la Encuesta N°1: SATISFACCIÓN DE SERVICIO.

**Tabla 5 : Variables empleadas por el análisis de satisfacción del servicio.**

<b>P de Servicio*</b>	<b>Pregunta Asociada</b>
Lugar y tiempo	Sección 1, preguntas: 1.2, 1.3. Sección 2, preguntas: 2.3, 2.5. Sección 4, preguntas: 4.3, 4.4, 4.5, 4.8. Sección 5, preguntas: 5.3
Servicio	Sección 0, preguntas: todas. Sección 1, preguntas: 1.1,1.5,1.6. Sección 3, preguntas: 3.1. Sección 4, preguntas: 4.1, 4.2. Sección 6, preguntas: 6.1, 6.6. Sección 7.
Promoción-Educación	Sección 1, preguntas: 1.7.
Proceso	Sección 1, preguntas: 1.4 Sección 2, preguntas: 2.1, 2.4, 2.6. Sección 3, preguntas: 3.2.  Sección 5, preguntas: 5.2 Sección 6, preguntas: 6.2, 6.3, 6.5.
Personal	Sección 2, preguntas: 2.2. Sección 5, preguntas: 5.1. Sección 6, preguntas: 6.4.
Entorno Físico	Sección 4, preguntas: 4.6, 4.7.

Fuente: elaboración propia

\*No se incluye análisis de precio debido a que no se analiza esta información en la investigación.

Con respecto a los clientes potenciales, se realiza un análisis de los datos obtenidos durante el 2017 mediante una encuesta realizada por la empresa AB, por medio de llamadas telefónicas a prospectos y clientes. La organización estableció la información que consideró importante conocer del mercado. De esta encuesta se obtiene la información necesaria para establecer el perfil del cliente potencial.

Se presenta a continuación la tabla de concordancia entre las variables que desean conocerse y las preguntas que se relacionan con cada variable a estudiar mediante la aplicación de la Encuesta N°2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO POTENCIAL.

**Tabla 6: Variables empleadas para el análisis de mercado potencial.**

<b>Información Requerida</b>	<b>Pregunta Asociada</b>
Perfil del consumidor	Sección I, Preguntas: P2, P3, P4, P5, P11, P12.
Expectativa del consumidor	Sección I, Preguntas: P7, P8, P10
Costos en el mercado-Precio	Sección I, Preguntas: P6.
Conocimiento coprocesamiento-Promoción y educación.	Sección I, Preguntas: P1, P9

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta N°2 se realiza a una lista de clientes actuales y en una lista de clientes potenciales la cual fue establecida por la empresa según su interés de investigación. Para la investigación actual se consideran únicamente las respuestas del mercado potencial a excepción de las respuestas correspondientes a promoción y educación, que se considerarán también las de los clientes actuales. Para una población de 91 la muestra final es de 74 respuestas, 22 de las cuales corresponden a Cliente potencial.

Los documentos utilizados para la recolección de datos se pueden consultar en el anexo 1, anexo 2, anexo 3.

Para la encuesta N°3 se confecciona una encuesta de satisfacción del personal que labora en la empresa AB, donde se establecen los principales aspectos que pueden afectar el desempeño de los empleados, entre estos se evaluó diferentes áreas: la relación con la jefatura, horario, salario recibido, relación con compañeros, beneficios complementarios, actividad laboral. Se solicita en la encuesta la clasificación según importancia de estos rubros por parte de los colaboradores, para determinar el nivel de satisfacción e identificar los detractores de los promotores y



neutros, así como la importancia que ellos le dan a cada cualidad laboral con la que cuentan.

Se presenta a continuación la tabla de concordancia entre las variables que desean conocerse y las preguntas que se relacionan con cada variable a estudiar mediante la aplicación de la Encuesta N°3: SATISFACCIÓN DE COLABORADORES.

**Tabla 7 : Variables empleadas para evaluar la satisfacción de colaboradores de la empresa AB.**

Información requerida	Pregunta Asociada
Cualidad laboral más importante para colaborador	Sección G, Preguntas: A2, B2, C2, D2, E2, F2, G.1
Cualidad laboral que genera Mayor y menor satisfacción	Sección I, Preguntas: A1, B1, C1, D1, E1, F1.
Determinación de colaboradores promotores, detractores, neutros.	Sección H, Preguntas: H.1

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.3 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se consideran tres tipos de población distinta, las cuales se caracterizan continuación.

**Tabla 8 : Caracterización de las poblaciones consideradas en la investigación.**

Población	Características
Mercado cautivo	Usuarios actuales de los servicios brindados por la Empresa AB, ubicados en toda el área de Costa Rica, que han realizado la solicitud del servicio en los últimos 6 meses calendario previa la realización de la encuesta.
Mercado Potencial	Mercado no cautivo actualmente a lo largo y ancho del país, empresas con generación de residuos peligrosos y según criterio de la empresa AB de interés para el establecimiento de relaciones comerciales.
Colaboradores	Colaboradores de la empresa AB de las diferentes áreas de la empresa sin distinción de edad, antigüedad en la empresa o género.

Fuente: Elaboración propia.

La muestra estuvo conformada para la encuesta N°1 Satisfacción del Servicio, por 71 clientes que respondieron en la primera ola y 60 respuestas para la segunda. Para la encuesta N°2 Investigación de Mercado Potencial, se recopilaron 74 respuestas de los cuales se considera únicamente 24 que son las que corresponden al mercado potencial. Para la encuesta N°3 Satisfacción laboral se analiza la respuesta de 25 colaboradores.

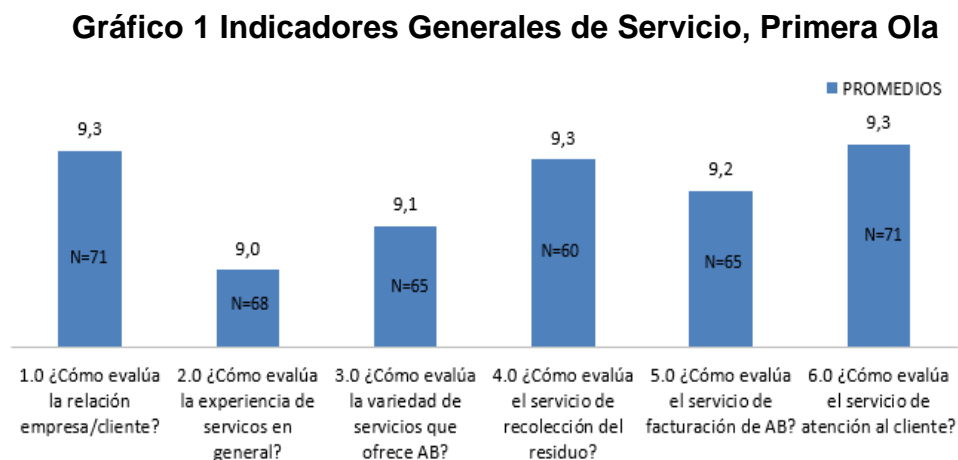
### 3.7 Resultados y análisis de datos

Se mostrarán los resultados de cada una de las tres encuestas aplicadas según la prioridad de los resultados obtenidos en cada una. Si es necesario profundizar en algún resultado se analizará por separado el gráfico correspondiente.

#### 3.7.1 Resultados y Análisis de Encuesta N°1 Satisfacción del Servicio.

Se obtiene un total de 71 respuestas de la encuesta para la primera ola y 60 respuestas para la segunda. El porcentaje de respuestas varía en cada pregunta realizada ya que las respuestas se dan únicamente sobre los servicios que han recibido. Por eso se presenta para cada pregunta en los gráficos el número de respuestas obtenidas.

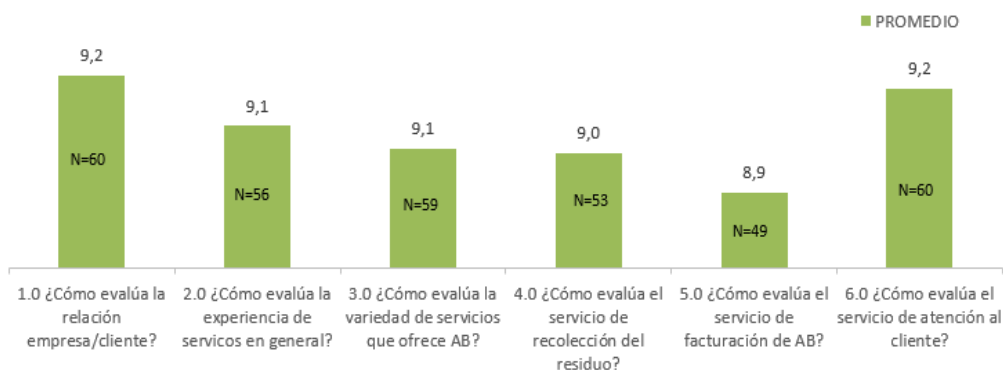
Indicadores generales de servicio, preguntas 1.0,2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 6.0. Primera Ola.



Fuente: Elaboración propia

Los promedios obtenidos de las preguntas generales de cada área de la organización brindan una calificación buena, como mínimo un 90 de calificación evidencia experiencias positivas por parte de los clientes en cuanto a los servicios brindados por la empresa AB para la primera ola de encuestas realizada.

**Gráfico 2 Indicadores Generales de Servicio, segunda ola.**



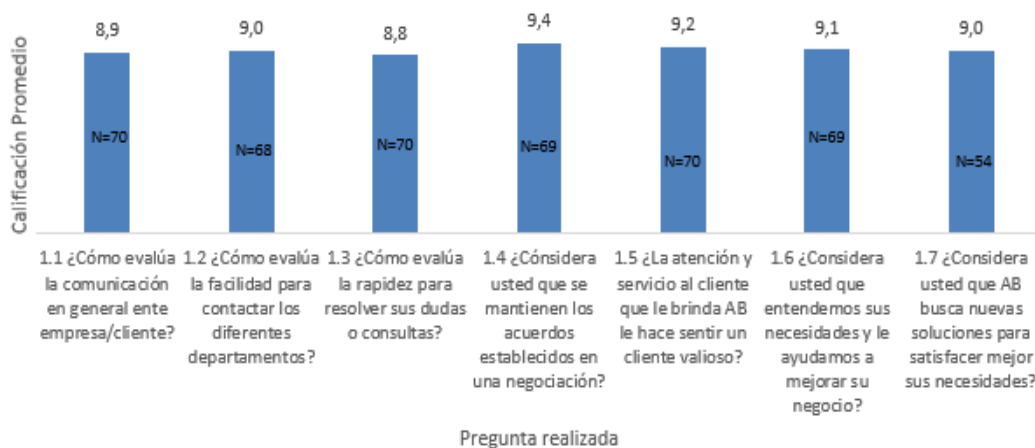
Fuente: Elaboración propia

Durante la segunda ola, se observa disminución en la satisfacción del servicio de facturación, mientras que la relación cliente/empresa y el servicio de atención al cliente en general se mantiene como los mejores calificados al igual en la primera ola.

Las preguntas con calificación más baja considerando ambas olas son las 2.0, 4.0, 5.0, de manera que la experiencia del servicio general, la realización de los servicios y la facturación son consideradas las menos favorecidas.

A continuación, se analizará cada sección de la encuesta, relacionados con los indicadores generales de servicio.

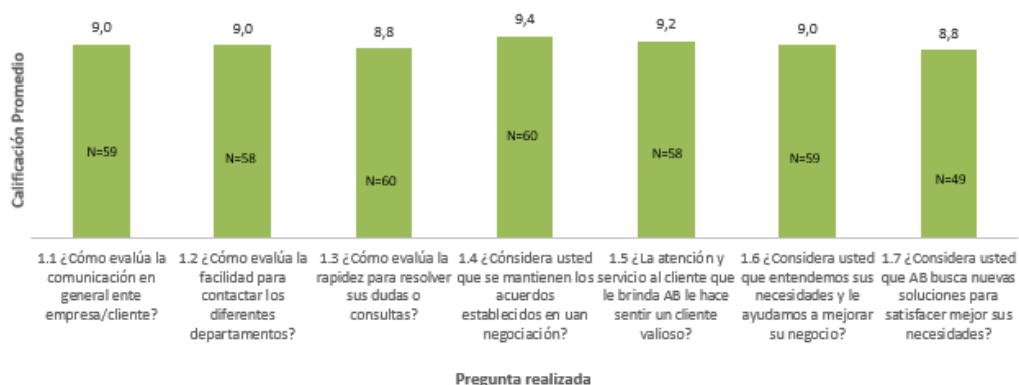
**Gráfico 3 Calificación de la relación Empresa/cliente, Primera ola.**



Fuente: Elaboración propia

El respeto a los acuerdos entre la empresa y los clientes recibe la mejor calificación con un 9,4. Mientras que la rapidez para resolver dudas o consultas por parte de la empresa muestra la calificación más baja en esta sección, podría existir una relación entre esta pregunta y la pregunta 1.1 relacionada con la comunicación en general que también presenta una calificación por debajo de 9 para esta ola; además si una empresa presenta una comunicación con cliente deficiente no tendrá la rapidez que el cliente desea para responder consultas.

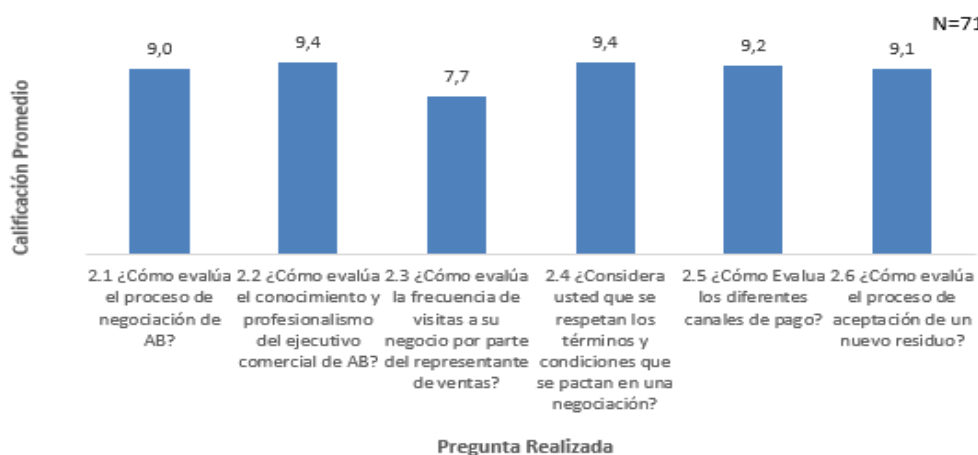
**Gráfico 4 Calificación de la relación Empresa/cliente, Segunda ola.**



Fuente: Elaboración propia

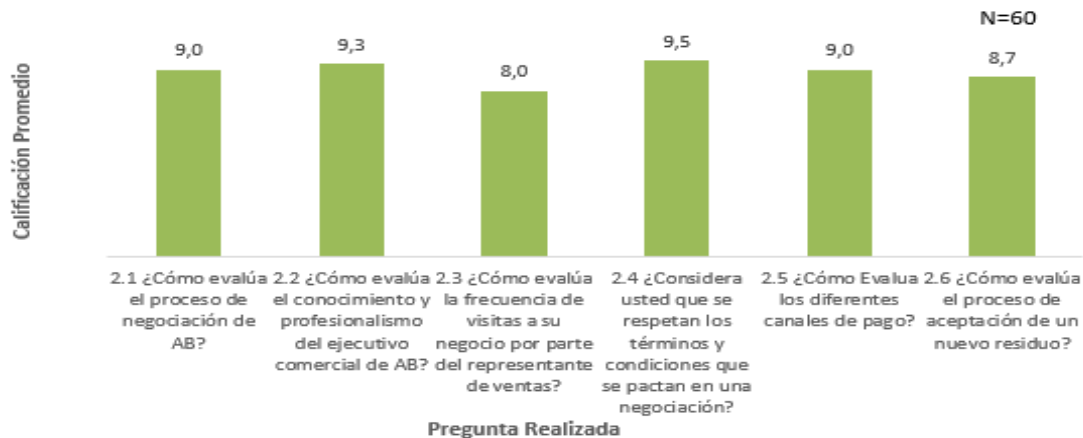
Se observa como la pregunta 1.4 se mantiene como la mejor calificada por los clientes. Lo que indica una percepción favorable con respecto a los acuerdos que se establecen entre los clientes y la empresa AB. Sin embargo, se mantiene con una calificación por debajo de 9 la pregunta 1.3, lo que sugiere que la percepción menos favorable por parte de los clientes con respecto a la rapidez para responder consultas se mantiene entre una ola y otra, lo cual podría deberse a varios factores como que no se han establecido acciones de mejora para este punto, las acciones propuesta no eran las indicadas ente otras que pueden analizarse de manera más detallada en otra investigación.

**Gráfico 5 Calificación de la experiencia de compra, primera ola.**



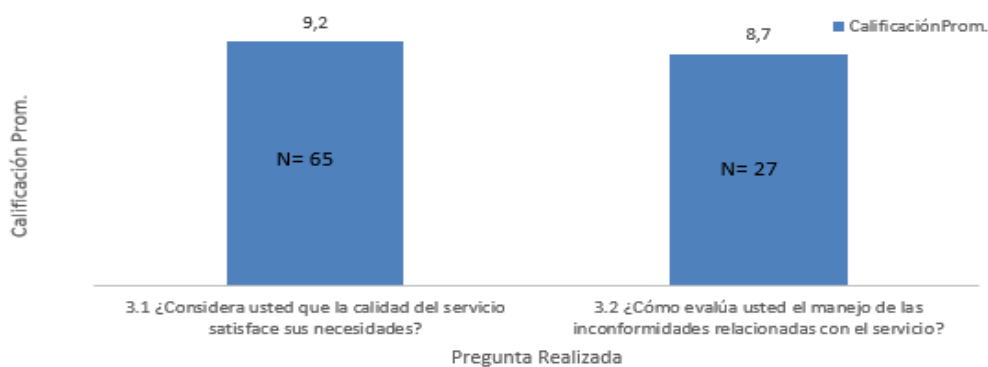
Fuente: Elaboración propia

En general las preguntas 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 se relacionan con el representante de ventas, el cual obtienen las calificaciones más altas y también la más baja, ya que parece tener como punto débil la frecuencia de visitas a los clientes, con calificación más baja, inclusive con un valor por debajo de 8. Las preguntas 2.5 y 2.6 poseen una calificación por encima de 9 y se refieren principalmente a los procedimientos de la empresa que puede afectar directamente la experiencia de compra.

**Gráfico 6 Calificación de la experiencia de compra, segunda ola.**

Fuente: Elaboración propia

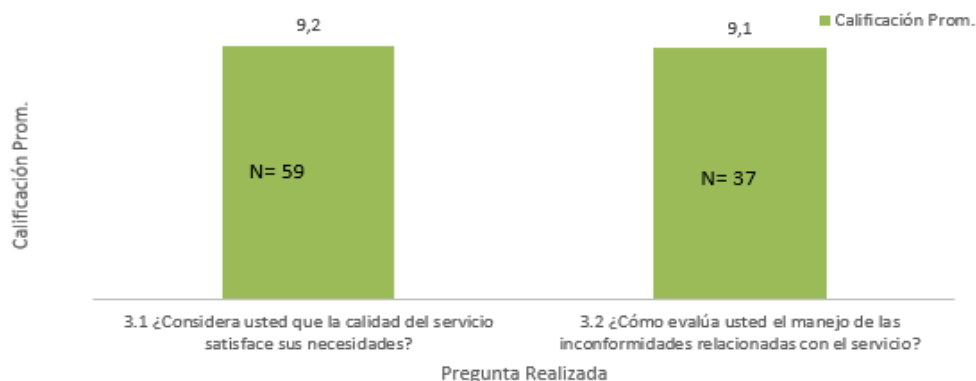
Para la segunda ola, la pregunta 2.3 continúa presentando la calificación más baja en la sección de experiencia de compra, esto puede indicar que no se ha realizado una acción correctiva o de mejora entre una ola y la siguiente. La pregunta 2.6 baja varios puntos en calificación lo que podría corresponder a desmejora del servicio de aceptación de nuevos residuos o en rapidez de respuesta entre otros.

**Gráfico 7 Evaluación del servicio, primera ola.**

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de los clientes permiten ver una percepción positiva del servicio recibido por la empresa AB, sin embargo, parece que en menor nivel se satisface el tratamiento de quejas o inconformidades con el servicio, esta calificación podría relacionarse también con la que se observó en el gráfico 3 que sugieren oportunidad de mejora en la comunicación y en la rapidez de resolver consultas de los clientes.

**Gráfico 8 Evaluación del servicio, segunda ola.**



Fuente: Elaboración propia

La percepción del 98% del mercado cautivo con respecto a la calidad de servicio que recibe se mantiene en 9,2 entre la primera y segunda ola. Con respecto al manejo de quejas o inconformidades se observa que en la segunda ola poco más de la mitad de los entrevistados respondió, mientras que durante la primera ola únicamente asignaron una calificación a esta pregunta el 39% de los entrevistados. Se observa mejor calificación de la pregunta 3.2 en la segunda ola.

Las calificaciones correspondientes a la pregunta 3.2 no determinan la cantidad de quejas registradas, sino que califica el manejo de las quejas reportadas por lo tanto depende de la manifestación de inconformidad del cliente, así como además de la variedad de canales para el registro de quejas o proceso para el registro de las de quejas de la empresa.

**Gráfico 9 Indicadores de logística, primera ola.**



Fuente: Elaboración propia

El tema de deficiencias en el manejo de la comunicación se presenta nuevamente en esta sección en la pregunta 4.2 como el rubro con calificación 8,7 representando la evaluación más baja de la categoría.

La pregunta 4.5 relacionada con las necesidades de servicio versus la oferta de la empresa AB, fue respondida por el 85% de los encuestados, sugiere una diferencia entre los servicios que la empresa ofrece y los que el cliente necesita, esto se ve de manera más clara al comparar la calificación de la pregunta 4.5 con la 4.4 que respondieron el 70% de los participantes, en la cual se evalúa la disponibilidad del servicio. Lo que parece indicar que los clientes en general están satisfechos con los servicios que la empresa ofrece pero que estos servicios no son necesariamente los que él como cliente necesita.



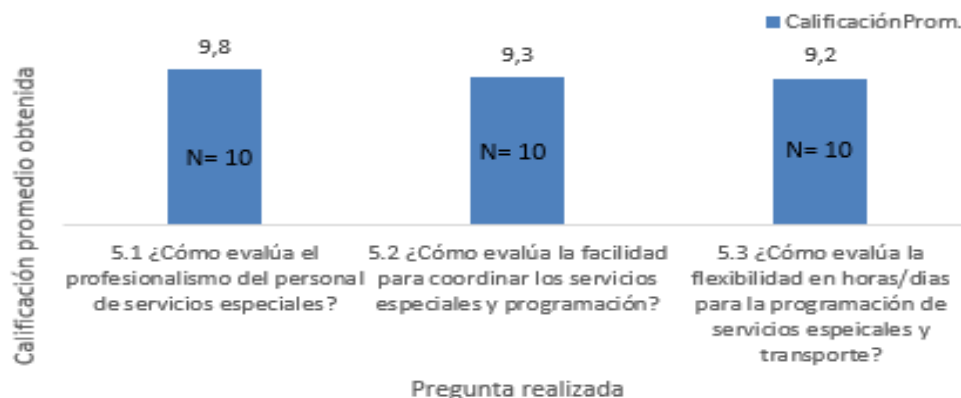
**Gráfico 10 Indicadores de logística, segunda ola**



Fuente: Elaboración propia

Para el segundo semestre, se observa una calificación menor que en la ola anterior a la pregunta 4.5 esta vez de 8,5. Por debajo de 9 se encuentra también la pregunta 4.8 que hace mención a la flexibilidad para la realización de servicios por parte de la empresa, este rubro está más relacionado con un asunto de disponibilidad del servicio en el momento preciso que el cliente lo requiere ya que la disponibilidad de servicios (pregunta 4.4) es una de las mejores calificadas por el 70% de los participantes en esta ola. Por lo tanto, la disminución en la calificación de 4.8 que le da el 82% de los encuestados, podría deberse a que los horarios en que la empresa AB ofrece los servicios no necesariamente coinciden con los horarios en que el cliente lo solicita.

**Gráfico 11 Evaluación de Servicios especiales, Primer ola.**



Fuente: Elaboración propia

La evaluación en general de servicios especiales se observa por encima de 9 en todas sus preguntas, el profesionalismo del personal en esta área obtiene hasta el momento la mejor calificación de todas las preguntas en ambas olas, estos servicios son muy específicos y se realiza sólo a los clientes que lo solicitan. Podría entenderse que la especialización de este servicio permite que se brinde al cliente un servicio que le satisface en todos los ámbitos evaluados.

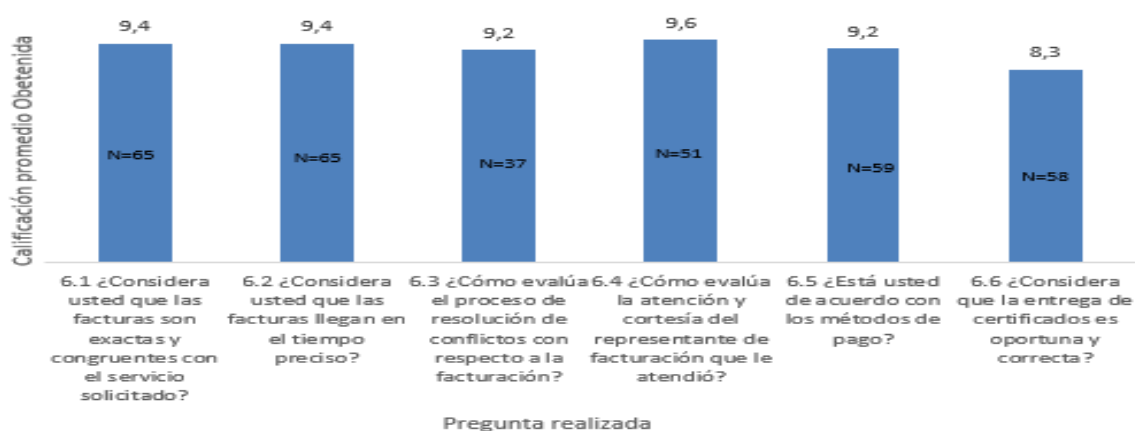
**Gráfico 12 Evaluación de Servicios especiales, Segunda ola.**



Fuente: Elaboración propia

La pregunta 5.1 presenta una disminución en calificación con respecto a la primera ola de 9, el servicio de especiales pasa de manera general de una calificación promedio de 9,4 a una de 9,1 durante la segunda ola. Se observa además un aumento de más del doble de la participación de clientes en la evaluación de esta categoría con respecto a la primera ola. Esto significa un 45% de los encuestados respondió para la segunda ola mientras que para la primera ola la participación fue de un 14%.

**Gráfico 13 Indicadores de Facturación, Primera ola**

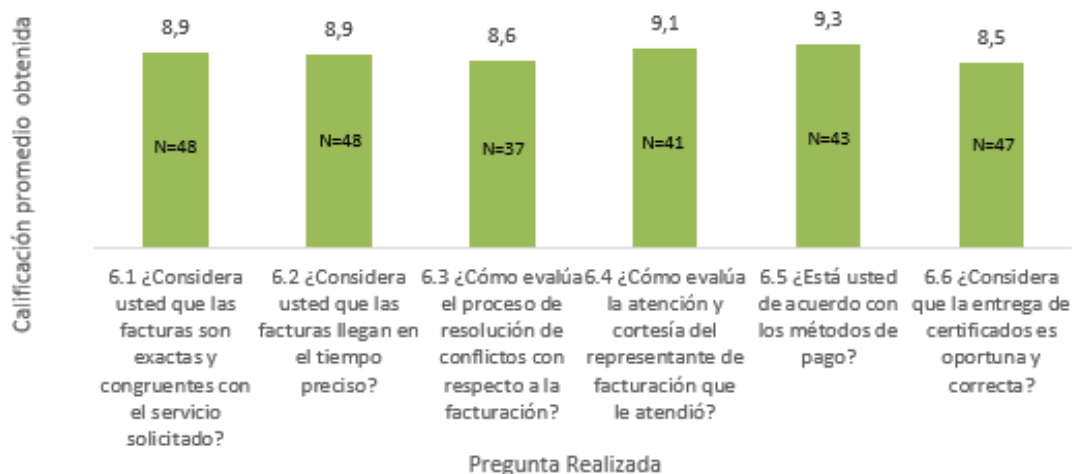


Fuente: Elaboración propia

De todos los rubros evaluados, en las preguntas relacionadas con la facturación se obtiene calificación por encima de 9. Mientras que, un 82% de la muestra de 71 clientes, asigna una calificación de 8,3 a la pregunta 6.6 relacionada con la entrega oportuna y correcta de certificados. Esto posiciona a la pregunta 6.6 como la tercera de bajo hacia arriba con nota más baja en ambas olas de encuestas que se realizaron.

La cortesía y la atención recibidas por parte el representante de facturación es positivas para el 72% de los clientes que respondieron, lo cual la posiciona como la segunda pregunta mejor calificada en ambas olas. Para un 92% de la población encuestada las facturas llegan a tiempo y concuerdan con el servicio solicitado.

**Gráfico 14 Indicadores de Facturación, Segunda ola.**



Fuente: Elaboración propia

Se observa una desmejora en la calificación general de la categoría de facturación pasando de un promedio de un 9.2 a un 8,9 en la segunda ola. Se ubican por encima de una nota de 9 dos de seis preguntas lo que llama la atención ya que se encuentran tanto rubros de servicio al cliente como de evaluación de procesos con notas más bajas que en la primera ola.

Las preguntas que mantienen una calificación por encima de 9 son las 6.4 relacionada con la cortesía del representante de facturación y la 6.5 que evalúa los métodos de pago que ofrece la empresa. Por lo tanto, la desmejora en la calificación de la categoría se da en todas las preguntas relacionadas con el proceso de facturación y la 6.6 con la entrega de certificados coincide en ambas olas con la de más baja calificación, para la primera ola un 82% de los encuestados la evaluaron con nota de un 8,3 promedio mientras que para la segunda ola un 78% de los encuestados la califica con un promedio de 8,5.

### 3.7.2 Resultados y Análisis de Encuesta N°2 Investigación de mercado potencial.

Se utiliza para el desarrollo de esta sección una población de 91 clientes de interés entre potenciales y cautivos. Se obtiene un total de 74 respuestas, 22 de las cuales corresponden a clientes potenciales y el resto a clientes cautivos.

#### Perfil del consumidor

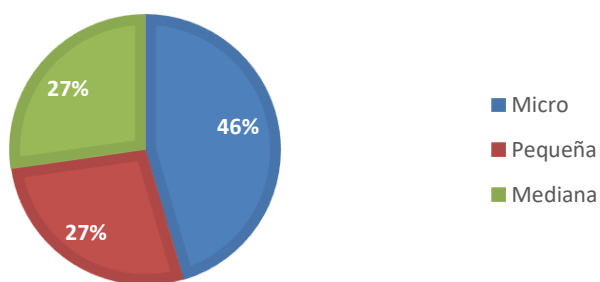
Por medio de la encuesta N°2 de Investigación de mercado, se logra conocer más a fondo las características de algunas empresas que no son parte de los clientes cautivos de la empresa AB.

Por medio de la pregunta P12 se conoce la actividad principal a la que se dedican las empresas encuestadas. En donde las tres principales áreas a las que pertenecen estas empresas son la Industria Alimentaria, seguida de empresas Distribuidoras y en tercer lugar empresas de producción química.

En el gráfico 15 se muestra el porcentaje de cada tipo de empresa que se encuestó, la clasificación se hace basada en la cantidad de empleados según lo publicado por Pymes Costa Rica en 2018.

**Gráfico 15 Tipo de empresas encuestadas.**

Tamaño De La Empresa



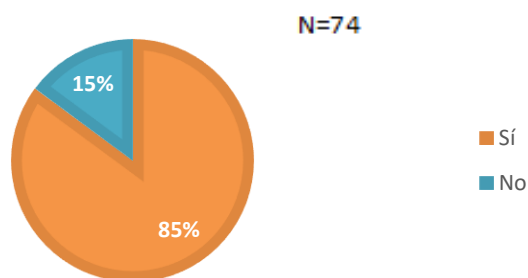
Fuente: Elaboración Propia

Para analizar el mercado y su conocimiento con respecto a la actividad principal que desarrolla la empresa AB, se consulta inicialmente sobre la Ley de Gestión de

Residuos. En este gráfico se consideran tanto el mercado cautivo como el potencial, el 15% de los encuestado indican no conocer la Ley, el 55% de los que respondieron en P1 son clientes actuales de la empresa AB, lo que sugiere un desconocimiento del impacto y la importancia ambiental que adquiere la disposición de residuos a través del coprocesamiento. Esto sugiere debilidad de la empresa AB en promoción y educación, lo cual se analizará posteriormente con más detalle.

### Gráfico 16 Conocimiento de la Ley de gestión de residuos, Educación.

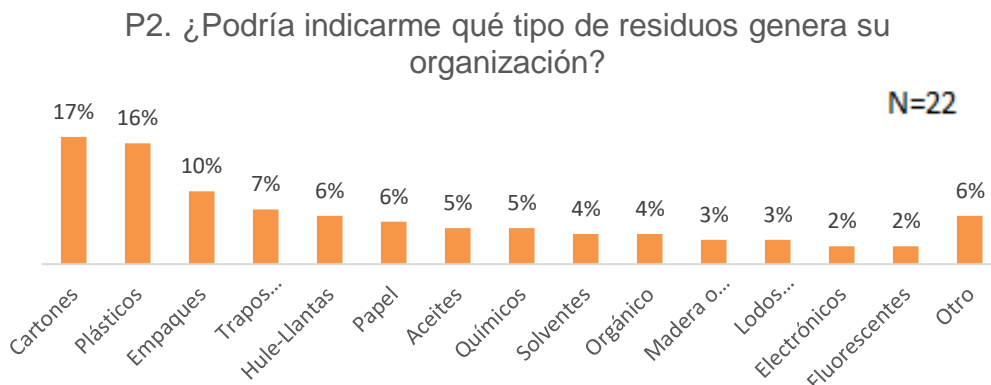
P1. ¿Conoce la Ley Gestión De Residuos?



Fuente: Elaboración propia

Los principales residuos identificados en el mercado potencial corresponde a los materiales reciclables, cartón, plástico, papel. Un 3% aproximadamente de residuos generados que no se consideran en el gráfico 17, por ser menores al 1% individualmente, corresponde a medicamentos, vidrio, tierras contaminadas, aguas contaminadas. De manera global según lo que se observa, el 39% de los residuos generados es reciclable mientras que un total de 51% de los residuos generados son materiales peligrosos (trapos contaminados, aceite y otros) y un 4% es orgánico.

### Gráfico 17 Principales residuos generados en Mercado Potencial.



Fuente: Elaboración propia

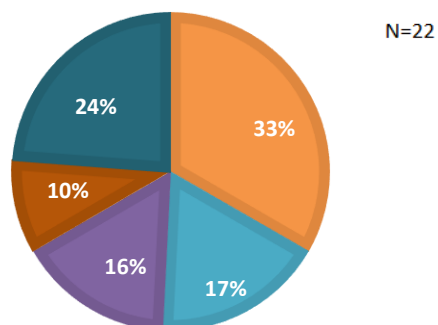
El coprocesamiento se ubica en el cuarto lugar de tratamiento utilizado por parte del mercado potencial, el relleno sanitario representa una solución muy utilizada dentro de las industrias consultadas, sin embargo, el relleno sanitario no ocupa el primer lugar en uso para la muestra analizada; resultado que es de relevancia ya que podría marcar el cambio cultural a nivel país de que se está busca disponer de los residuos de la manera ambientalmente más favorable posible.

El porcentaje de los encuestados que indican que reutilizan sus residuos dentro de sus procesos es un 16% lo cual puede deberse a la necesidad de cumplimiento de indicadores ambientales exigidos a nivel de legislación y también en un ámbito de cumplimiento de indicadores a nivel empresarial que favorece con disminución en la cantidad de residuos a relleno que se envían.

### Gráfico 18 Principales tratamientos utilizados por Mercado Potencial.

P4. ¿Qué Tratamiento Le da a Sus Residuos Actualmente?

■ Reciclaje ■ Relleno Sanitario ■ Reutilización ■ Coprocesamiento ■ Otro



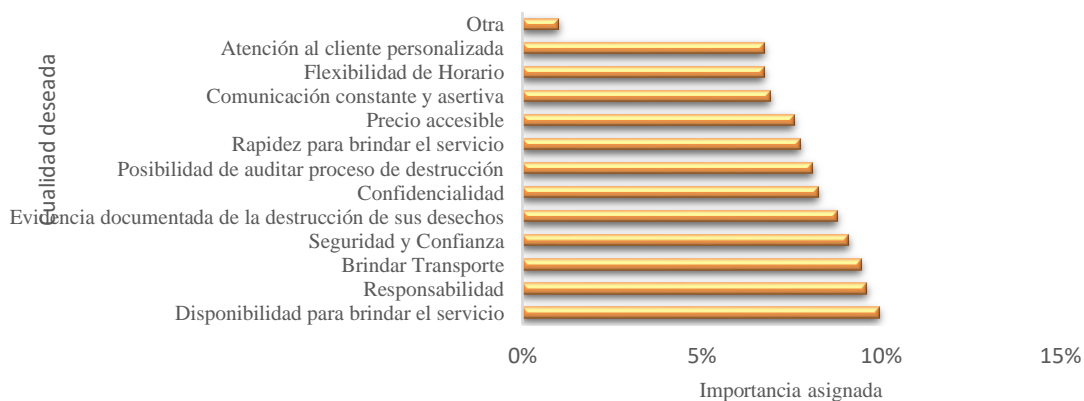
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las preferencias de la muestra, se observan calificados con niveles muy similares de importancia: La disponibilidad para brindar el servicio, Responsabilidad y Brindar transporte. El precio accesible, aunque no se encuentra como el ítem más relevante en importancia sí corresponde a un 8% de relevancia según lo expresado en las encuestas.

### Gráfico 19 Cualidades deseadas por el mercado potencial

P7. ¿Cuáles aspectos considera usted son los más importantes y no deben faltar a la hora de contratar un servicio de gestión de residuos?

N=22



Fuente: Elaboración propia

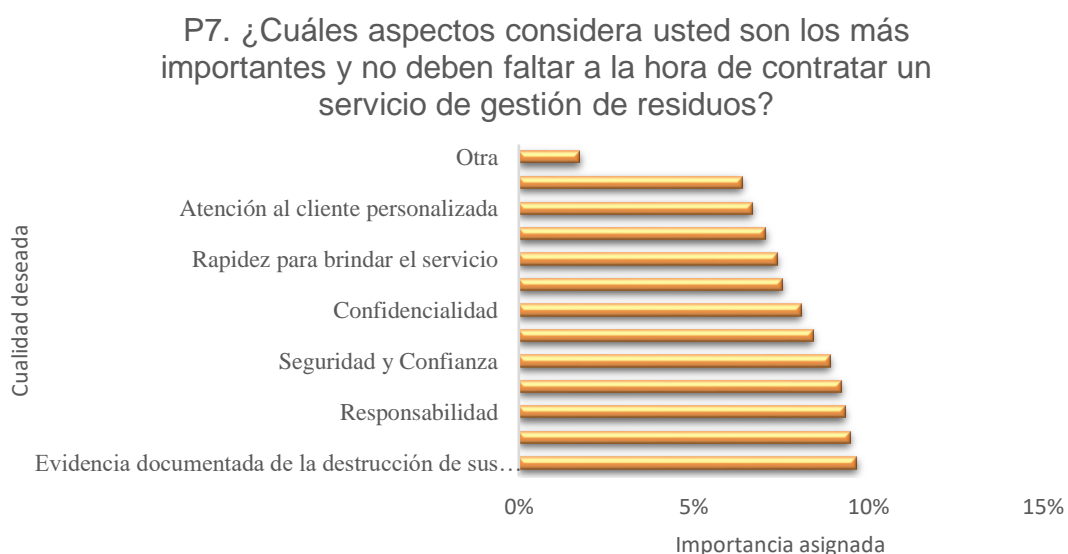


Se procede a comparar el gráfico 19 con el gráfico 20, que son los resultados obtenidos del mercado cautivo para determinar si existen diferencias en la importancia que le asignan a cada ítem.

El mercado cautivo considera la evidencia documentada de la destrucción como el ítem de mayor importancia obtenido por su gestor de residuos. Los demás rubros importantes son iguales que en el gráfico 19. Se comparten los ítems de menor importancia con el mercado potencial que son la flexibilidad en el horario y la comunicación constante. El precio accesible para el mercado cautivo se encuentra por debajo del 8% muy similar al nivel de importancia asignado por el mercado potencial.

Al comparar con la información obtenida del análisis de la encuesta N°1 de satisfacción del servicio, se observa que, aunque es importante la flexibilidad de horarios y la comunicación contante como se había identificado anteriormente el mercado cautivo encuestado en N°2 le da mayor importancia a la trazabilidad del servicio de destrucción, la disponibilidad para realizar el servicio, la responsabilidad, brindar transporte y otros. Sin embargo, a pesar de que no se encuentra como el ítem de mayor importancia, más del 6% del puntaje asignado considera el servicio rápido y con comunicación constante de relevancia en la gestión de residuos.

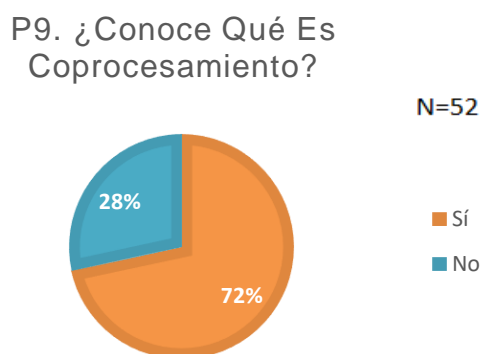
### Gráfico 20 Cualidades deseadas por el mercado cautivo



Fuente: Elaboración propia

Casi un 30% del mercado cautivo de la empresa AB dice no conocer que es el coprocesamiento. El análisis en conjunto del gráfico 21 y el gráfico 16 relacionado con el conocimiento de la legislación nacional de manejo de residuos, muestra deficiencia en reconocimiento del coprocesamiento por parte de algunos clientes actuales, esto puede deberse a factores como falta de interés del cliente o falta de comunicación clara de la empresa AB sobre lo que realiza, situación que puede someterse a un análisis más específico en otra investigación para determinar las posibles causas de este desconocimiento.

### Gráfico 21 Conocimiento de la principal actividad de la empresa AB

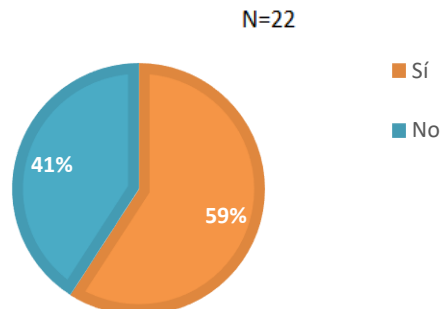


Fuente: Elaboración propia

Poco menos de la mitad de los encuestados indicaron no saber que es coprocesamiento, situación, sin embargo, el diseño de la herramienta aplicada no permite confirmar esta aseveración además tampoco se puede determinar la fuente por la cual estas personas conocieron sobre el proceso de coprocesamiento. Podría indicarse que la fuente de información no es la empresa AB debido a que actualmente estas empresas no trabajan con AB.

## Gráfico 22 Conocimiento de los clientes de la principal actividad de la empresa AB

P9. ¿Conoce Qué Es Coprocesamiento?

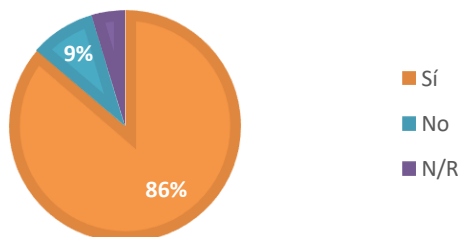


Fuente: Elaboración propia

Más de tres cuartas partes de los encuestados indicaron estar interesados en el uso del coprocesamiento para la gestión de sus residuos. Esta pregunta es aplicada a los clientes potenciales de AB, sin embargo, al relacionar esta respuesta con la del gráfico 22 se concluye que un 27% del mercado potencial dice estar interesado en coprocesar sin conocer realmente el proceso.

## Gráfico 23 Interés en el uso del coprocesamiento para residuos

P10. ¿Estaría Interesado (En Caso De No Implementarla) En Utilizar Esta Práctica Para Gestionar Sus Residuos?

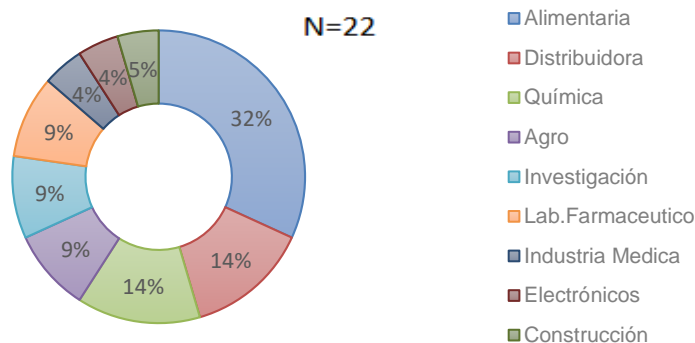


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas consultadas corresponden a empresas generadoras de residuos peligrosos debido a la naturaleza de sus actividades, siendo la de mayor presencia la industria alimentaria y la de menor participación en la muestra procesada la industria de electrónicos. Esto parece indicar que existe un interés general en el manejo de residuos por medio del coprocesamiento sin que exista relación con la naturaleza de la empresa o el tipo de residuo que se genera.

### Gráfico 24 Tipo de empresas encuestadas.

P12. Principal actividad productiva de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

### 3.7.3 Resultados y Análisis de Encuesta N°3 Satisfacción del Colaborador.

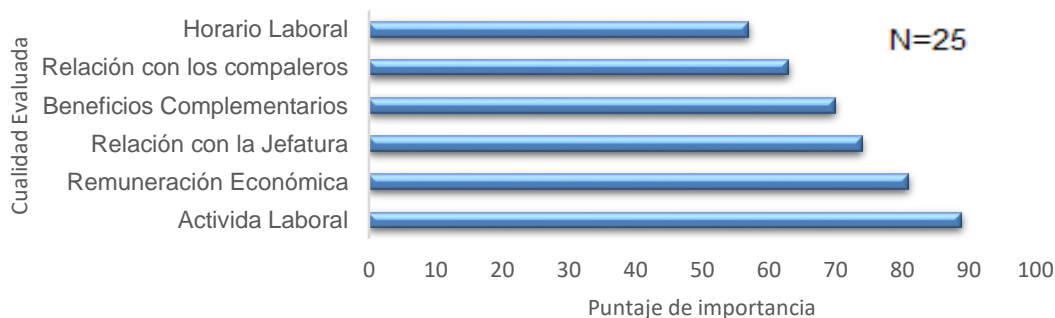
Se presentan a continuación los principales gráficos utilizados para el análisis de los datos recopilados de la encuesta N°3.

Según el cuestionario aplicado, las relaciones con los compañeros de trabajo y el horario laboral son menos prioritarias para los colaboradores encuestados, la actividad laboral que realizan y la remuneración económica representan los de mayor importancia. Se analizan a continuación los niveles de satisfacción de los ítems valorados en los extremos, el más importante y el menos importante.

Los beneficios complementarios y las relaciones con la jefatura se encuentran en los valores medios de importancia con valores entre 70 y 74 en el puntaje asignado. Por lo tanto, en los próximos párrafos se analizarán en mayor detalle los valores que se calificaron con mejor y con peor nota

### Gráfico 25 Calificación según prioridad de las cualidades laborales evaluadas.

G.1 Por favor califique los rubros presentados a continuación de 0 a 5 según el nivel de prioridad para usted. Siendo 0 el de menos prioridad y 5 el de mayor prioridad para usted. No puede calificarse con la misma nota dos rubros diferentes.

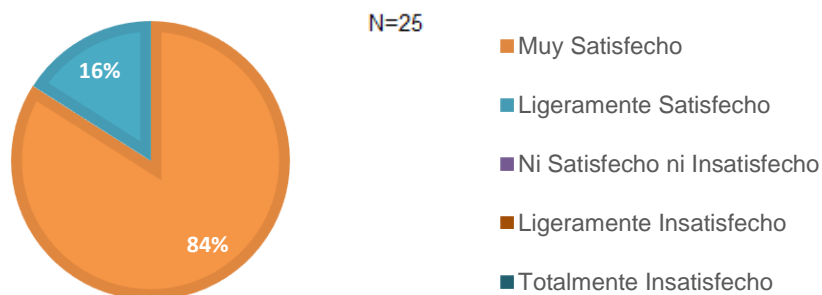


Fuente: Elaboración propia

El 100% de la muestra analizada se encuentra satisfecha con la actividad laboral que realiza, la mayoría de los colaboradores como se observa en el gráfico presentan el nivel más alto posible de satisfacción mientras que el restante 16% se identifica con *ligeramente satisfecho*. No hay respuestas de indiferencia ni que demuestren insatisfacción en algún nivel.

### Gráfico 26 Nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto la actividad laboral

D.1 En La Escala Mostrada A Continuación Por Favor Marque La Que Más Representa Su Nivel De Satisfacción Con Respecto A La Actividad Laboral Que Realiza.

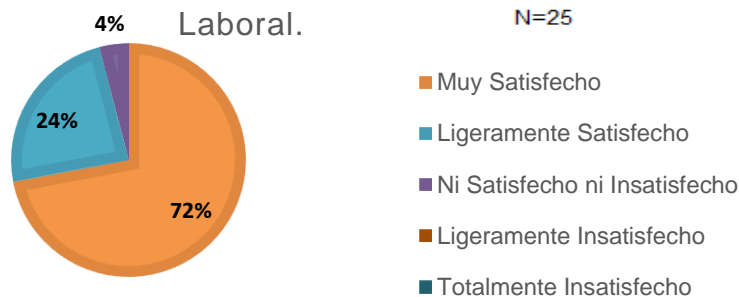


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados observados en el gráfico 27, no hay personal insatisfecho con su horario laboral dentro de la muestra analizada, el 96% evidencia niveles de satisfacción, esto indica que el personal se ubica en las áreas de trabajo adecuadas y desempeñando actividades que le gustan. Debido a que la cualidad evaluada con menor importancia cuenta con un 72% del personal que lo califica con muy satisfecho, se analizará las diferentes respuestas para determinar cuál ítem registra la menor cantidad de respuestas de Muy satisfecho y con esto tener un acercamiento a la cualidad calificada como menos satisfactoria.

### Gráfico 27 Nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al horario laboral.

A.1 En La Escala Mostrada A Continuación Por Favor Marque La Que Más Le Representa Con Respecto A La Satisfacción De Su Horario Laboral. N=25



Fuente: Elaboración propia

Se observa que las respuestas obtenidas que registran la menor cantidad de *muy satisfecho* en primer lugar de abajo hacia arriba se encuentra *la relación con los compañeros* y en segundo lugar la remuneración salarial. No se evalúa el nivel de insatisfacción como tal de manera directa, sin embargo, se puede relacionar con este gráfico que la menor satisfacción podría ser este rubro de la relación con los compañeros. Para analizar el nivel de insatisfacción de los rubros se presenta a continuación el registro de respuestas indiferentes o que manifiesten algún grado de insatisfacción.

### Gráfico 28 Respuestas de Muy satisfecho en las diferentes preguntas.

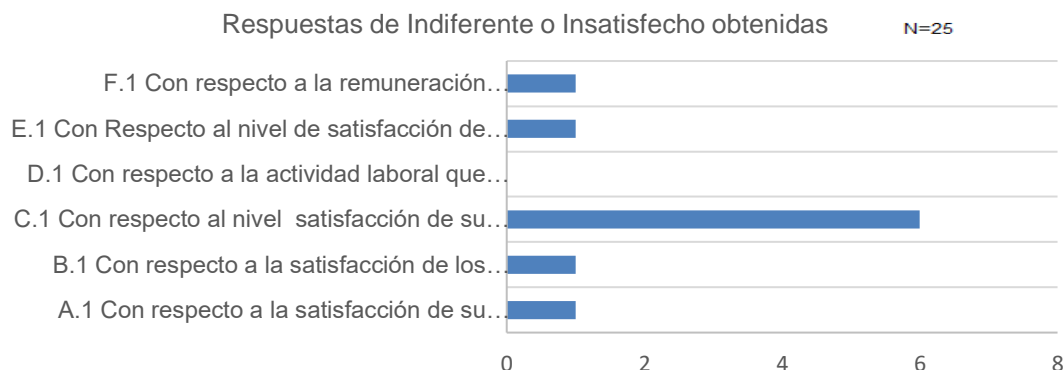


Fuente: Elaboración propia

Los resultados del gráfico 29 corroboran lo mencionado anteriormente para el gráfico 28 evidenciando que la pregunta C1 es la que obtiene la mayoría de las respuestas que indican algún grado de insatisfacción o indiferencia, 5 de las 6 respuestas registradas indican indiferencia (*ni satisfecho ni insatisfecho*) y solamente 1 corresponde a *totalmente insatisfecho*. Las otras preguntas se mantienen con 1 respuesta reportada en lo correspondiente a indiferencia con excepción de D1 que es la que evalúa el nivel de satisfacción con respecto a la actividad laboral realizada que no presenta ninguna.



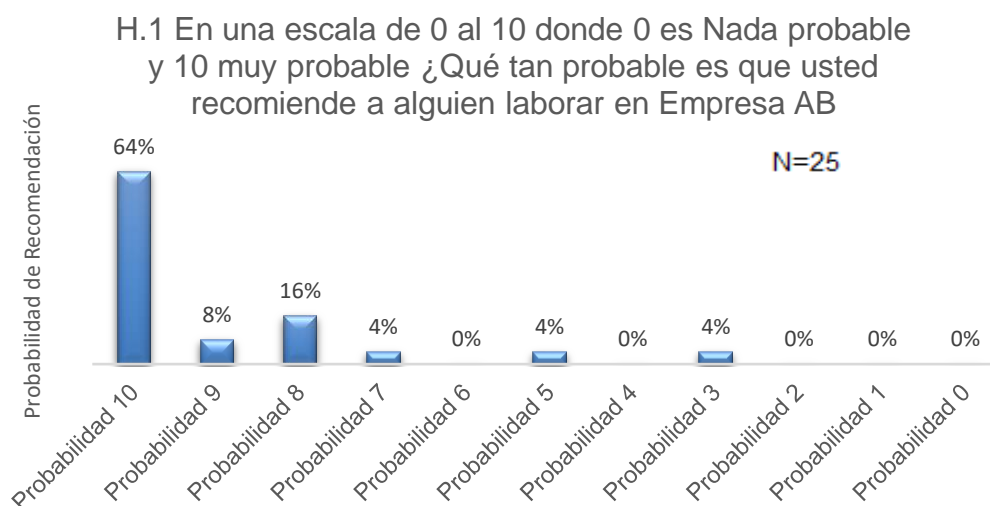
### Gráfico 29 Respuestas de Indiferencia o Insatisfacción



Fuente: Elaboración propia

El 72% de los colaboradores encuestados recomienda laborar en la empresa AB, estos son considerados promotores porque registran una probabilidad de recomendación entre 9 y 10%, mientras que un 20% de los que respondieron se ubica está dentro de la zona neutral o considerado como pasivo, con respecto a los detractores en total un 8% de los colaboradores se encuentra dentro de este grupo registrando probabilidad de recomendación inferior a 7%.

### Gráfico 30 Probabilidad de recomendar la empresa AB para laborar.



Fuente: Elaboración propia

### **3.8 Mezcla de mercadeo según resultados, 7Ps**

#### **3.8.1 Mercado Cautivo**

##### ***3.8.1.1 Análisis de servicio***

Los resultados mostrados anteriormente en detalle reflejan que la calidad del servicio es satisfactoria para el mercado cautivo, sin embargo, presenta elementos para analizar como las calificaciones de 8.4 en promedio entre ambas olas en la pregunta 6.6 relacionada con la entrega de certificados del servicio realizado, y un poco mejor calificada pero también por debajo de 9 con un promedio de 8.6 la pregunta 4.2 referente a la comunicación que se da del estatus de los servicios entre la empresa y el cliente.

Lo correspondiente a realización de servicio, calidad del servicio y el servicio al cliente en general presentan notas de 9 o superior lo que puede considerarse una buena calificación obtenida en las preguntas relacionadas.

##### ***3.8.1.2 Análisis de precio***

No se realiza un análisis de precio de la empresa AB en la presente investigación.

##### ***3.8.1.3 Análisis de Lugar y tiempo***

Con respecto al tiempo se califica la pregunta 2.3 con un 7,9 en promedio para ambas olas, esta se refiere a la frecuencia con la cual el representante de venta visita al cliente, esta pregunta es la que presenta más baja calificación en toda la encuesta. Relacionado también con tiempo se registra una calificación de 8.8 en promedio de la pregunta 1.3 que califica la rapidez con la se resuelven dudas o consultas de los clientes.

En general la percepción de que el servicio se realiza en el tiempo acordado y que la empresa AB tiene servicios disponibles es buena ya que son calificadas con 9.2 y 9.4 respectivamente, sin embargo, los clientes no se encuentran igual de satisfechos cuando se les consulta si los servicios que se ofrecen están disponibles cuando ellos los necesitan ya que califican la pregunta 4.5 con 8.9, mientras que al

preguntar sobre las flexibilidad de horas y días en las programaciones de servicios especiales la calificación es de 9.1.

Se tiene una buena percepción por parte del cliente con el cumplimiento del servicio una vez que se establece la programación, sin embargo, no se está alcanzando el mismo nivel con la fecha y hora que se asignan para el servicio, ni con la resolución de preguntas y dudas, así como con la visita del representante.

#### **3.8.1.4 Análisis de promoción y educación**

Los clientes encuestados responden con un 8.9 de promedio ante la pregunta 1.7 relacionada con la búsqueda de nuevas soluciones por parte de la empresa AB, esto puede deberse a falta de promoción por parte de la empresa AB sobre las actividades que realiza relacionadas con innovación y comunicación de acciones o actividades.

Considerando las preguntas P1 de la encuesta N°2 y como se mencionó anteriormente el 55% de los que indican no conocer la ley de gestión de Residuos son clientes de la empresa AB actualmente y además con respecto a P9 de la misma encuesta el 28% de los clientes dicen no saber que es coprocesamiento. Esto podría deberse a falta de comunicación y educación del mercado por parte de la empresa, tanto de la principal actividad a la que se dedican como de la legislación que les compete tanto a ellos como gestores de residuos como a sus clientes como generadores.

#### **3.8.1.5 Análisis de entorno físico**

Debido a que la empresa AB brinda un servicio en el cual no es común que el cliente visite las instalaciones para la realización del servicio, se consideran las preguntas relacionadas con la presentación del personal que realiza servicios de transporte y especiales a los clientes (pregunta 4.6) y además se evalúa la apariencia y estado de los equipos suministrados como góndolas, *cubic yard*, *open top* en la pregunta 4.7.

La apariencia del personal que realiza los servicios es calificada de manera satisfactoria por los clientes con un 9.3 en promedio, mientras que el estado de los equipos que se suministran a los clientes recibe una calificación de 9.4, esto muestra una percepción positiva de los rubros evaluados por parte del cliente.

#### ***3.8.1.6 Análisis de personal***

Para el análisis del personal se realizan tres preguntas similares para conocer la percepción de diferente parte del personal en la empresa AB. La pregunta 2.2 evalúa el conocimiento y profesionalismos del representante de venta, se obtuvo una calificación promedio de 9.4.

La pregunta 5.1 busca conocer la percepción del profesionalismo del personal de servicios especiales, esta tiene una calificación promedio entre ambas olas de 9.5. Finalmente, en la pregunta 6.4 se evalúa la cortesía y atención del personal encargado de realizar la facturación de los servicios y se registra una calificación promedio de 9.4.

Actualmente la empresa cuenta con un proceso interno de objetivos y metas que evalúan al personal desde otras áreas distintas a las de atención al cliente, como el cumplimiento de objetivos y metas corporativas y de crecimiento personal y profesional en la organización.

#### ***3.8.1.7 Análisis de proceso***

Se realiza el análisis de diferentes procesos, inicialmente se identifica la evaluación del proceso de negociación el cual en la pregunta 2.1 se califica con un promedio de 9, la percepción por parte del cliente sugiere que los acuerdos se mantienen de manera más satisfactoria que como se realizan ya que en la pregunta 2.4 donde se consulta si se mantienen los acuerdos de las negociaciones en promedio responden con 9.5 como calificación.

Con respecto al proceso de aceptación de nuevos residuos para gestionar, evaluado en la pregunta 2.6 en promedio entre ambas olas se califica con 8.9. Esto puede

mejorarse con la realización de un estudio más detallado de las razones por las que los clientes consideran, que no es tan satisfactorio este proceso.

El proceso de manejo de inconformidades con el servicio de la pregunta 3.2 también fue calificado con un 8.9 en promedio y se convierte en otra variable a estudiar detalladamente para lograr una percepción más favorable.

Se evalúa también el proceso de facturación en la pregunta 6.2 donde se consulta sobre el tiempo de entrega de facturas, y se tiene una percepción favorable por parte de los clientes ya que califican con 9.2 este rubro. Se analiza también el proceso para la resolución de conflictos por temas de facturación en la pregunta 6.3 el cual se evalúa por parte de los clientes encuestados con una nota de 8.9 en promedio, sugiriendo un nivel por debajo de lo deseado de satisfacción. Los métodos de pago parecen generar una percepción positiva ya que se califican con 9.3 en promedio lo que parece indicar que los clientes no tienen disgusto con ello.

Los procesos de contratación, entrenamiento y otros están directamente a cargo de la compañía ATT por lo tanto no se consideran para el presente análisis.

### 3.9 Análisis de FODA

Los resultados obtenidos en las secciones anteriores se resumen a continuación:

<b>FORTALEZAS (F) (interno)</b>	<b>DEBILIDADES (D)(interno)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia del recurso humano.</li> <li>2. Recurso humano satisfecho con las condiciones laborales.</li> <li>3. Contar con horno cementero para coprocesar directamente.</li> <li>4. Acompañamiento financiero de compañía ATT</li> <li>5. Cumplimiento de toda la legislación nacional relacionada.</li> <li>6. Variedad de servicios ofrecidos.</li> <li>7. Establecimiento de incentivos para los empleados.</li> <li>8. Medición de satisfacción de cliente mediante formularios, recibo quejas.</li> <li>9. Certificaciones ISO 14064, ISO 9001, Carbono Neutral.</li> <li>10. Primera empresa de gestión de residuos en el país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca flexibilidad de horarios para la prestación de servicios.</li> <li>2. Baja velocidad de reacción para resolver al cliente en las diferentes áreas (comercial, logística y atención al cliente).</li> <li>3. Incumplimiento en los envíos de certificados.</li> <li>4. Deficiencias en la comunicación interna.</li> <li>5. Servicio y comunicación con el cliente deficiente.</li> <li>6. Proceso de aceptación de residuos nuevos deficiente.</li> <li>7. Promoción y educación deficiente.</li> <li>8. 8-Pocas visitas a clientes.</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES (O) (externo)</b>	<b>AMENAZAS (externo)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legislación nacional ambiental estricta.</li> <li>2. Conocimiento del Coprocesamiento por parte del mercado.</li> <li>3. Disponibilidad de nuevas tecnologías para el proceso.</li> <li>4. Compromiso país para Carbono Neutralidad.</li> <li>5. Diversas empresas con necesidad de Gestión de Residuos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuga de clientes por velocidad de respuesta.</li> <li>2. Aumento de la competencia</li> <li>3. Establecimiento de impuesto al servicio.</li> <li>4. Tendencia a la baja de precios en el mercado.</li> <li>5. Falta de regulación por parte del estado a los generadores de residuos.</li> <li>6. Poca vigilancia por parte del gobierno sobre el cumplimiento de la gestión adecuada de residuos por parte de los gestores.</li> <li>7. Poca vigilancia por parte del gobierno sobre el cumplimiento de la gestión adecuada de residuos por parte de los generadores.</li> <li>8. Cambio de plataforma del Ministerio de salud para registro de residuos.</li> <li>9. Proliferación de gestores de residuos informales.</li> </ol>

En el capítulo 4 se presentará la propuesta para la mezcla de mercadeo de la empresa AB confeccionada a partir de los resultados presentados en este capítulo. Así como las conclusiones y recomendaciones para el análisis completo del proyecto.

## **Capítulo IV: Propuesta de plan de estratégico de mercadeo para la empresa AB.**

En el presente capítulo se expone la estrategia de mercadeo que se propone para la empresa AB, basada en los resultados y análisis realizados en el capítulo III.

Se especifican los objetivos de la estrategia, los factores considerados críticos para que la estrategia sea exitosa, así como la mezcla de mercadeo para la empresa AB.

### **4.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta que se presenta procura establecer una estrategia de mercadeo para la empresa AB, con el propósito de que la organización pueda dirigir los recursos comerciales y de mercadeo en miras a un mejor posicionamiento de su marca y aumento en las ventas.

Realizar una estrategia de mercadeo basándose en una investigación de mercado, permite comparar las acciones actuales desarrolladas por la empresa frente a lo que el mercado realmente espera recibir. Permite a la empresa establecer tácticas específicas de mercadeo que promuevan la mejora en los servicios brindados y que se ajusten de una manera más acertada al mercado meta.

### **4.2 Objetivos de la propuesta**

#### **4.2.1 Objetivo General**

Establecer las acciones requeridas en cada área para contribuir con el crecimiento de la empresa AB y su posicionamiento en el mercado.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Impulsar la diferenciación del servicio, mediante una estrategia de mercadeo integral en términos de branding, calidad, valor agregado y comunicación, para cumplir con las expectativas del mercado meta.
- Fortalecer la imagen de la empresa AB en el mercado meta.



- Lograr un mayor acercamiento entre el usuario del servicio y la empresa a través de la incorporación del componente de educación.
- Mantener el control sobre la calidad del servicio para asegurar la satisfacción del mercado meta.

### **4.3 Factores críticos del éxito**

Para alcanzar el éxito mediante la implementación de la estrategia que se presenta, en primer lugar, la gerencia de la empresa debe velar por el desarrollo y cumplimiento a cabalidad de las acciones que se proponen para las diferentes áreas.

Asimismo, se debe considerar un plan sistemático para el control de factores que tienen injerencia en el servicio y la realización de este, ya que estos son esenciales para que el plan genere resultados positivos tanto en el mercado cautivo como en el potencial.

Es necesaria la asignación de recurso tiempo-humano, tecnológico y económico para mercadeo en la empresa AB para realizar el plan que se propone.

Se requiere la participación y el involucramiento de todos los empleados de la empresa, estos deben capacitarse con las estrategias que les competen según su área de trabajo y sobre todo deben conocer muy claramente los puntos débiles que dieron origen a esas estrategias.

Se requiere el establecimiento de un canal oficial de comunicación interna para el plan estratégico tanto para los avances como para las acciones que se realicen en cada área, de manera que se garantice la comunicación a toda la organización.

### **4.4 Propuesta Estratégica**

Para lograr crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado, la empresa AB necesita trabajar en las debilidades identificadas en la investigación de mercado en el FODA del capítulo III, esto le permitirá mejorar su imagen ante sus clientes y además le permitirá atraer más eficientemente su mercado potencial.

Con lo anterior se promueve una comunicación boca a boca positiva en el ámbito de industrias de un sector específico, al abrir puertas a nuevos negocios, así como evitar que los competidores mal informen o desacrediten su reputación.

La estrategia que se presenta a continuación potencia las fortalezas encontradas en el FODA y aprovecha las oportunidades de mejora que se identificaron, así como el desarrollo de acciones que permitan enfrentar las debilidades y amenazas definidas.

Cuanto más cerca se encuentre el servicio que brinda la empresa del que desea su mercado meta, mayor será la probabilidad de mantener el mercado cautivo y lograr un crecimiento en la participación de mercado.

Debe realizarse un acondicionamiento del enfoque de la organización completa para dirigir los esfuerzos a dar más en el servicio de lo que el cliente espera siempre dentro de las capacidades de la empresa, pero orientados a lograr el desarrollo de una nueva identidad de empresa con un servicio enfocado en el cliente.

#### **4.5 Definición del mercado meta**

El mercado meta al que se dirige la mezcla de mercadeo de la empresa AB son empresas de medianas a grandes tanto del sector industrial como comercial del país, generadoras de residuos coprocesables y peligrosos.

#### **4.6 Desarrollo de la propuesta y plan de acción**

Se presenta a continuación una estrategia para plan de mercadeo que involucra las 7 P del marketing de servicios, así como las acciones propuestas para alcanzar el cumplimiento en cada área de trabajo.

##### **4.6.1 Estrategia de servicio**

El servicio básico que la empresa AB brinda al mercado es la gestión de una amplia variedad de residuos por medio del coprocesamiento en horno cementero. La

empresa se ha desarrollado en una estrategia enfocada en el servicio, abarca una oferta de servicios estrecha dirigida atender un mercado amplio.

La empresa AB cuenta con una segmentación de su cartera de clientes establecida según el propósito del uso del servicio de un gestor de residuos. Este corresponde al primer paso para la implementación de una estrategia de manera exitosa.

Cuando se habla de servicios brindados, se hace referencia a un intangible, los clientes no poseen el servicio sino más bien que viven una experiencia según el servicio que reciben. Esto se relaciona con los resultados que se observan en el capítulo 3, en donde según la encuesta de satisfacción el servicio se ve devaluado principalmente por el tiempo de respuesta de las diferentes áreas de la empresa tanto en la aceptación de un nuevo residuo como en la disponibilidad y flexibilidad de fechas de servicios, así como la comunicación al cliente del estatus de facturación y reclamaciones.

La fortaleza que presenta la empresa AB de contar con un horno cementero instalado diagonal a su planta se puede aprovechar para disminuir el peso de las debilidades que se encontraron. Para esto se debe acortar tiempos de respuesta a lo largo de toda la cadena del proceso, en la asignación de recursos para realizar un servicio y en la comunicación al cliente de la facturación de sus servicios o estatus de reclamaciones que se hayan registrado. A continuación, se presenta la propuesta para el diseño del producto del servicio basado en la flor del servicio (Lovelock & Wirtz, 2015).

**Producto Básico:** Gestión de residuos mediante coprocesamiento en horno cementero. El producto básico no cambia con respecto a lo que actualmente se ofrece al mercado, sin embargo, según lo mencionado en los resultados del capítulo 3, las oportunidades de mejora se recomienda realizarlas en los productos complementarios que se brindan actualmente.

**Productos complementarios:** Se definen como productos complementarios todas aquellas actividades que acompañan la entrega del producto básico (Lovelock & Wirtz, 2015). En la empresa AB se recomienda la siguiente definición:

➤ Información: transmitir de manera clara y oportuna a los nuevos clientes y a los actuales los tiempos estimados para cada etapa del proceso de la empresa, esto puede disminuir la ansiedad por parte del cliente y reducir la percepción de insatisfacción por demoras manifestada.

Los resultados muestran tanto molestias por lentitud de los procesos como por falta de envíos de facturas, certificados o fechas de servicios. Se debe realizar una renovación de procedimientos establecidos y puntos críticos de demanda de tiempo en los diferentes puestos laborales de atención al cliente, comerciales y logística con el propósito de optimizarlos; y enfocarlos con respecto a lo que el cliente actualmente requiere de su proveedor.

➤ Promover un trabajo interdisciplinario constante que permita una comunicación fluida de la información entre los diferentes departamentos disminuyendo los tiempos de espera de respuestas y soluciones del cliente.

➤ Toma de pedidos: Un recurso innovador y que proyecta estabilidad y seriedad es implementar un canal en línea para que los clientes puedan realizar la solicitud de servicios por si solos y de manera directa con el programador de servicios, disminuye la cantidad de personas involucradas al eliminar los tiempos de paso de información de una persona a otra. Esto hace el proceso más rápido y disminuye las posibilidades de errores en las características del servicio requerido por el cliente.

➤ Facturación: contar con un CRM que relacione la requisición en línea del cliente con las diferentes etapas por las cuales pasa su residuo de manera que se asigne automáticamente un costo preestablecido según negociación entre el departamento comercial y el cliente, puede tener como etapa final la generación y envío al cliente de la factura y el certificado de gestión correspondiente. Un sistema completo como este, reduce los errores en la generación de las facturas, además reduce el tiempo de espera del cliente para recibir la factura por el servicio recibido. El sistema puede almacenar las facturas y certificados del cliente de manera que

este pueda reimprimirlas según su necesidad a través del portal online, evitando el retrabajo del personal de la empresa AB.

➤ Pago: El establecimiento del sistema CRM que integre y facilite la gestión del cliente puede permitir enviar recordatorios a celular del encargado de pago, correos electrónicos a los contactos de cuentas por pagar del cliente o simplemente permitir que el cliente revise en línea su estado de cuenta actualizado de manera inmediata.

➤ Consultas: La empresa AB debido a la naturaleza del servicio que brinda, el cual es muy especializado, debe contar con una línea efectiva de comunicación de las necesidades del cliente, el uso de la tecnología para generar más canales de comunicación entre el cliente y la empresa es una oportunidad de lograr cercanía con el cliente y resolución de sus dudas, preocupaciones a lo largo de toda la línea del proceso. El uso del portal diseñado para atención de consultas sobre el proceso, estatus de su servicio, facturación o atención de quejas puede facilitar el seguimiento de dichas consultas y mejorar el tiempo de resolución de estas.

➤ Hospitalidad: la hospitalidad es percibida por los clientes en diferentes etapas durante el desarrollo del servicio. Está muy relacionada con tiempos de respuesta y eficiencia en los procesos. Debe darse importancia a la actualización constante en la manera ideal de brindar el servicio a los clientes, la cortesía es el primer y más básico de los gestos que proyectan hospitalidad.

➤ Los tiempos de espera de los clientes que visitan la empresa AB son parte de la hospitalidad que el cliente percibe, también es importante la comodidad que puede tener mientras es atendido. Por lo tanto, el implementar ciclos de capacitaciones al personal completo sobre servicio al cliente, así como el trabajo en conjunto empresa-colaborador en el desarrollo de habilidades blandas; son parte de la inversión en hospitalidad y servicio que muchas veces no son consideradas por las empresas pero que representan la base de un servicio diferenciado y enfocado en el cliente.

➤ Cuidado: Comunicar al cliente de diferentes maneras en las cuales la empresa se interesa por su seguridad y la de sus pertenencias ocasiona una

sensación de cuidado que genera mayor aceptación por parte del cliente. Esta comunicación puede realizarse mediante rotulación explícita en puntos claves en las instalaciones de la empresa AB, mediante panfletos comunicativos de las medidas de seguridad que la empresa establece para garantizar la integridad física de sus visitantes, la proyección de videos de seguridad para el tránsito dentro de las instalaciones de la empresa.

➤ También se interpretan como parte del cuidado hacia el cliente los mantenimientos preventivos de los equipos brindados, la limpieza de equipos, utensilios o maquinaria con la cual el cliente tiene contacto, el transporte en el cual se realizan los diferentes servicios y las reparaciones o mejoras en el equipo o en el servicio.

Establecer reuniones cortas programadas para el personal, que tengan como propósito mantener presente las cualidades deseadas de los servicios que el área en la que se desempeñan brinda a los clientes es una manera de evitar que el servicio se deteriore con el tiempo. Estas reuniones pueden alternarse con actividades de estudio de casos importantes que se han dado en la empresa y que representan oportunidades de mejora.

➤ Excepciones: para garantizar que el cliente se sienta a gusto incluso en momentos de disgustos con el servicio, entienda el manejo de quejas, necesidades especiales y resolución de problemas entre otros, es importante tener establecidos claramente y de una manera simple los pasos a seguir en cada una de estas situaciones, los colaboradores deben manejar fácilmente dichos procedimientos para promover respuestas rápidas ante estas incidencias y evitar disgustos mayores por deficiencias en el manejo de las mismas.

#### ***4.6.1.1 Tácticas para la estrategia de servicio***

El establecimiento de un servicio enfocado en el cliente como parte de los objetivos estratégicos de la empresa es esencial para que exista un compromiso tangible hacia la organización total, por parte de los altos mandos de la organización y se promueva el compromiso global de los colaboradores.

Para lograr satisfacer las necesidades del cliente que involucran tiempos de respuesta en diferentes áreas y centralización en la calidad del servicio que se brinda al cliente, debe realizarse una renovación de imagen a nivel interno de la empresa, invertir recursos en el refrescamiento de los procedimientos existentes de manera que incluyan un enfoque nuevo a nivel interno que pueda proyectarse hacia el cliente y su atención oportuna.

Renovar procedimientos permite reiniciar con nuevos indicadores y nuevas vías para enfrentar situaciones diarias que además de cumplir con los reglamentos organizacionales permitan dirigir mayores recursos al fortalecimiento de la calidad del servicio que se brinda de los diferentes servicios complementarios que se mencionaron anteriormente.

De la mano del departamento de recursos humanos se recomienda realizar ciclos de talleres de trabajo en equipo y actividades recreativas, que fomenten la unión del personal y faciliten la resolución de conflictos de equipo, con el fin de promover mejores relaciones internas y propiciar un aumento en la velocidad de respuesta para el cliente.

En las nuevas pautas que se establezcan en las guías o procedimientos se puede incluir los usos de las herramientas complementarias para el CRM, de facturación y pago, así como un portal para que el cliente pueda solicitar servicios, para el manejo de consultas de certificados, facturas y reclamaciones de manera directa y sin requerir la intervención de mucho personal.

#### **4.6.2 Estrategia de lugar y tiempo**

La alta valoración de las transacciones en línea es cada vez mayor hoy en día, debido al crecimiento acelerado de la tecnología. La estrategia de lugar y tiempo debe dirigirse a la inclusión de diferentes tecnologías al desarrollo de las actividades diarias de la empresa AB.

Se menciona anteriormente la recomendación de implementar mejoras al CRM que permitan automatizar procesos de facturación, generación de certificados, así como un portal en línea que permita realizar consultas y reclamaciones e inclusive solicitar

la realización de un servicio más ágilmente. Estas pueden considerarse parte de una estrategia de distribución de servicios complementarios a través de internet.

El servicio básico de la empresa AB debe ser entregado en una localización física específica, por lo tanto, es importante contar con horarios que permitan a los diferentes sectores del mercado hacer uso del servicio sin incomodarse. La disponibilidad de horarios suele ser un obstáculo para la formalización de contratos y en el caso de la empresa AB representa una debilidad en el análisis FODA.

La empresa debe evaluar la posibilidad de ampliar sus horarios de atención en la recepción de residuos para permitir mayor flexibilidad y aumentar la disponibilidad para los servicios de los clientes. Podría establecerse horarios nocturnos para servicios con necesidades básicas de manera que durante el día se cuente con mayor espacio para recepción de servicios especializados o de auditoría por el cliente.

Otra parte del servicio brindado por la empresa se relaciona con las visitas que personal capacitado, asesores técnicos comerciales, realiza a las instalaciones del cliente, tanto para valorar nuevos negocios como para asesorar y guiar al cliente en el manejo adecuado de residuos y temas relacionados. Este rubro ha sido caracterizado como una debilidad en el análisis que se realizó en el capítulo III, por lo tanto, se recomienda reacomodar las prioridades de la fuerza de ventas de manera que las visitas a clientes reciban la importancia que el mercado está demandando y se logre la gestión del servicio en sitio de manera satisfactoria para el cliente.

#### ***4.6.2.1 Tácticas para la Estrategia de lugar y tiempo***

Para la implementación de las mejoras del CRM que gestione las actividades de clientes de manera que se logre brindar una buena parte del servicio a través de internet, podría evaluarse la herramienta CRM con la que actualmente la empresa AB cuenta, establecer las mejoras que se desean y determinar con el proveedor si pueden agregarse al paquete que ya se tiene o determinar si sería necesario adquirir un complemento que cuente con la posibilidad de realizar las nuevas



actividades que se han determinado que pueden brindarle al cliente una mejor experiencia en el servicio que recibe.

Debe realizarse un proceso de evaluación de satisfacción del cliente específico para lugar y tiempo del servicio que se brinda. Esta información se puede obtener mediante la aplicación de una encuesta específica para ello, o también puede utilizarse un análisis de reclamaciones recibidas por parte de los clientes en donde se identificará lo que al cliente le incomoda de esta área del servicio que se le brinda.

Otra fuente de información directa es lo que el equipo de ventas pueda capturar del mercado, al identificar los beneficios que los clientes desean obtener del servicio y la medida en la que se supera o no sus expectativas. Lo ideal sería realizar una recopilación de información mediante canales diferentes y realizado el análisis de la información debe tomarse las medidas necesarias que permitan brindar una mejor experiencia al cliente en cuanto al lugar y tiempo que recibe el servicio. Se determinará con el análisis las condiciones en las que el mercado cautivo espera ser atendido y con esto debe establecer las medidas necesarias para exceder la satisfacción del cliente en ese rubro.

#### **4.6.3 Estrategia de precio**

El desarrollo de la presente investigación no incluye análisis de precio ni de los métodos utilizados por la empresa para establecerlos. Sin embargo, ante el aumento de competencia con bajos precios, lo cual se identifica dentro de las amenazas a las que se enfrenta la empresa AB, se recomienda no dejar por completo de lado la valoración del mercado que utiliza o desea servicios de bajo costo.

##### ***4.6.3.1 Tácticas para la Estrategia de precio***

Se debe realizar un análisis de las necesidades y prioridades del mercado de bajo costo y determinar para cada situación en particular si el negocio que surge con un cliente en este segmento es atractivo o no para la empresa AB. De esta manera la empresa AB no se desliga por completo de la realidad de un segmento específico,

aunque no sea su mercado meta, se mantiene llevando el pulso de manera consciente, lo que le permite ir identificando los cambios que dicho segmento vaya teniendo y determinando su intensidad de participación en él.

#### **4.6.4 Estrategia de promoción y educación**

Para que una estrategia de mercadeo no fracase debe iniciarse dando a conocer al mercado la marca, la empresa, los servicios que brinda y el valor agregado de ellos (Lovelock & Wirtz, 2015).

Como parte de las fortalezas de la empresa AB que se identifican en el capítulo 3 está el contar con el apoyo económico y pertenecer a una compañía reconocida y consolidada a nivel mundial, la compañía ATT, esto le da ventaja ante la competencia en cuanto a capacidad de invertir en mercadeo para lograr posicionamiento de marca.

La empresa AB no cuenta con un departamento de mercadeo propio, por lo tanto, es recomendable la contratación de una persona de mercadeo dentro de la organización que se encargue de coordinar y dar seguimiento a cada una de las estrategias que se presentan en esta propuesta de plan de mercadeo.

La empresa presenta como parte de sus debilidades deficiencias en la promoción y educación, por lo tanto, la estrategia de comunicación debe ir dirigida hacia un posicionamiento de marca y diferenciación en el mercado existente. Para lograr posicionamiento de marca es necesaria la divulgación de las ventajas competitivas tanto ambientales del coprocesamiento como comerciales que representa la empresa AB frente a sus competidores.

La organización debe tener clara la propuesta de valor que ofrece al mercado y divulgar los beneficios que el cliente tiene con ella, cada uno de los colaboradores de la empresa debe conocerla y saber cómo cumplir con ella desde la labor que realiza dentro de la empresa, esto permite que se dirijan todos los esfuerzos en una misma dirección y promueve el fortalecimiento de la marca.

Otra fortaleza identificada es el contar con procesos estandarizados, medidos y controlados respaldados por las certificaciones con las que la empresa cuenta, esto permite garantizar al cliente la trazabilidad de sus residuos desde la recolección hasta la destrucción completa, promoviendo el resguardo de la imagen de la marca del cliente y evitando inconvenientes legales por temas de materiales caducos o que no cumplen con parámetros para ser distribuidos y que si no se tratan con un gestor responsable pueden terminar en mercado negro.

El desarrollo de branding se convierte en el primer paso para trabajar el establecimiento de la marca en el mercado meta. La empresa AB ha venido trabajando el branding, a través de la homogenización de la marca en todos los documentos, rótulos, uniformes entre otros, sin embargo, debe fortalecerse y expandir dichas acciones a los diferentes departamentos.

Puede reforzarse el trabajo de branding con artículos complementarios en actividades en las que la empresa AB participa, comunicando las certificaciones con las que cuenta la empresa, logros o indicadores representativos para el mercado meta, los cuales corresponden a fortalezas encontradas en el análisis realizado en el capítulo 3, así como regalías a los clientes de artículos como lapiceros, carpetas, camisetas, gorras, sombrillas que sean de uso común y diario ya que esto contribuye con el posicionamiento mental de la marca.

Hacer uso de imágenes y videos promocionales que muestren al personal de la empresa realizando sus labores diarias permite que el cliente se identifique con los beneficios y el compromiso de la empresa para brindarle los servicios que le ofrece (Lovelock & Wirtz,2015).

Debe manejarse un tipo de información orientada al mercado cautivo y otra diferente dirigida al mercado potencial ya que este último requiere conocer más puntualmente los beneficios que obtiene al trabajar con la empresa AB mientras que los clientes cautivos requieren información más específica sobre el servicio que están recibiendo, detalles sobre direcciones web para consultas o el acceso al portal online que le puede facilitar su gestión del servicio así como la descarga de

documentos e invitaciones a diferentes actividades de su interés, organizadas por la empresa AB.

Para llegar al mercado potencial es necesario ser vistos, esto significa que una empresa que no está patrocinando actividades afines, poniendo stands en ferias o inclusive organizando campañas relacionadas a su actividad principal tiene menor oportunidad de que la conozcan quienes son sus clientes potenciales.

Por eso debe incluirse dentro de la estrategia de promoción acciones que garanticen la presencia de la empresa AB en las principales actividades relacionadas con su servicio que se programan a nivel nacional y que además representen una oportunidad para educar sobre los procesos que se realizan para brindar el servicio de la empresa.

Parte de la campaña de educación que debe llevarse a cabo debe incluir capacitaciones a los generadores de residuos y resaltar las fortalezas de la empresa AB como gestora de residuos y los beneficios que el coprocesamiento brinda a sus clientes y al ambiente. El propósito es lograr inculcar en los generadores una cultura de cumplimiento de la legislación para promover la disposición responsable de residuos, e ir disminuyendo el uso de servicios de gestión de residuos que incumplen con las regulaciones nacionales.

Realizar invitaciones especiales a los clientes para visitar las instalaciones donde se realizan los servicios de la empresa AB, esto genera seguridad en el cliente y permite que experimenten de manera más directa los beneficios que tienen con la empresa AB, además contribuye con la educación del mercado ya que es una oportunidad para que los clientes conozcan a fondo el servicio que se brinda y evacuen todas las dudas que tengan. Podría evaluarse la posibilidad de realizar *open house* a clientes potenciales estratégicos.

Parte de la estrategia de educación puede incluir un programa de formación orientado a carreras universitarias involucradas en el manejo de residuos y público universitario en general, para dar a conocer la gestión de residuos mediante coprocesamiento en horno cementero, y destacar la tecnología que se involucra en

los diferentes procesos y las certificaciones que garantizan la calidad del servicio que se brinda. Con esto se da a conocer la empresa en influenciadores o futuros tomadores de decisiones de compra.

Es de suma importancia que la estrategia de promoción y educación se renueve constantemente según las necesidades que surjan en el mercado para abordar asertivamente los diferentes segmentos.

#### **4.6.4.1 Tácticas para la Estrategia de promoción y educación**

➤ Definir el perfil de puesto para mercadeo de la empresa AB y contratación de la persona encargada. La promoción de la estrategia puede realizarse mediante página web de la empresa, LinkedIn, Facebook, este último de gran importancia a nivel mundial, además realizar marketing directo mediante el portal y el correo electrónico. A través de las redes sociales pueden realizarse cortos publicitarios o videos educativos con respecto a legislación nacional e internacional de interés y los beneficios ambientales y facilidades que brinda la empresa AB a sus clientes.

➤ Participar en actividades ambientales en conjunto con empresas reconocidas por su responsabilidad ambiental, que ya cuentan con una imagen fuerte y dominante en el mercado, puede favorecer el reconocimiento de la marca.

➤ Elaborar un programa anual de las ferias y actividades ambientales a las cuales se desea asistir con el propósito de definir el tipo de mercado con el que se va a tener contacto y planificar los recursos promocionales afines a cada actividad, así como las regalías que se darán en cada una.

➤ Realizar un cronograma anual de las charlas y capacitaciones orientadas a diferentes segmentos, realizar las invitaciones y el estimado de recursos necesarios para las actividades, así como la selección de clientes participantes y el lugar.

#### **4.6.5 Estrategia de proceso**

Rediseñar el proceso de servicio es parte de las necesidades que surgen si la empresa desea mantenerse competente; la empresa AB tiene una estructura fuerte en cuanto a procesos establecidos para las diferentes áreas del servicio, AB cuenta

con un sistema de evaluación de satisfacción mediante la aplicación de una encuesta a sus clientes.

Como parte de las debilidades encontradas en el capítulo 3 se presenta pocas visitas a clientes, un proceso de aceptación de residuos lento y, atrasos en los tiempos para entregas de facturas y certificados. Para que el departamento de ventas logre las visitas que los clientes indican, se debe analizar y modificar, si es necesario, las responsabilidades del equipo comercial.

Las metas financieras de la organización son la meta principal del equipo de ventas, sin embargo, si el deseo es realmente una diferenciación por medio de un servicio enfocado en el cliente, las metas financieras se logran a través del servicio que el cliente desee y que la empresa sea capaz de brindarle.

#### ***4.6.5.1 Tácticas para Estrategia de proceso***

Para el rediseño de responsabilidades debe aclararse en las responsabilidades del departamento de ventas como punto crítico realizar las visitas que el cliente espera recibir, esto puede realizarse mediante establecimiento de una cantidad de visitas a empresas según segmento o según la necesidad que el cliente ha manifestado y el cumplimiento de estas. Se debe realizar un balance en cuanto a las actividades que el vendedor realiza y basados en el enfoque al cliente de la organización, determinar las funciones que la empresa requiere de él para lograr el impacto que desea en el mercado.

Con la instalación del portal para solicitar servicios y revisar facturación y certificados, se minimizan procesos de gestión y agilizan entregas de los documentos al cliente y respuestas. Mientras se pone a trabajar la herramienta pueden realizarse controles manuales como presentación de informes a inicios de cada semana con los ingresos de la semana anterior, facturaciones realizadas y certificados que se han enviado para promover una respuesta más rápida al cliente.

#### **4.6.6 Estrategia de entorno físico**

La estrategia se orienta en actividades que promuevan placer al visitante y colaborador. El proceso al que se dedica la empresa AB por sí solo propicia un adecuado nivel de activación debido a que los procesos y los equipos utilizados tienden a ser interesantes para los visitantes y eso mantiene la estimulación activa, por lo tanto, esta estrategia es preferible orientarla al acondicionamiento de las instalaciones para hacer la estadía más agradable y placentera.

- Preparar a la organización mediante branding sugerido de la estrategia de promoción y educación mediante una campaña de embellecimiento de equipos e instalaciones, renovando la imagen de ellos y aumentando la presencia de la marca en los equipos y en las instalaciones de la empresa.

- Mantener actualizados los sistemas que utiliza la empresa y preparar al personal para adecuarse a las nuevas legislaciones que surgen como el impuesto al servicio que está en proceso de aprobación a nivel gubernamental, esto permitiría que el cliente se sienta en un ambiente controlado y evitaría preocupaciones o disgustos por errores.

- Crear herramientas amigables con el usuario, que agilicen los procesos, sean fáciles de usar y que no creen frustración en el cliente, pero sobre todo que sea útil y represente un valor agregado del servicio que ofrece la empresa AB como en el caso del portal online.

##### **4.6.6.1 Tácticas para la Estrategia de entorno físico**

- Invertir en confección de rótulos informativos para las diferentes áreas dentro de las instalaciones de la empresa impresos con el logo, pintar equipos que se prestan o alquilan a clientes y los camiones de transporte de materiales, así como confeccionar rótulos metálicos con la marca para las góndolas suministradas por terceros, así como toldos o lonas impresas para taparlas.

- Establecer espacios dentro de las instalaciones que proyecten comodidad y una estadía placentera para los visitantes a la empresa, tener una sala de espera

acondicionada y ofrecer bebidas o snacks a los visitantes mientras son atendidos o cuando realizan auditorias en las instalaciones por largo tiempo.

➤ Contratar el diseño del portal para los clientes, que tenga como objetivo facilitar el acceso a información por parte del cliente, por lo tanto, debe ser simple y contener elementos como imágenes, logos que mantengan la marca presente a lo largo de los procesos que se realicen a través de la herramienta. Debe asegurarse que sea una página funcional para el usuario.

#### **4.6.7 Estrategia de personal**

➤ El personal que realiza el servicio en camiones, accesos a las instalaciones, atención de teléfonos, visita a los clientes, es la representación de la marca y se convierten en la cara de la empresa, reasentan en muchos casos la forma tangible del servicio, la lealtad que algunos tienen hacia una organización muchas veces es gracias al personal con el que esa empresa cuenta por lo tanto se convierte en un ente diferenciador en el servicio (Lovelock & Wirtz, 2015).

➤ Por lo tanto, el entrenamiento que reciben los colaboradores que están en contacto con el cliente es esencial para brindar un servicio satisfactorio, por lo tanto, la estrategia se dirige a mantener al personal sometido a capacitaciones contantes para empoderarlos y brindar el mejor servicio posible y además para que sean capaces de identificar como cambian las necesidades del mercado y retroalimenten a la organización.

##### ***4.6.7.1 Tácticas para la Estrategia de personal***

➤ Promover el contacto de la gerencia, el encargado de operaciones y encargada de calidad, que cuentan con amplia experiencia, con los principales clientes según el 80:20 de facturación, esto permite que el vendedor aprenda en el campo sobre temas determinantes y que cree una idea de la resolución de contingencias con mayor criterio. Además, da una buena imagen de seguridad y responsabilidad al cliente sobre el servicio que realiza la empresa.



➤ Establecer como parte de la evaluación del desempeño, objetivos que promuevan el aporte de ideas y soluciones a situaciones de clientes o inconvenientes reales que se den en la relación con los clientes, de esta manera se establece una sinergia entre empleados y jefaturas para brindar soluciones al cliente, lo que contribuye a sentir que valoran sus ideas y pueden representar una fuente importante de innovación en el servicio.

➤ Establecer ciclos semestrales de capacitaciones para el personal que tiene contacto con el cliente, que varíen entre ciclos de servicio al cliente y ciclos de fortalecimiento de legislación y reglamentos vigentes en el manejo de residuos. Esto dará herramientas de conocimiento al personal para tener un mejor desempeño en la solución de problemas del cliente, así como el refrescamiento de las cualidades que tiene un adecuado servicio al cliente.

#### **4.7 Justificación económica y Cronograma de actividades**

##### **4.7.1 Justificación Económica**

Algunas de las tácticas que se proponen pueden ser ejecutadas por personal de la Compañía ATT, por ejemplo, las referentes a algunas capacitaciones, revisión y actualizaciones de documentos, entre otras. A continuación, se presenta una recomendación de los encargados de cada táctica propuesta y el costo cuando se trata de contratar los servicios externos.

##### **4.7.1.1 Estrategia de servicio:**

Se considera que para la acción propuesta en esta estrategia los recursos que deben invertirse pueden ser parte de la organización ya que corresponden al desarrollo de actividades internas que pueden ser cubiertas por los departamentos de la empresa AB con el apoyo de la Compañía ATT.

**Tabla 9 Costos externos mensuales estimados**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Descripción Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
SERVICIO	1	Servicio enfocado en el cliente	Administración- Jefaturas	-
	2	Renovación Imagen Interna-procedimientos	Administración- Jefaturas	-
	3	Talleres Actividades de grupo	RRHH- Administración- Jefaturas	-
<b>Costos externos totales requeridos</b>				<b>NA</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.1.2 Estrategia de Lugar y Tiempo:**

Para el desarrollo de esta estrategia no se considera el costo por los complementos para el CRM, ya que para estimar el costo aproximado el técnico debe revisar el alcance y las características que se poseen actualmente y con base a eso definir lo que hace falta incorporar para lograr las características y beneficios que se esperan según la propuesta.

**Tabla 10 Costos externos estimados de instalación y mensualidad**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
LUGAR Y TIEMPO	1	Incorporación de complementos al CRM actual	Administración- Departamento de Tecnología de la Información	Variable según diagnostico
	2	Diseño y Desarrollo del portal Web	Jefaturas- Administración- empresa contratada	
		Desarrollo e instalación	Inversión	\$ 5.000,00
		Mantenimiento y operación	Mensual	\$ 400,00
3	Implementación de Encuesta valoración de tiempos de entrega	Administración- Departamento comercial	-	
<b>Costo de inversión Inicial</b>				<b>\$ 5.000,00</b>
<b>Costo de Mensualidad</b>				<b>\$ 400,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.1.3 Estrategia de Precio:

En esta estrategia únicamente se realiza una recomendación general debido a que no se abordó durante la investigación.

**Tabla 11 Costos externos para estrategia de precio**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
PRECIO	1	Análisis de necesidades mercado bajo costo	Departamento comercial	-
<b>Costos externos totales requeridos</b>				<b>NA</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.1.4 Estrategia de Promoción y Educación:

En el desarrollo de los departamentos responsables no se incluye en ninguna estrategia un departamento o un encargado de mercadeo ya que no se cuenta en la empresa actualmente con uno. Sin embargo, en todas las estrategias propuestas es recomendable que sean dirigidas y supervisadas por una persona encargada de mercadeo en la empresa, por eso se propone la contratación de esta en la estrategia de promoción y educación.

**Tabla 12 Costo aproximado de costos requeridos para la estrategia de promoción y educación.**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN	1	Contratación para encargado de mercadeo, mensual	Administración-Jefatura-RRHH	\$ 1.800,00
	2	Promoción en redes sociales, mensual	Administración	\$ 50,00
	3	Participación en ferias-patrocinios, mensual	Administración-Departamento comercial	\$ 200,00
	4	Lapiceros,500	Administración-empresa contratada	\$ 500,00
	5	Brochures,1000	Administración-empresa contratada	\$ 430,00
	6	Video promocionales	Administración-empresa contratada	\$ 300,00
	7	Otros materiales impresos (carpetas, sombrillas, mantel roller up)	Administración-empresa contratada	\$ 500,00
	8	Charlas y capacitaciones a clientes	Administración-Departamento comercial	\$ 500,00
<b>Inversión</b>				<b>\$ 2.730,00</b>
<b>Costo de mensualidad</b>				<b>\$ 1.850,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se incluyen como costos mensuales la mensualidad del salario del encargado de mercado, la promoción en redes sociales y la participación en ferias y patrocinios. Todos los demás costos se consideran como una inversión única en el año.

#### 4.7.1.5 Estrategia de Proceso:

Para alcanzar los objetivos de esta estrategia según lo analizado no es necesario inversión externa, las actividades pueden ser asignadas y realizadas con el recurso interno que cuenta la empresa AB.

**Tabla 13 Costos externos requeridos para la estrategia de proceso**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
PROCESO	1	Rediseño responsabilidades Departamento comercial	Administración- Jefaturas	-
<b>Costos externos totales requeridos</b>			<b>NA</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.1.6 Estrategia de personal:

Se considera más aprovechable para el personal de la empresa AB que se alternen las empresas que brindan las capacitaciones en servicio al cliente, el precio presentado es estimado para capacitar a 50 personas un total de 16 horas, considerando 8 horas de herramientas teóricas y 8 horas de desarrollos prácticos. Este proceso se propone realizarlo semestralmente.

**Tabla 14 Costos externos requeridos para la estrategia de personal**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
PERSONAL	1	Charlas de servicio al cliente	Administración	\$3.000,00
	2	Charlas legislación nacional manejo de Residuos	Administración- Departamento Legal	-
<b>Costos externos totales requeridos</b>				<b>\$ 3.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.1.7 Estrategia de Entorno Físico:

La estrategia de entorno físico requiere de inversión inicial, no se consideran opciones que impliquen pagar mensualidades por alquiler o similares.

**Tabla 15 Costos externos requeridos para la estrategia de Entorno Físico**

<i>Mezcla de Marketing</i>	<i>Número Táctica</i>	<i>Táctica Propuesta</i>	<i>Departamento Responsable</i>	<i>Costo externo estimado, \$</i>
ENTORNO FÍSICO	1	Rótulos, costo por unidad	Administración-Jefaturas	\$ 75,00
	2	Pintar camiones, costo por unidad	Administración-Departamento Logística	\$1.600,00
	3	Pintar Góndolas y equipos, costo por unidad	Administración-Departamento Logística	\$ 900,00
	4	Pintar Góndolas compactadoras, costo por unidad	Administración-Departamento Logística	\$1.300,00
	5	Muebles sala de espera	Administración	\$1.300,00
<b>Costos externos totales requeridos</b>				<b>\$5.175,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16 Resumen de presupuesto Anual para la estrategia de mercadeo propuesta.**

<i>Área de Inversión</i>	<i>Monto de Inversión, \$</i>
Desarrollo y Mantenimiento del portal virtual	\$ 9.800,00
Comunicación y Educación	\$ 24.930,00
Mejoras a Infraestructura y Equipos	\$ 5.175,00
Capacitaciones	\$ 3.000,00
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 42.905,00</b>







## 4.9 Conclusiones y Recomendaciones

### 4.9.1 Conclusiones

- ✓ Las evaluaciones más bajas por parte de los clientes con respecto a los indicadores generales de servicio de la encuesta N°1 son para la pregunta 2.0 Experiencia de servicio general y 5.0 Servicio de facturación.
- ✓ La rapidez para resolver dudas o consultas al cliente pregunta 1.3 de encuesta N°1, es la que en promedio tiene la menor calificación por parte del cliente en el rubro de relación empresa/cliente.
- ✓ En la experiencia de compra los clientes valoraron con la menor calificación la pregunta 2.3 de la encuesta N°1 que se refiere a la frecuencia de visitas al cliente por parte del representante de ventas.
- ✓ La calificación menor en la evaluación del servicio por parte de los clientes es para el manejo de inconformidades relacionadas con el servicio pregunta 3.2 de la encuesta N°1.
- ✓ La comunicación sobre el estatus de los servicios pregunta 4.2 de N°1, es calificada con la menor nota en la evaluación de indicadores de logística.
- ✓ La menor calificación en la evaluación de indicadores de facturación es la pregunta 6.6 de N°1, que corresponde a la entrega oportuna y correcta de certificados.
- ✓ El 85% de la población encuestada en N°2 dice tener conocimiento sobre la Ley de Gestión de Residuos.
- ✓ El 10% de los residuos que generan las empresas encuestadas en N°2 son clasificados como coprocesables.
- ✓ La cualidad deseada por los clientes para su gestor de residuos P7 de N°2, con mayor peso es la Disponibilidad con la que cuenta el gestor para brindar el servicio.

- ✓ Alrededor del 30% de los clientes de la empresa AB dice no conocer que es Coprocesamiento en la pregunta P9 de N°2.
- ✓ Un 86% de los encuestados en N°2 dice estar interesado en utilizar el coprocesamiento para la gestión de sus residuos.
- ✓ Casi el 50% de las empresas que respondieron en N°2 son de Industria Alimentaria o Distribuidores.
- ✓ Los colaboradores en general están muy satisfechos con la relación con sus jefes y con la actividad que realizan según la encuesta N°3.
- ✓ La opción marcada con más respuestas de insatisfacción en N°3, es con respecto a la satisfacción de su relación con los compañeros.
- ✓ Un 72% de los colaboradores encuestados son promotores para laborar en la empresa AB.

#### 4.9.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la empresa AB, revisar en detalle la encuesta de satisfacción del cliente para garantizar que se están abarcando todas las áreas de interés, ya que algunas preguntas encontradas en la plantilla original no registran respuestas por los clientes lo que sugiere que pueden no estar siendo realizadas a los clientes.
  
- ✓ En caso de no poder implementar todas las estrategias del plan de mercadeo propuesto simultáneamente, se recomienda iniciar con la renovación de la imagen interna de la empresa de un servicio con enfoque hacia el cliente, las modificaciones a los procedimientos que sean necesarias para este enfoque, y las capacitaciones y talleres al personal que refuerzan el trabajo en equipo y contribuyan con renovar y reforzar constantemente las cualidades deseadas por los clientes al recibir el servicio.
  
- ✓ Se recomienda que la empresa revise constantemente el plan de mercadeo y lo ajuste las necesidades del cliente y los objetivos de la organización, la estrategia de la organización debe ir en armonía y considerar la estrategia de mercado para que se destinen recursos a la elaboración y cumplimiento del plan.

## **Bibliografía**

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON.

LAM, Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F: McGraw Hill.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. Mexico: Person.McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. Mexico DF: CENGAGE.

### Artículos consultados

Ocampo, D. (2013). Jerarquización de la Gestión Integral de Residuos Sólidos. *Éxito Empresarial*, [online] 230, p.1. Available at: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_230\\_080413\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_230_080413_es.pdf) [Accessed 26 Nov. 2017].

Saborío Villalobos, M. (2015). Éxito empresarial. CEGESTI (284), p. 1,2

Zerio, J. and Conejero, M. (2010). *Brazil's Waste: A Big Emerging Market*. Harvard Busines Review.

### Periódicos digitales

Leandro, C. (16 de julio de 2014). *crhoy.com*. Recuperado el 29 de octubre de 2017, de <http://www.crhoy.com/archivo/costa-rica-carbono-neutro-2021-un-proyecto-pais-que-se-pone-cuesta-arriba/nacionales/>

### Informes consultados

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) (2017). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. [online] New York: Lois Jensen. Available at: [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017_Spanish.pdf) [Accessed 26 nov. 2017].

DIGECA (2016). *Informe Anual 2016*. Programas de gestión ambiental institucional (PGAI). San José: MINAE.

Estado de la Nación (2006). *Situación Actual de la Gestión de los Residuos Sólidos en Costa Rica*. San José: Conare & La Defensoría De Los Habitantes

Marco, J. M., M. Zerio, J., & A. Conejero, M. (2013). Brazil's Waste: A big Emerging Market. *Thunderbird school of global management*, 1-3.

ONU, C. D. (11 de Noviembre de 2011). *Naciones Unidas*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <http://www.basel.int/Portals/4/Basel%20Convention/docs/pub/techguid/cement/06a3r1s.pdf>

ProDUS-UCR. (2016). Informe final: "Gestión de los residuos sólidos en Costa Rica". San José.

PYMES COSTA RICA, I. (2018). *PYMES COSTA RICA , Ventana Unica 2018*. Obtenido de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Tello Espinoza, P., Martínez Arce, E., Daza, D., Soulier Faure, M. and Terraza, H. (2011). *Informe de la Evaluación Regional del Manejo de Residuos Sólidos Urbanos en América Latina y el Caribe 2010*. [online] Banco Interamericano de Desarrollo.

Salud, E. M. (2016). Plan Nacional para la Gestion Integral de Residuos 2016-2021. San José.

Salud, M. d. (2011). Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021. San José: Masterlitho.

#### Páginas Web consultadas

Eurostat. (28 de octubre de 2017). *Eurostat: Your key to European Statistic*. Obtenido de <http://ec.europa.eu/eurostat/web/waste/waste-generation-and-management>

- Ec.europa.eu. (2017). File: *Municipal waste landfilled, incinerated, recycled and composted in the EU-27, 1995 to 2015 update.png* - Statistics Explained. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Municipal\\_waste\\_landfilled,\\_incinerated,\\_recycled\\_and\\_composted\\_in\\_the\\_EU-27,\\_1995\\_to\\_2015\\_update.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Municipal_waste_landfilled,_incinerated,_recycled_and_composted_in_the_EU-27,_1995_to_2015_update.png) [Accessed 27 Nov. 2017].
- Ec.europa.eu. (2017). File: *Waste generation by economic activities and households, 2012 (thousand tonnes) YB15.png* - Statistics Explained. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Waste\\_generation\\_by\\_economic\\_activities\\_and\\_households,\\_2012\\_\(thousand\\_tonnes\)\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Waste_generation_by_economic_activities_and_households,_2012_(thousand_tonnes)_YB15.png) [Accessed 27 Nov. 2017].
- Eustat.eus. (2017). *Residuos urbanos generados por país (kilogramos por persona).2003-2015.* [online] Available at: [http://www.eustat.eus/elementos/ele0006200/ti\\_Residuos\\_urbanos\\_generados\\_por\\_pais\\_kilogramos\\_por\\_persona\\_2003-2015/tbl0006269\\_c.html](http://www.eustat.eus/elementos/ele0006200/ti_Residuos_urbanos_generados_por_pais_kilogramos_por_persona_2003-2015/tbl0006269_c.html) [Accessed 27 Nov. 2017].
- European Environment Agency (2013). *Managing municipal solid waste — a review of achievements in 32 European countries.* [online] Dinamarca: EEA. Available at: <http://file:///C:/Users/HP/Documents/VI%20CUATRIMESTRE-2017/PRACTICA%20DE%20GRADUACION%20C3%93N/Managing%20municipal%20solid%20waste.pdf> [Accessed 27 Nov. 2017].
- Madisa, M. (2008). *Madisa, Manejo de Desechos Industriales S.A.* Recuperado el 03 de Enero de 2018, de [http://www.madisa.cr/quienes\\_somos.php](http://www.madisa.cr/quienes_somos.php)
- Multiservicios, E. (13 de Enero de 2018). *Multiservicios Ecológicos.* Obtenido de <https://www.multiserviciosecologicos.com/>
- ROLAC<noticias-at-pnuma.org>, U. (2017). *Aumenta la generación de residuos en América Latina y el Caribe mientras 145.000 toneladas aún se disponen de*

*forma inadecuada cada día | Oficina Regional De América Latina Y El Caribe.*  
 [online] Web.unep.org. Available at:  
<http://web.unep.org/americalatinacaribe/es/aumenta-la-generaci%C3%B3n-de-residuos-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-mientras-145000-toneladas-a%C3%BAn-se> [Accessed 27 nov. 2017].

Salud, M. (2018). *Ministerios de Salud*. Recuperado el 03 de Enero de 2018, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/gestores-de-residuos-ms>

Salud, M. (Enero de 2018). *Ministerios de Salud: Registro de gestores en salud*. Recuperado el 02 de 02 de 2018, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/registro-de-gestores-en-salud>

Sigrep.minae.go.cr. (2017). *Gobierno de Costa Rica sistema de gestión de residuos peligrosos*. [online] Available at: [http://sigrep.minae.go.cr/pag/lista\\_gestor.php](http://sigrep.minae.go.cr/pag/lista_gestor.php) [Accessed 27 Nov. 2017].

Unidas, O. d. (17 de JULIO de 2017). *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <https://www.un.org/development/desa/newsletter/feature/2011/05/806.html>

Unidas, Organización de las Naciones. (2017). *WORLD POPULATION PROSPECTS: THE 2017 REVISION*. Economic and Social Affairs. New York: United Nations. Recuperado el 29 de octubre de 2017

WasTech, C. (2015). Recuperado el 03 de Enero de 2018, de <http://wastechcr.com/servicios/>

#### Leyes, decretos y planes consultados

Naciones Unidas (2014). *Convenio de Basilea*. Ginebra: Naciones Unidas.

*Ley para la gestión integral de Residuos. Ley n°8839 25 de mayo. (2010). Publicada en La Gaceta N°135 del martes 13 de julio. San José, Costa Rica: imprenta Nacional.*

Ministerio de Salud (2016). *Plan Nacional para la Gestión de Residuos 2016-2021*. San José: Imprenta Nacional, pp.8-23.

*Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica. Decreto n°36499-S-MINAET, 17 de marzo. (2011). San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.*

*Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos. N° 37567-S-MINAET-H, 19 de marzo. (2013). San José, Costa Rica: Imprenta Nación*



# ANEXOS

**Anexo 1:** Encuesta N°1: SATISFACCIÓN DE SERVICIO, elaborada y aplicada por la Empresa AB y cuyos resultados se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación.

**0. INDICADORES GENERALES DE SERVICIO**

- 1.0 ¿Cómo evalúa la relación empresa/cliente?
- 2.0 ¿Cómo evalúa la experiencia de servicios en general?
- 3.0 ¿Cómo evalúa la variedad de servicios que ofrece Empresa AB?
- 4.0 ¿Cómo evalúa el servicio de recolección del residuo?
- 5.0 ¿Cómo evalúa el servicio de facturación de Empresa AB?
- 6.0 ¿Cómo evalúa el servicio de atención al cliente?

**1. INDICADORES RELACIÓN EMPRESA/CLIENTE**

- 1.1 ¿Cómo evalúa la comunicación en general ente empresa/cliente?
- 1.2 ¿Cómo evalúa la facilidad para contactar los diferentes departamentos?
- 1.3 ¿Cómo evalúa la rapidez para resolver sus dudas o consultas?
- 1.4 ¿Considera usted que se mantienen los acuerdos establecidos en una negociación?
- 1.5 ¿La atención y servicio al cliente que le brinda Empresa AB le hace sentir un cliente valioso?
- 1.6 ¿Considera usted que entendemos sus necesidades y le ayudamos a mejorar su negocio?
- 1.7 ¿Considera usted que Empresa AB busca nuevas soluciones para satisfacer mejor sus necesidades?

## **2. INDICADORES DE EXPERIENCIA DE COMPRA**

2.1 ¿Cómo evalúa el proceso de negociación de Empresa AB?

2.2 ¿Cómo evalúa el conocimiento y profesionalismo del ejecutivo comercial de la Empresa AB?

2.3 ¿Cómo evalúa la frecuencia de visitas a su negocio por parte del representante de ventas?

2.4 ¿Considera usted que se respetan los términos y condiciones que se pactan en una negociación?

2.5 ¿Cómo Evalúa los diferentes canales de pago?

2.6 ¿Cómo evalúa el proceso de aceptación de un nuevo residuo?

## **3. INDICADORES DE SERVICIO Y PRODUCTOS**

3.1 ¿Considera usted que la calidad del servicio satisface sus necesidades?

3.2 ¿Cómo evalúa usted el manejo de las inconformidades relacionadas con el servicio?

## **4. INDICADORES DE LOGISTICA**

4.1 Durante el servicio ¿El personal operativo cumplió con el trabajo establecido?

4.2 ¿Cómo evalúa el manejo y comunicación sobre el estatus de los servicios?

4.3 ¿Considera usted que el servicio se dio en el tiempo establecido o acordado?

4.4 ¿Cómo Evalúa la disponibilidad del servicio?

4.5 ¿Considera usted que el servicio que usted solicita está disponible de acuerdo con su necesidad?

4.6 ¿Considera que el personal del servicio (choferes y servicios especiales) tienen una buena presentación?

4.7 ¿Considera que los equipos suministrados (góndolas, open top, cubic yard) cuentan con mantenimiento y rotulación adecuado?

4.8 ¿Cómo evalúa la flexibilidad hora/día para la ejecución de servicios que usted solicita?

## **5. INDICADORES DE SERVICIO**

5.1 ¿Cómo evalúa el profesionalismo del personal de servicios especiales?

5.2 ¿Cómo evalúa la facilidad para coordinar los servicios especiales y programación?

5.3 ¿Cómo evalúa la flexibilidad en horas/días para la programación de servicios especiales y transporte?

## **6. INDICADORES DE FACTURACIÓN**

6.1 ¿Considera usted que las facturas son exactas y congruentes con el servicio solicitado?

6.2 ¿Considera usted que las facturas llegan en el tiempo preciso?

6.3 ¿Cómo evalúa el proceso de resolución de conflictos con respecto a la facturación?

6.4 ¿Cómo evalúa la atención y cortesía del representante de facturación que le atendió?

6.5 ¿Está usted de acuerdo con los métodos de pago?

6.6 ¿Considera que la entrega de certificados es oportuna y correcta?

## **7. NOTA GLOBAL**

¿Qué tan probable es que usted recomiende la marca Empresa AB? Por favor justifique su respuesta.

**Anexo 2:** Encuesta N°2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO POTENCIAL, elaborada y aplicada por la Empresa AB y cuyos resultados se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación.

***Parte I. Condición actual de la demanda de la gestión de residuos***

- P1. ¿Conoce la Ley Gestión de Residuos?
- P2. ¿Conoce el tipo de residuos que genera su organización?
- P3. ¿Podría indicarme qué tipo de residuos genera su organización?
- P4. ¿Conoce la cantidad en toneladas de residuos que genera por semana/mes?
- P5. ¿Cuál es el volumen de residuos generados en toneladas?
- P6. ¿Realiza alguna práctica para gestionar sus residuos?
- P7. ¿Qué tratamiento le da a sus residuos actualmente?
- P8. ¿Con quién maneja los residuos generados?
- P9. Monto aprox. (colones y dólares) que gasta en el manejo de sus desechos
- P10. Principal motivación para implementar una práctica para gestionar los residuos que genera su organización.

***Propuesta de Valor***

- P11. ¿Cuáles aspectos considera usted son los más importantes y no deben faltar a la hora de contratar un servicio de gestión de residuos?
- P12. Nivel de importancia que tiene cada aspecto señalado para la organización.  
Alto=3, Medio=2 y Bajo=1

***Demanda potencial de Empresa AB***

- P13. ¿Conoce qué es coprocesamiento?
- P14. ¿Estaría interesado (en caso de no implementarla) en utilizar esta práctica para gestionar sus residuos?

***Perfil de la compañía***

- P15. Número de colaboradores
- P16. Principal actividad productiva

**Anexo 3:** Encuesta N°3: SATISFACCIÓN DE COLABORADORES, aplicada a los colaboradores de la empresa AB.

**A. Horario Laboral**

A.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más le representa con respecto a la satisfacción de su horario laboral.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

A.2. ¿Qué tan importante es para usted un horario laboral satisfactorio?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia

**B. Beneficios Complementarios (asociación solidarista, comedor subvencionado, seguro privado, plan de pensión complementario)**

B.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más le representa con respecto a la satisfacción de los beneficios complementarios que recibe en la empresa.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

B.2. ¿Qué tan importante es para usted contar con servicios complementarios en su trabajo?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia

### ***C. Relaciones con los compañeros***

C.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más representa el nivel de satisfacción de su relación con los compañeros.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

C.2. ¿Qué tan importante es para usted mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia

**D. Actividad laboral**

D.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más representa su nivel de satisfacción con respecto a la actividad laboral que realiza.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

D.2. ¿Qué tan importante es para usted que le guste su trabajo?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia

**E. Relaciones con la jefatura**

E.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más representa el nivel de satisfacción de su relación con el jefe.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

E.2. ¿Qué tan importante es para usted mantener una buena relación con su jefe directo?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia



### **F. Remuneración Económica**

F.1 En la escala mostrada a continuación por favor marque la que más representa el nivel de satisfacción con respecto a la remuneración económica que recibe por su trabajo en la empresa.

Muy satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Ligeramente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho

F.2. ¿Qué tan importante es para usted la remuneración económica que recibe por el trabajo que realiza en la empresa?

Muy importante	Ligeramente Importante	Indiferente	Ligeramente Sin importancia	Totalmente Sin importancia

### **G. Prioridad de rubros presentados.**

G.1 Por favor enumere los rubros presentado a continuación de 0 a 5 según el nivel de prioridad para usted. Siendo 0 el de menos prioridad y 5 el de mayor prioridad para usted.

Horario Laboral	
Beneficios Complementarios	
Relaciones con los compañeros	
Actividad laboral que realiza	
Relación con la jefatura	
Remuneración económica por su trabajo	

**H. Satisfacción laboral**

H.1 En una escala de 0 al 10 donde 0 es Nada probable y 10 muy probable ¿Qué tan probable es que usted recomienda laborar en Empresa AB?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**I. Recomendaciones**

I.1 Si usted tuviera la autorización para cambiar algo en Empresa AB. ¿Qué cambiaría? Y ¿Por qué?

---

---

---

---