

Universidad Técnica Nacional

Sede del Pacífico

Licenciatura en Contaduría Pública

Proyecto Final de Graduación

Tema:

“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019”.

Discentes:

María Eugenia Montero Berrocal. Cédula 116160657

Josselyn Tatiana Salazar Chacón. Cédula 604240619

Puntarenas Costa Rica

21 de setiembre del 2019

ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 21 días del mes de setiembre del año 2019 al ser las 9:43 Horas, estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor:	Grettel Morales Hernández
Profesora Lectora Interna:	Indira Chavarría Torres
Profesor Lector Externo:	Allen Gerardo Solórzano Salas
Representante del Sector Productivo:	José Andrés Campos Jiménez
Presidente del Tribunal Examinador:	Tamy Soto González

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la estudiante **María Eugenia Montero Berrocal**, cédula de identidad 116160657.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su proyecto: **“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019”**.

Concluida la defensa del Proyecto, el Tribunal Evaluador consideró que de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 100, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Proyecto y le es conferido el grado de **Licenciada en Contaduría Pública**.

No () Si (x) mención honorífica



Grettel Morales Hernández
Profesor Tutor



Allen Gerardo Solórzano Salas
Profesor Lector Externo



Indira Chavarría Torres
Profesor Lector Interno



José Andrés Campos Jiménez
Representante del Sector Productivo



MBA. Tamy Soto González
Presidente del Tribunal Examinador

Estudiante:



ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 21 días del mes de setiembre del año 2019 al ser las 9:43 Horas, estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor:	Grettel Morales Hernández
Profesora Lectora Interno:	Indira Chavarría Torres
Profesor Lector Externo:	Allen Gerardo Solórzano Salas
Representante del Sector Productivo:	José Andrés Campos Jiménez
Presidente del Tribunal Examinador:	Tamy Soto González

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la estudiante **Josselyn Tatiana Salazar Chacón**, cédula de identidad 604240619.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su proyecto: **“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019”**.

Concluida la defensa del Proyecto, el Tribunal Evaluador consideró que de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 100, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Proyecto y le es conferido el grado de **Licenciada en Contaduría Pública**.

No () Si () mención honorífica


Grettel Morales Hernández
Profesor Tutor


Indira Chavarría Torres
Profesor Lector Interno


Allen Gerardo Solórzano Salas
Profesor Lector Externo


José Andrés Campos Jiménez
Representante del Sector Productivo


MBA. Tamy Soto González
Presidente del Tribunal Examinador

Estudiante:





Puntarenas, 29 de agosto de 2019

Señores:
Facultad de Contaduría Pública
Universidad Técnica Nacional
Sede del Pacífico

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: "Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019", propiedad de María Eugenia Montero Berrocal, cédula 116160657 y Josselyn Tatiana Salazar Chacón, cédula 604240619, el cual se ha presentado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

Cordialmente,



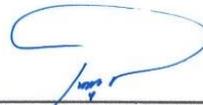
Licda. Magdalena Venegas Porras
Filóloga
Carné
Cédula

Martes 8 de abril del 2019

Licenciatura Contaduría Pública
Universidad Técnica Nacional

Yo Rodolfo Méndez Jiménez cédula 6-0188-0016, me sirvo de la presente para comunicar que el Proyecto Final de Graduación de las estudiantes María Eugenia Montero Berrocal cédula 1-1616-0657 y Josselyn Tatiana Salazar Chacón cédula 6-424-619, para desarrollar las "Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019", ha sido formalmente **aceptada**.

Sin más que agregar se despide



Rodolfo Méndez Jiménez

6-0188-0016

Gerente General

Puntarenas, 22 de agosto del 2019

La suscrita Máster Indira Chavarría Torres en calidad de profesor lector, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulado:

“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019”

Por lo anterior autorizo a los postulantes María Eugenia Montero Berrocal cédula 116160657 y Josselyn Tatiana Salazar Chacón cédula 604240619, a presentarlo como requisito de graduación de la Universidad Técnica Nacional.



MBA. Indira Chavarría Torres

Cédula 602520849

Profesor Lector

Puntarenas, 22 de agosto del 2019

El suscrito Máster Allen Gerardo Solórzano Salas en calidad de profesor lector, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulado:

“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019”

Por lo anterior autorizo a los postulantes María Eugenia Montero Berrocal cédula 116160657 y Josselyn Tatiana Salazar Chacón cédula 604240619, a presentarlo como requisito de graduación de la Universidad Técnica Nacional.



MBA. Lic. Allen Gerardo Solórzano Salas.

Cédula 204250592

Profesor Lector

Puntarenas, 22 de agosto del 2019

La suscrita Máster Grettel Morales Hernández en calidad de profesor tutor, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulado:

“Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019”

Por lo anterior autorizo a los postulantes María Eugenia Montero Berrocal cédula 116160657 y Josselyn Tatiana Salazar Chacón cédula 604240619, a presentarlo como requisito de graduación de la Universidad Técnica Nacional.



Máster Grettel Morales Hernández

Cédula 602820687

Profesor Tutor

Salazar Chacón Josselyn Tatiana

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a Dios, primeramente, por ser mi guía y darme fuerzas para seguir adelante durante el proceso y poder culminar con esta etapa de mi vida.

A mis padres, Víctor y Flory y a mi hermano Keymel, pues son el pilar de mi vida; sin su apoyo incondicional y motivación no podría ser la persona que me he convertido en la actualidad. Ellos han vivido junto a mí el sufrimiento, la angustia, pero también momentos de alegrías y éxitos.

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por mantenerme firme, a mi familia, a mis profesores, en especial a la profe Tamy por su tiempo, dedicación y conocimiento; también a la empresa Distribuidora Méndez, por depositar su confianza en nosotras para la realización del proyecto.

A mis amigos, en especial a María Eugenia, por su apoyo, conocimiento y confianza al ser mi compañera durante la elaboración del proyecto. Maru, ¡muchas gracias!

Montero Berrocal María Eugenia

Dedicatoria

Primeramente, quiero dedicárselo a Dios, por ser la luz de mi vida y permitirme realizar este proyecto tan importante que he anhelado tanto. A mi hermana, mis sobrinos, en especial a mis padres, Alfredo y Marlene, por su amor, su dedicación incondicional, por siempre impulsarme a estudiar y no permitir rendirme en el camino. A mi esposo, Jean Carlo, por ser tan paciente conmigo, darme mi espacio y brindarme su apoyo en todo momento para seguir adelante. Por último, a don Eduardo, por tenderme la mano al principio de mi carrera y brindarme su conocimiento.

Agradecimiento

Quiero agradecer a mis amigos, y en especial a mi compañera Josselyn Salazar, por estar siempre ahí apoyándome y motivándome a seguir adelante; por el esfuerzo y tiempo que ha dedicado en este proceso. A mi segunda familia (Sharon, Cinthya, Ana) que forman parte de mi vida desde hace años y siempre me han brindado su apoyo incondicional.

A la universidad, por darme la oportunidad de realizarme como profesional; a los profesores, por transmitirme todo su conocimiento; a la tutora, Grettel, por estar pendiente de nuestras dudas en el proceso y especialmente a Indira, por aceptar y guiarnos en este proceso y por su incondicional apoyo.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	ix
Dedicatoria.....	x
Agradecimiento.....	x
Tabla de Gráficos	xvi
Tabla de Cuadros	xviii
Resumen	xx
1. Capítulo I.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Áreas de Estudio.....	4
1.2.1. Social.....	4
1.2.2. Políticos.....	4
1.2.3. Tecnológico	4
1.2.4. Económico.....	4
1.3. Selección y delimitación del tema	5
1.4. Justificación	6
1.5. Planteamiento del Problema	8
1.6. Formulación del Problema	10
1.7. Alcances y Limitaciones.....	11
1.7.1. Alcances	11
1.7.2. Limitaciones.....	12
1.8. Estado del Arte	13

1.9. Objetivos	17
1.9.1. Objetivo General.....	17
1.9.2. Objetivos Específicos	17
2. Capítulo II: Marco Teórico	19
2.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	19
2.1. Misión	20
2.2. Visión	20
2.3. Valores.....	21
2.4. Distribución de rutas geográfica de la empresa Distribuidora Méndez	21
2.4.1. Distribución por Cantones	21
2.5. Organigrama de la Empresa Distribuidora Méndez	22
2.6. Empresa.....	23
2.6.1. Tipos de empresas en una economía mixta:	24
2.6.1.1. Empresa Pública	24
2.6.1.2. Empresa Privada.....	25
2.7. Políticas de una Empresa	25
2.8. Comercio	26
2.8.1. Tipos de Comercio	27
a. Comercio Interno	27
b. Comercio Externo	28
2.9. Macroeconomía y Microeconomía	29
2.9.1. Macroeconomía.....	29
2.9.1. Microeconomía	30
2.10. Estrategia.....	30

2.10.1 Estrategias Comerciales.....	31
2.10.2. Estrategias del Producto.....	32
2.10.3. Estrategias de Precio.....	33
2.10.4. Estrategias de Distribución	34
2.11. Comunicación	34
2.11.1. Estrategias de Comunicación	35
2.12. Mercado	36
2.13. Riesgo de Mercado.....	36
2.14. Concepto de Competitividad	37
2.15. Precio.....	38
2.16. Cliente.....	38
2.17. Resistencia al Cambio	39
2.18. Marketing	39
2.19. Inventario	40
2.20. Consumidor.....	40
2.21. Concepto de la herramienta PEST	41
2.22. Concepto FLOA	45
3. Capítulo III: Marco Metodológico	49
3.1. Enfoque de la Investigación.....	49
3.2. Fuentes de Información	49
a. Fuentes Primarias.....	50
b. Fuentes Secundarias	50
3.3. Población	51
3.4. Muestra.....	51

3.4.1. Muestra por Conveniencia	52
3.5. Variables	53
3.6. Instrumentos de Recopilación de la Información	59
3.6.1. Cuestionario	59
3.6.2. Entrevista	60
4. Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados	62
4.1. Análisis de la entrevista	62
4.2. Estructura, cantidad de personal y asignación de funciones	64
4.3. Productos que comercializan	65
4.4. Descripción de bienes.....	65
4.5. Formas de Pago	66
4.6. Realización de Operaciones	67
4.7. Rotación del Inventario	68
4.8. Análisis de Resultados.....	69
4.9. Análisis FLOA	106
4.10. Análisis PEST	108
5. Capítulo V.....	113
5.1. Conclusiones y Recomendaciones	113
5.2. Propuesta.....	120
Bibliografía.....	134
Anexos.....	138
Anexo N°1 Distribución de rutas geográficas de la empresa Distribuidora Méndez	139
Anexo N°2 Organigrama de la empresa Distribuidora Méndez	140

Anexo N°3 Entrevista del 16 de noviembre de 2018	141
Anexo N°4 Cuestionario para los trabajadores de la empresa Distribuidora Méndez	143
Anexo N°5 Cuestionario para el consumidor de la Distribuidora Méndez.....	148
Anexo N°6 Simbología Diagrama de flujo.....	152

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta N°1	70
Gráfico 2. Pregunta N°2	71
Gráfico 3. Pregunta N° 3	73
Gráfico 4. Pregunta N°4	74
Gráfico 5. Pregunta N° 5	76
Gráfico 6. Pregunta N° 6	77
Gráfico 7. Pregunta N°7	79
Gráfico 8. Pregunta N° 8	80
Gráfico 9. Pregunta N°9	82
Gráfico 10. Pregunta N°10	84
Gráfico 11. Pregunta N°11	86
Gráfico 12. Pregunta N°12	87
Gráfico 13. Pregunta N°13	89
Gráfico 14. Pregunta N°14	90
Gráfico 15. Pregunta N°15	92
Gráfico 16. Pregunta N°16	93
Gráfico 17. Pregunta N°17	95
Gráfico 18. Pregunta N°18	96
Gráfico 19. Pregunta N°19	98
Gráfico 20. Pregunta N°20	99
Gráfico 21. Pregunta N°21	101
Gráfico 22. Pregunta N°22	102

Gráfico 23. Pregunta N°23 104

Tabla de Cuadros

Cuadro 1. Matriz de Congruencia	xxii
Cuadro 2. Variables.....	53
Cuadro 3. Interpretación de los resultados, pregunta N°1	69
Cuadro 4. Interpretación de los resultados, pregunta N°2	71
Cuadro 5. Interpretación de los resultados, pregunta N°3	72
Cuadro 6. Interpretación de los resultados, pregunta N°4	74
Cuadro 7. Interpretación de los resultados, pregunta N°5	75
Cuadro 8. Interpretación de los resultados, pregunta N°6	77
Cuadro 9. Interpretación de los resultados, pregunta N°7	78
Cuadro 10. Interpretación de los resultados, pregunta N°8	80
Cuadro 11. Interpretación de los resultados, pregunta N°9	81
Cuadro 12. Interpretación de los resultados, pregunta N°10	83
Cuadro 13. Interpretación de los resultados, pregunta N°11	85
Cuadro 14. Interpretación de los resultados, pregunta N°12	87
Cuadro 15. Interpretación de los resultados, pregunta N°13	88
Cuadro 16. Interpretación de los resultados, pregunta N°14	90
Cuadro 17. Interpretación de los resultados, pregunta N°15	91
Cuadro 18. Interpretación de los resultados, pregunta N°16	93
Cuadro 19. Interpretación de los resultados, pregunta N°17	94
Cuadro 20. Interpretación de los resultados, pregunta N°18	96
Cuadro 21. Interpretación de los resultados, pregunta N°19	97
Cuadro 22. Interpretación de los resultados, pregunta N°20	99

Cuadro 23. Interpretación de los resultados, pregunta N°21	100
Cuadro 24. Interpretación de los resultados, pregunta N°22	102
Cuadro 25. Interpretación de los resultados, pregunta N°23	104
Cuadro 26. Análisis FLOA	106
Cuadro 27. Análisis PEST.....	108
Cuadro 28. Diagrama de flujo para el proceso de operaciones de la empresa Distribuidora Méndez.....	125
Cuadro 29. Diagrama de Gantt.....	128
Cuadro 30. Estructura Organizativa, cantidad de personal y asignación de funciones	154
Cuadro 31. Descripción de bienes de la empresa.....	155
Cuadro 32. Matriz de Congruencia	156
Cuadro 33. Esquema de Variables.....	161

Resumen

El proyecto denominado “Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019”.

La finalidad del trabajo de investigación es fortalecer las debilidades, aprovechar las oportunidades que posee la empresa con las casas comerciales y la posición actual del mercado comercial, para garantizar un buen desempeño y sean reflejados en los clientes.

Al no contar con un plan formal estratégico que considere la comercialización, se pretende mejorar las prácticas empleadas por la organización Méndez en los diferentes aspectos de distribución, puntos de venta, posicionamiento, comportamiento del consumidor y la estructura organizativa de la empresa por medio de un análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas).

Con base a los resultados arrojados por la aplicación de entrevistas, cuestionarios y observación, se procedió con la implementación del plan estratégico que mejore las condiciones tecnológicas y operacionales adaptadas con base a las características que distinguen a la Distribuidora Méndez.

Considerando lo mencionado, el propósito de dotar al negocio Distribuidora Méndez con nuevas estrategias comerciales, es contribuir al mejoramiento del desempeño de las actividades diarias de la empresa según los análisis correspondientes con la finalidad de enfrentar los cambios del consumidor.

Palabras claves: Estrategia comercial, consumidor, posicionamiento, distribución, precio, comunicación.

Discentes:

Montero Berrocal María Eugenia

Salazar Chacón Josselyn Tatiana

Cuadro 1. Matriz de Congruencia

Tema			
Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.			
Objetivos General			
Diseñar estrategias comerciales para la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.			
Objetivos Específicos	Variables	Conclusión	Recomendación
Describir las estrategias comerciales que implementa la Distribuidora Méndez en el mercado actual.	Estrategias comerciales.	La empresa Distribuidora Méndez no cuenta con un plan formal de estrategias comerciales, tampoco se preocupa por la capacitación del personal sobre temas estratégicos.	El negocio deberá adaptar nuevas estrategias que promuevan el mejoramiento del desempeño de su fuerza de venta. Establecer un plan de capacitación para su personal tanto administrativo como de ventas, con la finalidad de

	Comportamiento del consumidor	Se pudo determinar que el comportamiento de la empresa con el consumidor es básico, se concentra en efectuar el pedido y una comunicación mínima.	desarrollar habilidades blandas, que los empodere en sus puestos. Se recomienda a la Distribuidora informarse más sobre el perfil del cliente, velar por las necesidades, gustos y preferencias de productos o servicios.
	Distribución	Con base en la evidencia recaudada, se observó que la Distribuidora no posee una ubicación estratégica por motivo de las largas rutas donde distribuye.	Se le aconseja realizar una reorganización de rutas y horarios, que permitan cumplir las zonas tanto en distancias como en horarios.

		<p>Con respecto a las limitaciones y amenazas entre estas se pudieron encontrar: la flotilla vehicular no es apta para la cantidad de productos que manejan y no producen su propio producto y la incertidumbre de la economía nacional.</p>	
<p>Dotar una propuesta de estrategias comerciales a la empresa Distribuidora Méndez.</p>	<p>Posicionamiento</p>	<p>La empresa se ha mantenido muy bien posicionada en el mercado comercial y de distribución, no obstante, ha conservado una economía de forma lineal.</p>	<p>Se le sugiere a la empresa salir de la zona de confort y tomar más riesgo con respecto a inversión y crecimiento de mercado.</p>

	Puntos de Ventas	Los trayectos que realiza la Distribuidora son lugares lejanos y solitarios, que comprometen la seguridad de los conductores, ayudantes y mercadería.	Se recomienda a la empresa expandir las rutas a corto o mediano plazo y que pueda existir la apertura de más sucursales a futuro.
--	------------------	---	---

Capítulo I

1. Capítulo I

1.1. Introducción

Debido a la alta competitividad que existe en el país por acaparar las necesidades de los consumidores, las empresas se ven obligadas a buscar nuevas habilidades. La presente investigación se refiere al tema del diseño de estrategias comerciales para la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza, Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.

La Distribuidora Méndez inició desde los cimientos y la evolución durante los años han sido con resultado exitoso. El interés que genera la investigación es de tipo profesional, para el desarrollo de un proyecto que analice las estrategias, métodos y planteamientos de la entidad y cómo estos se pueden mejorar para implementar estrategias nuevas y emplearse para enfrentar los cambios del consumidor.

Para el desarrollo del diseño de estrategias, se utilizaron distintas metodologías, como entrevistas al propietario de la Distribuidora, el análisis del comportamiento del mercado desde el punto de vista de la empresa, aplicación del FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas), y el método PEST (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico) para analizar, por medio de las

técnicas citadas, la información adecuada para la realización de estrategias comerciales idóneas para la organización.

Con base en la información recopilada y en comparación con los conceptos según lo relacionado con la teoría, se emplearán estrategias con la finalidad de que la Distribuidora Méndez pueda salvaguardar a sus consumidores, favoreciéndolos con un mejor servicio, más eficiente y eficaz; lo anterior, para un enfoque positivo y ventajoso en el ámbito comercial, con el objetivo de que, la empresa, pueda obtener una mayor utilidad por medio del diseño creado, para conseguir y asegurar los clientes.

El presente trabajo de investigación está dividido por capítulos, para el desarrollo del proyecto. Inicialmente, el capítulo I está estructurado de la siguiente manera: una introducción, área de estudio, delimitación del problema, justificación, estado del arte, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo II, se hace el desarrollo del marco teórico, compuesto con la información de la empresa Distribuidora, también por conceptos y definiciones que se usarán para comprender e implementar la parte práctica de la investigación.

En el capítulo III se desarrolla el marco metodológico, donde se establecen los métodos utilizados para recopilar la información, que servirán como base para el desarrollo de las nuevas estrategias.

En el capítulo IV se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, entrevistas y otras herramientas; dicho análisis será reflejado por medio de cuadros y gráficos.

Por último, el capítulo V incluye las conclusiones, recomendaciones y la propuesta elaborada con estrategias comerciales para la Distribuidora Méndez, con el propósito de enfrentar los cambios de los consumidores.

1.2. Áreas de Estudio

1.2.1. Social

En la realización del trabajo se espera un alcance social para beneficio de la distribuidora, de modo que obtenga más clientes y usuarios se vean beneficiados con la implementación de las estrategias.

1.2.2. Políticos

La creación de las estrategias comerciales va en relación con las normas adoptadas en Costa Rica, de tal forma que las políticas por realizar en la Distribuidora serán elaboradas tomando en cuenta el conocimiento de los clientes, proveedores y trabajadores.

1.2.3. Tecnológico

En la actualidad, al existir una herramienta accesible como la tecnología, las empresas pueden utilizar este instrumento en sus alianzas comerciales, para tener una proyección y poder potencializarse.

1.2.4. Económico

La elaboración de las estrategias comerciales favorecerá el crecimiento económico como la posición de mercado de la Distribuidora.

1.3. Selección y delimitación del tema

Para alcanzar la excelencia empresarial, muchas empresas optan por la aplicación de estrategias comerciales; estas constituyen una herramienta importante para adquirir ventajas competitivas y dan lugar al crecimiento económico, financiero. El siguiente proyecto de investigación se dirige a la creación de “Estrategias comerciales para la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019”.

1.4. Justificación

A través del tiempo, la competencia de mercado ha ido evolucionando tanto para las empresas como los consumidores, con influencia en la calidad, precios, gustos, preferencias y demanda, que afectan el entorno comercial.

Para comprender el comportamiento que ha tenido la comercialización, es importante entender que a inicios de la actividad se desarrollaba el trueque o intercambio de productos o servicios, hábito que se expandió hasta trascender fronteras; eran más los artículos que se ofrecían en los mercados con una diversificación de precios.

Afectando también a las empresas como se mencionó, la competitividad de mercado no es el único factor que amenaza las organizaciones, también se ven perjudicadas por los cambios constantes del consumidor, el cliente cada vez es más exigente y obliga a mejorar la parte administrativa, tecnológica, y organizacional. Esto lleva a mantenerse en constante cambio y da como resultado modificación estrategias que ayude a satisfacer la demanda del cliente y atraer nuevos consumidores.

Un motivo importante de considerar son los trasiegos o robo de mercadería, la cual se vende a un bajo precio y de alguna manera la competencia la compra; el no existir un buen control en las fronteras permite el ingreso de mercadería, que en

el peor de los casos, son ilegales y se comercializan con mayor rapidez, debido a su bajo costo.

Hay un aspecto importante que llega a afectar a las empresas pequeñas, como la investigada en el presente proyecto, consecuencia de la proliferación de un número importante de empresas PYMES: tuvieron que recurrir al financiamiento para salirse del área metropolitana y poder abarcar una mayor cantidad de clientes en zonas rurales.

Otra problemática, es el alto costo de la mano de obra y las cargas sociales, que son reguladas por la ley y que obligan a las empresas a la implementación de estrategias; por lo general, las pequeñas empresas no cuentan con los recursos suficientes para contratar un personal calificado.

El mercado competitivo gira en torno al cliente y la satisfacción de sus necesidades, que van dirigidas hacia los consumidores, quienes eligen el producto y/o servicio que más se ajuste a las necesidades. Actualmente es fundamental resaltar la importancia que tiene el comportamiento del consumidor en el mercado actual, el cual varía conforme va pasando el tiempo en el mercado comercial.

Con lo citado y en función de alcanzar las estrategias comerciales de la Distribuidora Méndez, se aspira a formalizar las necesidades y adquirir un mayor posicionamiento en el cantón de Esparza, distrito Macacona.

1.5. Planteamiento del Problema

Es importante entender que las estrategias comerciales de una empresa determinarán los objetivos a largo plazo, así como la implementación de medidas y el buen uso de los recursos, para lograr los objetivos establecidos y así asegurar la supervivencia en el ámbito competitivo y el bienestar de la empresa.

Lo anterior, obliga a las empresas al cambio constante e innovación de estrategias comerciales, para mantener los altos puestos del mercado, gracias al desarrollo de las estrategias, planes o decisiones que la guiará al éxito.

Las empresas están en constante cambio como resultado de la demanda y competitividad que exigen los consumidores; es así como obtienen estrategias, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor.

Las pequeñas y medianas empresas, en el momento de generar una sencilla implementación de estrategias, generan una inseguridad interna en el comportamiento de los empleados, que puede ser la resistencia al cambio y por motivo del miedo, especulaciones o la incertidumbre en la ejecución de nuevas estrategias.

Considerando lo anterior, surge una serie de interrogantes tales como: ¿Cuáles son las estrategias que aplica la Empresa Distribuidora Méndez? ¿Cuántos objetivos se han podido cumplir a partir de las estrategias ya establecidas? ¿Con qué frecuencia se implementan nuevas estrategias?

Al no implementarse nuevas estrategias comerciales, podría la empresa quedar en la desactualización de la tecnología y la organización en el desarrollo tanto interna y externa, puede traer consigo consecuencias negativas o en el peor de los casos, el fracaso.

1.6. Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias comerciales deberían implementarse en la empresa Distribuidora Méndez con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor?

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcances

Para el desarrollo del proyecto es importante decretar los alcances que se lograrán con el proceso de la investigación; estos son determinados a continuación:

- Dotar a la empresa con una propuesta de estrategias comerciales y acciones aplicables.
- Se consideran para el proyecto los departamentos de Mercado, Distribución, Oficina, Despacho, y Ventas.
- Ampliar el conocimiento en cuanto a técnicas de negociación y distribución de una organización.

1.7.2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación pueden surgir obstáculos que atrasen el proceso de ejecución del proyecto por alguna razón, por ejemplo:

- Campo de acción: se delimita la zona de estudio establecida en la comunidad de Esparza, Distrito de Macacona.
- La realización del estudio restringe la totalidad de clientes a nivel nacional, debido a la delimitación de la zona.
- No se ha realizado anteriormente ninguna investigación en relación con el tema en estudio.

1.8. Estado del Arte

1.8.1. Administración Estratégica

La administración estratégica, al igual que cualquier otra rama de conocimiento, necesita de un lenguaje propio, un lenguaje sencillo, fácil de asimilar que, sin embargo, necesita tiempo y dedicación para digerirlo y emplearlo apropiadamente; al menos, por un número considerable de colegas o pares de la administración estratégica (Torres, 2014, pág. 39).

1.8.2. Comportamiento del Consumidor

“La complejidad del comportamiento del consumidor hace que a lo largo del tiempo su estudio se haya abordado desde diferentes enfoques o disciplinas científicas, como la economía, la psicología y la sociología, entre otras” (Berenguer y Gómez, 2006, pág. 26).

1.8.3. Gestión del conocimiento y competitividad

El conocimiento se ha convertido en una base para la generación de ventajas competitivas y por ello, su gestión se torna un factor crítico en este proceso. En ese sentido, la cuestión es cómo el conocimiento existente puede dirigirse por un lado a la generación de ventajas competitivas y por otro, a la creación

de nuevo conocimiento con el mismo objetivo (Andreu y Baiget, 2016, pág. 45).

1.8.4. Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias

“La empresa produce bienes y servicios necesarios para satisfacer necesidades sociales por medio del capital: inversión de uno o varios individuos con dinero o activos que arriesgan y, por tanto, exigen resultados financieros” (Hernández y Pulido, 2011. pág. 23).

1.8.5. Elementos de Micro y Macroeconomía

“La economía puede enfocarse en las elecciones que hacen los individuos y las empresas; en ese caso, el enfoque será microeconómico” (Eggers, 2016, pág. 19).

1.8.6. Técnicas para ahorrar costos en operativas especiales

“Las empresas de mensajería o paquetería deben optimizar las rutas de reparto de sus vehículos, integrando a su vez los distintos objetivos para ofrecer el mejor servicio a los clientes” (Hernández, 2017, pág. 31).

La pretensión del *estado del arte* es construir con las bases hacia desarrollo del proyecto, para determinar de manera descriptiva, sinóptica y analítica, una crítica y comprensión referente al tema de *estrategias comerciales*, para transmitir, por medio de una propuesta, lo adquirido en la realización del trabajo de campo.

En relación con la administración estratégica, para desempeñar un buen funcionamiento en el área, se debe tener una buena solidificación de estrategias comerciales, pues será el norte que guíe a la empresa para lograr estabilidad comercial y competitividad.

También, uno de los aspectos importantes es el comportamiento del consumidor, considerándolo el núcleo de la organización, son fundamentales y se deberán conocer los gustos y/o preferencias de cada cliente; una vez que la empresa conozca en totalidad a sus consumidores puede gestionar la estrategia de competitividad.

Además de lo mencionado, la organización debe conocer en cuál terreno está ubicada, dependiendo si es una microeconomía y/o macroeconomía; una vez determinado el posicionamiento se estipulan las metas u objetivos que la empresa quiere alcanzar.

En el ámbito financiero para las compañías será primordial el uso de los recursos, considerando los ingresos y egresos para un ahorro en los costos de las operaciones especiales. Con la información anterior, tomando en cuenta todos los conceptos asociados al proyecto, se podrá determinar una base teórica para lograr que la empresa Distribuidora Méndez realice mejoras en el desempeño del flujo comercial y así enfrentar los cambios del consumidor.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Diseñar estrategias comerciales para la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.

1.9.2. Objetivos Específicos

- Describir las estrategias comerciales que implementa la Distribuidora Méndez en el mercado actual.
- Realizar un análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas) a la Distribuidora Méndez.
- Dotar de una propuesta con estrategias comerciales a la empresa Distribuidora Méndez.

Capítulo II

2. Capítulo II: Marco Teórico

El segundo capítulo está compuesto con información adquirida por la empresa Distribuidora Méndez, con base en la distribución y la forma de realización del trabajo; además, se destacarán los conceptos y definiciones de importancia básicas, para desarrollar el tema. Es el “Paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 60).

2.1. **Reseña Histórica de la Empresa**

La empresa Distribuidora Méndez fue fundada en el Cantón de Esparza por Rodolfo Méndez Jiménez, inicialmente contaba con un camión de alquiler con el cual se hacían ventas directas durante un año; se dio la oportunidad de ir creciendo y es cuando el señor Méndez toma la oportunidad de ser un distribuidor para la Empresa Irex. Debió realizar una inversión grande para poder cumplir con los requisitos que exigía el Grupo Irex; una vez hecha la inversión y empezó con pequeñas ventas a lugares cercanos, con el fin de vender y distribuir productos de limpieza y cuidado personal.

Inicialmente distribuía productos de la compañía Irex, en los cuales disponía de artículos de limpieza y de consumo alimenticio, también bolsas y demás productos. Con el pasar de los años y por medio de las reuniones que debían tener los distribuidores de Irex, se da la

posibilidad de analizar las oportunidades del negocio, por ejemplo, cómo incursionar en otros productos como café Britt, Leyenda, medicamentos, perfumes, entre otros. Esta es una fortaleza por la diversidad de productos que ofrece; con ellos se nace la oportunidad de crecer, y se da la construcción de una bodega y oficinas con todos los equipos necesarios para desarrollar sus funciones; esta, está ubicada en Macacona de Esparza.

(Información suministrada por Méndez, 2019).

2.1. Misión

Ser la distribuidora que brinda los productos de mejor calidad con los precios más cómodos para nuestros clientes en la región de Puntarenas y Guanacaste. (Información suministrada por Méndez, 2019).

2.2. Visión

Ser la mejor distribuidora de la región, a través de la preferencia de nuestros clientes, con la certeza de que ellos son nuestra razón de ser, garantizándoles la mejor experiencia de compra satisfaciendo sus necesidades a través de los productos y servicios que ofrecemos. (Información suministrada por Méndez, 2019)

2.3. Valores

- Disciplina
- Confianza
- Respeto a las personas
- Honestidad
- Integridad

(Información suministrada por Méndez, 2019).

2.4. Distribución de rutas geográfica de la empresa Distribuidora Méndez

En el mapa se observan los cantones en los cuales se distribuye a nivel de provincia, y se distingue por color azul Puntarenas, rojo Alajuela y amarillo Guanacaste (Ver anexo N°1).

La empresa Méndez brinda su servicio de distribución en gran parte del territorio nacional. A continuación, se detallan los cantones donde se distribuye, por provincia (Información suministrada por Méndez, 2019).

2.4.1. Distribución por Cantones

Puntarenas

- Esparza
- Garabito
- Puntarenas
- Montes de Oro
- Parrita
- Quepos

Alajuela

- Orotina
- Atenas
- San Ramón
- Naranjo
- Upala
- Grecia
- Palmares
- San Mateo
- Valverde Vega

Guanacaste

- Liberia
- Abangares
- Bagaces
- Cañas
- Tilarán
- La Cruz

Información suministrada por Méndez, 2019).

2.5. Organigrama de la Empresa Distribuidora Méndez

La implementación de un organigrama brinda a los propietarios de la empresa un panorama más claro, objetivo y directo de la jerarquía empresarial; la planificación tiene como ventaja fundamental agilizar los procesos, en el momento de la distribución del trabajo.

La distribución de los distintos departamentos de trabajo para la empresa Distribuidora Méndez son: el Departamento de Mercadeo, el Departamento de

Oficina, Departamento de Despacho, el Departamento de Ventas y el Departamento de Distribución (Ver anexo N°2). (Información suministrada por Méndez, 2019).

2.6. Empresa

Se puede comprender que una empresa u organización es toda una estructura conformada por una jerarquía que va a estar entrelazada por distintos departamentos, parte indispensable de esta; la finalidad de toda empresa es la buena participación de todos los colaboradores para lograr los objetivos, metas y alcances establecidos, para alcanzar resultados, ya sea a corto o a largo plazo.

Para las empresas es importante mantener un buen ambiente organizacional, con base en eso, las organizaciones puedan tener un rendimiento adecuado; al mantener el personal motivado, los departamentos podrán dar magníficos resultados. Todas las organizaciones deben saber que el recurso más importante es el humano; una empresa donde se mantiene a los empleados satisfechos o motivados, posee más probabilidades de alcanzar el éxito.

La economía de un país se caracteriza principalmente por ser mixta, donde existen dos tipos de empresas, la pública y privada. La primera pertenece al Estado y la segunda es administrada por sus accionistas.

2.6.1. Tipos de empresas en una economía mixta:

2.6.1.1. Empresa Pública

Las empresas públicas se caracterizan por tener una extensa administración en todo el territorio nacional, garantiza el bien común y la producción de bienes; la gestión y la toma de decisiones son controladas por el Estado. Este tipo de empresas es dirigido principalmente hacia los sectores de interés social, donde todos los ciudadanos pueden disponer del servicio que brinda la empresa pública.

En Costa Rica, las principales empresas públicas son dependientes del Estado y sus administraciones van en concordancia con lo establecido en las políticas del país; deben dar cuentas de las actividades que realizan. Antes de algún proyecto, este debe ser aprobado por el Estado, cumplir con los estándares, políticas, ser de beneficio para los costarricenses y debe garantizar sus servicios. Algunas de las empresas públicas presentes en Costa Rica se mencionan a continuación:

- ICE (Instituto Costarricense de Electricidad)
- AYA (Acueductos y Alcantarillados)
- Ministerio de Hacienda
- MEP (Ministerio de Educación Pública)
- MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)
- SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal)
- SETENA (Secretaría Técnica Nacional Ambiental)

- BCR (Banco de Costa Rica)
- BN (Banco Nacional de Costa Rica)
- BCCR (Banco Central de Costa Rica)
- MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio)

2.6.1.2. Empresa Privada

Las empresas privadas se caracterizan por ser organizaciones no gubernamentales, compuestas por un solo propietario o varios accionistas, son creadas para generar ganancias. Cada entidad privada es diferente en tamaño, alcance y posicionamiento comercial, este tipo de compañías proviene del financiamiento de una entidad bancaria, capital propio y/o inversionistas.

Una característica de las empresas privadas es que no están en la obligación de revelar cómo son sus operaciones y/o aspecto financiero, que puede ser información ventajosa para la competencia.

2.7. Políticas de una Empresa

En toda empresa deben existir las directrices basadas en una guía para el trabajo del día a día; es indispensable para una entidad que su personal conozca la normativa, para la realización de las tareas con los resultados esperados.

Al determinar las políticas de una empresa, es más fácil para el gerente determinar los departamentos más importantes y cuáles deben mejorar; las oficinas de una empresa que no estén cumpliendo con ellas, son fáciles de encontrar, debido a que presentarán problemática o no tendrán el mismo resultado.

2.8. Comercio

En la actualidad, el comercio crece diariamente, muchas empresas pueden extender sus productos o servicios para la exportación, como para la comercialización dentro del país de origen; una de las ventajas por las cuales las empresas pueden comercializar más rápido, es debido a las innovaciones de la tecnología y una herramienta impactante es el uso del internet.

Como resultado de este tipo de instrumento, muchas empresas han podido poner en práctica y agilizar el servicio a sus clientes; también la entrega de productos se realiza con mayor rapidez, tratando de evitar la existencia de errores, y que lleguen en las mejores condiciones en el momento deseado.

2.8.1. Tipos de Comercio

a. Comercio Interno

Cada empresa ostenta de forma latente un fondo de comercio y la denominada cartera de clientes es un componente. Tal fondo de comercio, en tanto aflora por una combinación de negocios, se cataloga de fondo de comercio interno pues se va generando internamente (Moreno, 2018, pág. 126).

El comercio interno es complejo y en ocasiones muy poco competitivo, porque depende del tamaño del país; si hablamos de los costos en que puede incurrir la empresa en un área poco poblada, van a ser menores que los realizados al momento de desplazarse a lugares lejanos, donde, en muchos casos, son viajes de horas.

Pero estos comercios pequeños facilitan o favorecen a los pequeños empresarios que realizan ventas directas, o sea, que reparten sus productos o servicios a la comunidad local, pues no cuentan con los instrumentos financieros o el equipo adecuado para cubrir mayores rutas.

b. Comercio Externo

Al comercio exterior puede considerársele como una técnica de economía exterior, denominada *sector exterior*, abarca el conjunto de relaciones de intercambio de bienes y servicios comerciales de un país (residentes) con socios extranjeros (no residentes) mediante ventas o compras que originan créditos y obligaciones en divisas y euros, relación que implica obligatoriedad jurídica nacional e internacional. Ha de calificarse de circulación mercantil (Lafuente, 2012, pág.20).

Las empresas que optan por la exportación son aquellas que ya cuentan con una estructura organizacional exuberante, por sí solas se sustentan y son reconocidas por su propietario o marca; ya tienen la suficiente experiencia comercial para traspasar fronteras.

Es muy usual ver estas empresas como la mayor amenaza para pequeñas organizaciones que apenas están surgiendo o han aprendido a salir adelante, pues dominan, casi en su totalidad, tanto el comercio interno como el externo.

2.9. Macroeconomía y Microeconomía

2.9.1. Macroeconomía

Para una empresa pertenecer a una macroeconomía tiene muchas ventajas, pues sus clientes podrán tener acceso a sus productos o servicios; por ejemplo, si un país tiene una economía excelente y muy alta, las empresas no se verían en la obligación de elevar los precios para poder cubrir sus costos, así, según el “análisis de las relaciones de producción, distribución, intercambio y consumo de un sistema económico (país o región) en su conjunto” (Eggers, 2016, pág. 19).

Mayores van a ser los clientes debido a que se encuentran en una adecuada economía a nivel país, pero ello también trae consecuencias negativas, por ejemplo, si hablamos de una *pyme* y la comparamos con una macroeconomía, esta se verá en la obligación de actualizar o hacer crecer su empresa, tanto de forma interna (organizacional) como externa (estructura), debido a que van a ser más las personas que quieran sus productos; deberá cumplir con el equipo adecuado y de no ser así y quedar en el estancamiento, podría perder sus clientes y hasta llegar a la quiebra.

2.9.1. Microeconomía

Al hablarse de microeconomía se trata de localidad, comunidad, o sea, lo que rodea a una pequeña empresa. Los pequeños locales, minisupermercados, hogares y pequeños abastecedores, son los favoritos para las pequeñas empresas, debido a que son sus clientes más comunes, con los que formarán una venta directa, pues saben que dependen de ellas para poder satisfacerse. Así, según “Parte de la economía que estudia el comportamiento de unidades económicas individuales (familias, empresas, etc.)” (Eggers, 2016, pág. 19).

En Costa Rica, al ser país en vías de desarrollo, la mayoría de las empresas son PYMES, y la mayoría de ese tipo de negocios son familiares, con un crecimiento paulatino, ubicadas en comunidades, para brindar sus servicios y/o productos a los locales.

2.10. Estrategia

En el caso de las empresas, es la forma en que deben actuar y poder sobrellevar las diferentes circunstancias que les pueden afectar. Las empresas, debido a la alta competitividad que existe en la actualidad y al acelerado crecimiento de la tecnología, se ven en la obligación de buscar nuevas destrezas que les ayuden en la adquisición de nuevos clientes o consumidores; como también para poder defenderse en el mercado. Por ello, las empresas, por medio de evaluaciones, crean

estrategias para poder destacar en el mercado y que la organización pueda adquirir sus productos.

2.10.1 Estrategias Comerciales

Para entender ampliamente el concepto de *estrategias comerciales* es importante desglosarlo. El término *estrategia* se define como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas, mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera, que genere buena rentabilidad para la empresa; el término *comercial* está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado (Chávez, s.f, párr.1).

Se debe tener en cuenta, respecto de las estrategias comerciales, que para abarcar el mercado se requiere un constante cambio en la aplicación de dichas estrategias. Los avances generados diariamente por la tecnología, conducen a las empresas a una competitividad reñida. Es importante para ellas, aplicar una buena estrategia comercial, considerando el producto, el precio, y la distribución.

2.10.2. Estrategias del Producto

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad; para que este sea aceptado es necesario que la empresa tome en consideración algunos aspectos que aumentarán su competitividad (Chávez, s.f. párr. 4).

Un producto es un bien o un servicio que viene a satisfacer las necesidades del cliente o consumidor, entre los aspectos referidos se encuentran:

- Darle innovadoras características a su aspecto físico mediante un buen diseño.
- Agregar al producto nuevas características para que cuente con más funciones.
- Crear, a partir del mismo producto, una línea complementaria al igual que crear una nueva marca dirigida a un público con mayor poder adquisitivo.

Es importante para las empresas diseñar un producto atractivo, que pueda satisfacer las necesidades del consumidor, pero al mismo tiempo que les genere un sentido de adquisición aun cuando no es necesario; esto puede ser considerado, como compras impulsivas sujetas a que se trate de algún artículo de moda o simplemente por adquisición.

2.10.3. Estrategias de Precio

El precio es un factor importante de asignación de valor al producto, y si la empresa está iniciando, es una buena estrategia lanzar un producto innovador que tenga un precio bajo para que su acogida sea inmediata. Existe también otra estrategia contraria a la anterior, consiste en lanzar un nuevo producto con un precio alto para aprovechar las compras que se hacen por el concepto de novedad (Chávez, s.f. párr. 5).

Para ofrecer un producto nuevo a un alto precio, se debe asegurar primeramente por medio de la confiabilidad y ser una marca reconocida, que por medio de productos anteriores le sea fácil elevar precios, pues cuenta con una reputación que ofrece calidad y confiabilidad en cada uno de los bienes o servicios ofrecidos.

Existe una gama de posibilidades que se dan por el aumento y disminución de precios, por ejemplo, se aumenta el precio para lograr un mayor margen de ganancia y se disminuye para atraer a más consumidores, se aumentan por encima de la competencia para crear en los consumidores la sensación de calidad y se disminuye para bloquearla y ganar mercado.

Además, la asignación de precios también se da por la temporada que cada producto tiene, tal es el caso de ocasiones especiales en donde se ofrecen descuentos y se crean ofertas.

2.10.4. Estrategias de Distribución

La empresa de la investigación es una distribuidora y definir el concepto de estrategia de una distribución es fundamental “se refiere a la búsqueda de lugares en donde el producto se pueda ofertar al consumidor mediante los canales de venta que por lo general son; una tienda o espacio propio, internet, agencias, vendedores independientes y cadenas de autoservicio” (Chávez, s.f. párr. 6).

Distribuir no solo es considerar quién va a trasladar de la mejor manera mi producto, sino, también busca cuáles son los aspectos más relevantes que se ajusten, según el tipo de necesidad de la empresa, aspectos como localización, tamaño y condiciones de almacenamiento, tipo de transporte, costos, tipo de consumidores, entre otros, que la empresa debe determinar para que su producto llegue en las mejores condiciones.

2.11. Comunicación

Es fundamental para las empresas acceder a la comunicación para mantener una relación con los clientes o consumidores; este medio ayuda a la organización es importante de manera que puede mantener los usuarios actualizados, y que aumenten su fiabilidad. En la actualidad, esta herramienta para las empresas les brinda apoyo de manera fácil, para darse a conocer o actualizar la información de sus servicios o productos.

2.11.1. Estrategias de Comunicación

Al emplear un plan de estrategias es importante incluir “la comunicación que se le da al producto llamada también publicidad es la encargada de dar el límite de alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto ya que sólo muestra las ventajas” (Chávez, s.f. párr 7).

En la actualidad, la publicidad es la herramienta básica para todas las empresas, ya que, a través, de ella, hay diferentes maneras de transmitir la información, por medio de la televisión, radio, perifoneo, o utilizando las redes sociales, una herramienta más rápida para diversificación de la información, pues la mayoría de las personas utilizan estas aplicaciones.

En resumen, el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer las ventajas del producto para aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores; uno de los más importantes es que los clientes se encarguen de hablar del producto con los demás, y así adquiere mucha publicidad.

2.12. Mercado

El mercado es la actividad económica que se realiza entre el comprador y vendedor en un ambiente empresarial, y es reconocida cuando el beneficiado efectúa el pago o intercambio, dependiendo del acuerdo al que hayan llegado las partes involucradas para la adquisición del bien y/o producto.

Este tipo de actividad económica puede encontrarse en diferentes ámbitos desde el intercambio de productos, hasta en acuerdos entre el beneficiado y el beneficiador y también pueden reflejarse, como lo menciona la siguiente cita

Se destacan las Mercancías, la Demanda y Oferta de los Productos, el Punto de Equilibrio y Monopolio, estudio muy importante dentro de la economía de un país, ya que de ellos se deriva el ciclo productivo y se generan las cantidades de bienes y servicios producidos por las diversas industrias que constituyen el Producto Nacional Bruto (Rodríguez, 2009, pág.4).

2.13. Riesgo de Mercado

El mercado es muy cambiante, debido a que depende de muchos factores como, por ejemplo, la bolsa de valores, la conducta del consumidor, la competitividad; es importante para las empresas tener actualizados la información de sus producto o servicios.

Este tipo de riesgo financiero, cuyo origen se encuentra asociado a la volatilidad existente, ya sea en términos de precios, tipos de interés o tipos de cambio, puede acarrear situaciones difíciles, por no decir desastrosas, para las entidades que operan en dichos mercados (Domínguez, 2005, pág. 2).

2.14. Concepto de Competitividad

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para disputar en el mercado y en el ámbito de la economía, para obtener rentabilidad ante los competidores. Parte de las adversidades que las empresas enfrentan diariamente es que se ven obligadas a mantenerse actualizadas para salvaguardar las ventajas competitivas y así alcanzar el éxito empresarial; para poder esto, es importante mantener una buena estructura organizacional, también contar con un excelente plan de estrategias comerciales, entre otros.

En una entidad que establece y define de manera adecuada las características anteriores, se puede dar como resultado el dominio del mercado, ya que es muy demandante y la buena administración de los recursos podrá guiar y sostener a la empresa para que pueda crecer aún más. “La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas; es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos” (Rubio y Baz, 2004, pág. 10).

2.15. Precio

La determinación del precio depende de muchos factores, es importante entender que una empresa no puede establecer precios altos para poder acaparar sus costos, sobre todo, cuando esta apenas está creciendo. “También podríamos definir precio como el valor monetario, con base en el cual, quien ofrece en venta un bien o servicio estaría dispuesto a participar en un proceso de intercambio” (Mora y Schupnik, 2009, pág. 5).

La asignación de precios principalmente va a depender de los costos que la empresa utilizó en la fabricación del producto y/o servicio. También es importante que la empresa realice un estudio de la economía local para poder conocer cuáles son los ingresos de sus clientes, o cuánto ganan.

2.16. Cliente

El concepto de *cliente* se utiliza para hacer referencia a las personas o entidades que provechan los recursos o servicios que brinda otra empresa; es fundamental para una organización mantener a sus clientes satisfechos y dar abasto con la demanda de productos y/o prestación de servicios.

Los clientes, además de ser la principal fuente de ingresos de las empresas, ayudan a mantener la rotación de la innovación empresarial por lo exigentes que se vuelven al paso de los años, y a la variación en cuanto a gusto se refiere.

2.17. Resistencia al Cambio

En las empresas el recurso más valioso es el humano, por ello, mantener un ambiente organizacional es fundamental y en ocasiones cuando una empresa realiza cambios el personal se reúsa, “el cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (López Duque, de Ocampo, y López Velásquez, 2013, pág.149).

Cuando una empresa se ve obligada al cambio o a la nueva implementación de estrategias, por lo general el personal no se siente cómodo con este tema, debido al miedo a algo desconocido. Así, por lo general creen que por tal situación los podrían despedir.

Es normal que exista el miedo a lo que podrán traer estos cambios en el futuro, pero las empresas deben enfrentarse a estos cambios día a día.

2.18. Marketing

A través de los años, el estudio de las diferentes estrategias ha ayudado a la evolución del mercado y gracias a los avances se determina lo que conocemos como marketing “...puede originarse en cualquier instante en que una persona o una empresa se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona o una compañía” (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p. 4) Citado por (Ortiz, 2014, pág.13).

Una herramienta fundamental para el área empresarial es la implementación de marketing, pues los resultados son magníficos y muy rápidos; las empresas que han implementado estas estrategias han salido con los resultados esperados y se dan hasta resultados estupendos que no se esperaban.

2.19. Inventario

Es importante mantener su inventario lleno de diversos productos, en el caso de una empresa que preste servicios de distribución la rotación es determinante, “son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización” (Gil, 2009, pág. 5).

Los clientes son muy demandantes y por lo general están cambiando; para mantenerlos conformes es importante que las empresas cuenten con un inventario basto.

2.20. Consumidor

Las actividades económicas giran en torno de la satisfacción del consumidor; considerando la fuente principal de ingresos de las empresas, para una organización es fundamental conocer cada uno de ellos y brindar el mejor servicio o productos.

Las empresas deben enfrentar los frecuentes cambios que realizan los consumidores, esto se puede comprender como "... su grado de complejidad se asocia a factores como la diferencia humana, la identificación de una necesidad y la búsqueda por satisfacerla" (Cárdenas, 2014, pág. 6).

El origen del consumidor nace en el momento en que una persona desea un producto y/o servicio, sin importar si realmente lo necesita, por factores como: moda, estatus, satisfacción personal, nivel de ingresos o cualquier otro que justifique la compra de bienes o servicios.

Como consecuencia de los factores mencionados, este tipo de derrochador de dinero se vuelve más exigente y compromete el desempeño de las empresas; si estas no pueden satisfacer a sus clientes, puede obtener como resultado la pérdida de un fragmento de consumidores.

2.21. Concepto de la herramienta PEST

La técnica PEST es una herramienta para conocer el crecimiento o descenso de una empresa, como las capacidades de recursos; así, funciona para analizar las diferentes áreas externas, como la parte política, económica, social, y tecnológica.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos (Parada, 2013, párr. 4).

Es decir, estaremos intentando comprender qué va a pasar en el futuro próximo y utilizarlo a nuestro favor. Esta herramienta deja libertad de aplicación, si debemos identificar los elementos de análisis, o bien, detallar cada uno de los elementos identificados. A continuación, se explicará detalladamente cada una de las variables:

a. Políticos

Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro (Parada, 2013, párr. 5), se detallan:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales; es importante comprender lo que ocurre a nivel global y sus relaciones.
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones en los tratados comerciales.
- Posibles cambios de partidos en los gobiernos, sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

b. Económicos

Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre los aspectos económicos actuales y futuros que pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en aspectos como los citados a continuación (Parada, 2013, párr. 6).

Obsérvese:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y, además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de intereses.
- La Inflación y los niveles de renta.
- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que están contenidos en cuentas para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo.

b. Socio-culturales

En este caso, interesa analizar qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando. Se pretende identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en estos elementos (Parada, 2013, párr. 7).

Obsérvese:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.
- Rasgos religiosos de interés.

c. Tecnológicos

Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen es realmente vertiginosa. Es de interés analizar sobre cómo las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Se toman en cuenta los aspectos (Parada, 2013, párr. 8), según se citan:

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.

- La aparición de tecnologías que cambien las forma en la que actúan muchos sectores.
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias.
- Nuevas formas de producción y distribución.
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.

2.22. Concepto FLOA

Toda empresa debe realizar un análisis del estado comercial para saber su posicionamiento, ventajas y desventajas por medio de la herramienta FLOA para determinar los factores internos y externos que afecten a las empresas.

El análisis FLOA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli, González y Ayres, 2015, pág. 18).

Para conocer más sobre la metodología FLOA, a continuación, se desglosa la palabra:

✓ **Fortalezas:**

Son las características, ventajas, equipo de trabajo, aspectos, áreas, que destaca a una empresa por encima de otras; las fortalezas de una empresa exaltan las habilidades, cualidades valores y virtudes.

✓ **Limitaciones:**

Son todos los aspectos que impiden a una empresa expandirse o crecer como, por ejemplo: económico, social, ambiental, mercado, tecnológico, demográfico, tasas de interés, legislativo, cambios del consumidor, entre otros aspectos que afecten el curso normal de la institución.

✓ **Oportunidades:**

Se consideran factores positivos que se presentan en un determinado momento donde la entidad pueda aprovechar al máximo la expansión o crecimiento económico, demográfico, estatus, alianzas, acuerdos, e inclusive factores totalmente ajenos pero que impacten a favor de la organización.

✓ **Amenazas:**

A diferencia de las oportunidades, serán todos los aspectos negativos que repercuten a la entidad; algunos factores pueden ser: la competencia, alza de los precios, tipo de cambio, cambios legales, desastres naturales y sociales.

Capítulo III

3. Capítulo III: Marco Metodológico

En el tercer capítulo se detallan las herramientas que se utilizarán para el desarrollo del área de investigación, así como la descripción.

3.1. Enfoque de la Investigación

Para la realización del trabajo se procederá a utilizar el tipo de investigación descriptiva, con enfoque de investigación mixto, con el propósito de emplear diversos procesos sistemáticos, empíricos que brinden la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, donde se explique el dato estadístico y planeamiento del proyecto por realizar de toda la información obtenida.

Al utilizar la exploración de tipo mixto, se pretende utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar las debilidades.

3.2. Fuentes de Información

Es importante tener presente y detallar las fuentes de información necesarias para la realización de dicho proyecto; existen dos tipos de fuentes, las primarias y las secundarias, que se explicarán a continuación:

a. Fuentes Primarias

Son fuentes destinadas a comunicar los resultados del conocimiento y de la creación. Se estructuran en discursos textuales o icónicos consecutivos, coherente y dependientes en su significado, y siguen la lógica y el diseño de cada disciplina o arte elegidos (Romanos, 2000. pág. 18).

Se utilizarán como apoyo para la investigación las fuentes primarias, como los recursos informativos suministrados por datos escritos, orales, informales, formales, físicos o multimedia, libros, revistas digitales, documentos oficiales de la empresa privada, normas técnicas e instituciones públicas útiles para una investigación.

b. Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias que faciliten al control y el acceso a las fuentes primarias al macromundo bibliográfico: libros, publicaciones seriadas como un todo, publicaciones oficiales, de congreso, entre otros, son los catálogos de biblioteca y las bibliografías” (Romanos, 2000. pág.19).

Basadas en las fuentes primarias, se reforzarán las fuentes secundarias; se desarrollarán enfocadas en comentarios y análisis de trabajos anteriores, servirán como guía para la continuidad del proyecto; algunos ejemplos son índices, crítica literaria, enciclopedias, bibliografías, entre otros.

3.3. Población

Para la realización del trabajo se determinarán las personas, organizaciones y participantes que suministren información para el desarrollo del proyecto en ejecución. Según (Lepkowski, 2008b) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, citado por: (Hernández et al., 2014, pág. 174).

La población, según la objetividad del proyecto, se establecerá para la recolección de datos ubicados en el Cantón de Esparza; se trata de clientes actuales de la empresa Distribuidora Méndez, correspondientes a pulperías, “minisúper”, almacenes y supermercados.

3.4. Muestra

Para la determinación de la muestra se considerará una parte de la población, que “...es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, pág. 174).

Para la elaboración de campo de la investigación, se seleccionará una parte de la población, la cual se define seguidamente:

3.4.1. Muestra por Conveniencia

Para la realización del proyecto se considerará el tipo de muestra por conveniencia; se define como el “...procedimiento también se incluyen elementos autoseleccionados, como internautas que presionan un enlace para realizar una encuesta porque quieren obtener el incentivo, uso de estudiantes, o sujetos seleccionados al azar en un centro comercial” (Dos Santos, 2017, pág. 123).

El muestro está dirigido a los consumidores activos de la empresa Distribuidora Méndez, como pulperías, “minisúper”, almacenes, supermercados, de la zona de Esparza.

Se empleará el tipo de muestreo por conveniencia, según la objetividad del proyecto en ejecución, para seleccionar los participantes aptos, actualizados, que cumplen con las características necesarias para determinar una adecuada aplicación de los cuestionarios.

3.5. Variables

Las variables son establecidas según los objetivos específicos de la investigación de proyecto y determinan “todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación” (Barrantes, 2009, pág. 137).

En el siguiente cuadro se definen las categorías del proyecto y análisis de la definición conceptual, instrumental y operacional:

Cuadro 2. Variables

Variable	Conceptual	Instrumental	Operacional
Variable N°1: Estrategias Comerciales	Son una serie de metas que planifica la empresa para alcanzar los objetivos previstos en un tiempo definido para garantizar la aceptación y posicionamiento	Se utilizarán herramientas para la recolección de información por medio de herramientas como entrevistas, cuestionarios, observación participativa, análisis de datos.	Los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información como los cuestionarios se mostrarán por medio de gráficos, análisis de cuadro.

	del producto en el mercado.		
Variable N°2: Comportamiento del Consumidor	El comportamiento del consumidor es el punto de inicio para el funcionamiento de cualquier empresa; al ser un mercado demandante, el consumidor es más exigente en cuanto a los bienes o servicios, se deben considerar también los constantes cambios que exponen el	Para conocer el comportamiento de los consumidores de la empresa Distribuidora Méndez, se emplearán los procesos de recolección de información, cuestionarios, entrevistas, para conocer el nivel de satisfacción del cliente sobre los servicios brindados por la Distribuidora.	La información brindada por los consumidores de la empresa Distribuidora Méndez a través de las herramientas de recolección de datos se mostrará por medio de gráficos, y/o análisis de cuadros estadísticos.

	desempeño de la empresa.		
Variable N°3: Distribución	La distribución es la acción de brindar y repartir los servicios y/o productos de mercadería, a las rutas establecidas por las empresas a lo largo del territorio de comercialización establecido por la empresa.	Para realizar la recolección de datos para la variable de distribución, se emplearán las herramientas de observación y entrevista al propietario y/o el encargado del Departamento de Distribución.	Una vez realizada la recolección de datos se procederá con la ilustración de las rutas por medio de un mapa, que se limitará a la zona en estudio del proyecto en ejecución.
Variable N°4: FLOA	Es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de una herramienta utilizada por las	Las herramientas que ayuden a la obtención de datos serán las entrevistas, observación a la empresa Distribuidora	Los datos adquiridos de las herramientas citadas se representarán por medio de un análisis de cuadro, donde se

	empresas para determinar las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas que sirvan de base para la realización de estrategias comerciales.	Méndez, incluyendo empleados y consumidores.	detallará cada uno de los aspectos que caracterizan la implementación de la técnica FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades).
Variable N°5: Estructura Organizativa	Para llevar un buen funcionamiento y control de la empresa, es importante establecer jerarquías o mandos de los departamentos, para entrelazar las actividades, responsabilidades	Esta información es suministrada por la empresa Distribuidora Méndez por medio de la observación participativa y análisis de datos.	Es representada por medio de un organigrama, se verá de forma estratificada y ordenada, también se detalla cada operación de los departamentos.

	con la finalidad de garantizar el bienestar de la empresa.		
Variable N°6: Puntos de Venta	Los puntos de venta son de gran importancia, son los negocios a los que la empresa Distribuidora Méndez suministra los productos que ellos comercializan y se puede valorar el alcance.	Este tipo de información es suministrada por la empresa Distribuidora Méndez, por medio de la observación participativa y análisis de datos.	La información que se adquiere de los instrumentos será representada por medio de un análisis de cuadro, en cual se verá de forma clara y ordenada cada uno de los clientes o puntos de venta.

<p>Variable N°7: Posicionamiento</p>	<p>En el mercado, el posicionamiento es el estatus o liderazgo en el mercado que tiene la empresa; aquí se medirá el posicionamiento de la empresa y cuál desea a futuro, por medio de las estrategias.</p>	<p>Se emplearán los procesos de recolección de información, cuestionarios y entrevistas, para conocer el nivel de satisfacción del cliente sobre los servicios brindados por la Distribuidora.</p>	<p>Los resultados obtenidos de las herramientas de recolección de datos se explican, analizan y mostrarán por medio de gráficos y análisis de cuadro.</p>
--	---	--	---

3.6. Instrumentos de Recopilación de la Información

Es indispensable para todo tipo de investigación o proyecto, detallar cuales son los instrumentos que se emplearán a la hora de realizar la investigación. A continuación, se detallan los tipos de herramientas para la recolección de datos:

3.6.1. Cuestionario

Es ejecutar un formulario de preguntas estadística para determinar la variabilidad, o simplemente conocer más sobre la información o el resultado al que se quiere llegar.

Para el desarrollo de la investigación, se realizan dos tipos de cuestionarios dirigidos al trabajador de la Distribuidora Méndez; se detallarán las preguntas relacionadas con el tema de estrategias comerciales, para determinar el conocimiento que tienen sobre el tópico y demás áreas de importancia para el desarrollo de la investigación.

El segundo cuestionario es dirigido al consumidor, donde se le realizarán las preguntas con respecto a la satisfacción del servicio brindado por la empresa Distribuidora Méndez, y otros puntos asociados al objeto del proyecto en estudio.

3.6.2. Entrevista

Para aumentar el conocimiento e información de las operaciones de la empresa Distribuidora Méndez, se empleará el instrumento de recolección de información como la entrevista, principalmente para conocer más a fondo puntos que quiere mejorar la empresa, sin perder la objetividad del proyecto con base en las estrategias comerciales.

Los entrevistadores deben tener conocimiento de cuál tipo de entrevista se va a realizar, para adquirir mayor información, abordar a personas que conocen más de la empresa, en este caso, la Distribuidora Méndez. Se realizará el tipo de entrevista:

a. Entrevista semiestructurada:

Son conocidas por la preparación previa de la entrevista, el entrevistador lleva de antemano las preguntas que le realizará al entrevistado, sin dejar de lado los objetivos específicos. Este tipo de instrumento puede generar poca información, pero se caracteriza por el desvío de la guía principal; ayuda a aunar información y genera un adecuado ambiente para el entrevistado, donde se sienta cómodo y pueda suministrar datos relevantes para la investigación.

Capítulo IV

4. Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados

4.1. Análisis de la entrevista

La técnica utilizada para la recolección de información ha sido la entrevista (ver anexo N°3) dirigida al propietario de la empresa Distribuidora Méndez, con la finalidad de ampliar el conocimiento de las operaciones de esta, considerando los clientes, rutas, zonas, precios y demás aspectos que determinan las bases de la elaboración del presente proyecto.

La Distribuidora le vende a todo tipo de negocio, desde almacenes grandes hasta pulperías de ventana. Almacenes grandes como por ejemplo Walmart, no les distribuyen porque ellos tienen un sistema llamado CEDI; debido a que son cadenas independientes, compran directamente a IREX.

Además, la empresa Méndez no considera a la competencia como una amenaza directa, porque tienen el respaldo de Grupo IREX y Unilever. A nivel de distribuidora, no existe tanta competencia, porque cada una de las empresas de distribución representa cada marca; por ejemplo, Unilever tiene una distribuidora que se llama Robasa, otra sería Dipo, entre otras que representan.

Con respecto a la zona, la empresa trabaja bajo un esquema de supervisión de IREX, ellos tienen un control de la cantidad de cliente que existe en el área, entonces cada año, realizan un censo para obtener el dato de cuántos

consumidores siguen activos, luego, se envía el resultado a la Distribuidora; a partir de ahí, se compara para saber si no están dentro de la lista de clientes y si esta información es mayor, se le comunica a IREX. La organización Méndez posee al Supermercado Compre Bien como el consumidor más importante en ventas.

El método de venta es de 90% crédito y un 10% de contado, pero depende del gusto y preferencia del cliente, por ejemplo, el “tico” por naturaleza realiza su pedido en la mayoría de los casos de contado; por otra parte, el oriental viene con otra mentalidad, prefiere realizar la compra de contado, pero la mayor parte de la cartera es a crédito.

En el momento de hacer contacto con un nuevo cliente, en algunos casos no existe la necesidad de visitarlos, porque IREX es una marca muy reconocida y facilita la venta. El vendedor aborda al cliente, le explica la línea completa que posee la Distribuidora Méndez y al mantener acceso directo con IREX, sería la mejor opción; el cliente casi siempre acepta, luego le brindan la información de pedidos y en los siguientes quince días se efectúa la venta.

En relación con la introducción de nuevos productos, la Distribuidora cuenta con clientes activos por parte de Grupo IREX y lo demás se convierte en un valor agregado, se ofrecen a los consumidores los productos, los usuarios del servicio brindado hacen las comparaciones y se ajustan a las necesidades como precio, producto. No obstante, en cuanto al área de Guanacaste existen varias maneras de

abrir mercado con nuevos clientes, pueden ser: abrir un nuevo negocio o introducir nuevos productos a su negocio.

4.2. Estructura, cantidad de personal y asignación de funciones

Por medio de la herramienta de la observación, la empresa mantiene un control del personal, eso favorece y agiliza las funciones para evitar tiempos ociosos; una buena distribución ayuda a determinar la cantidad de personas por departamentos, y eso garantiza un trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

Como se muestra en el cuadro en la sección de tablas, (ver cuadro N°29) la Distribuidora Méndez cuenta con un personal de 28 trabajadores, 18 están ubicados en la bodega de Esparza, y 8 en la bodega de Guanacaste. A continuación, se describen las responsabilidades del personal en cada departamento:

El área de mercado y de ventas se encargan de realizar distintas ofertas, disponibles para los consumidores; estas ofertas varían cada mes.

El Departamento de Oficina prepara el documento de pedido que lleva el camión según la información correspondiente del consumidor que solicitó con anterioridad; este departamento se encarga también de la facturación, proveeduría, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y crédito y cobro.

El personal asignado para los departamentos de distribución y de despacho son el jefe de bodega, los colaboradores y los choferes, son los responsables de cargar los camiones con los productos que serán distribuidos a los clientes, se encargan de establecer las rutas, verificar que los camiones sean cargados con las cantidades y los productos que se pidieron con antelación.

4.3. Productos que comercializan

La empresa tiene alrededor de seis mil productos, cuenta con el respaldo y se presenta como grupo IREX, pues le da un valor agregado, seguridad y confianza; este es su producto estrella y hace que los consumidores lo adquieran. Las marcas más destacadas son:

- IREX
- Café Britt
- Higiénico Rosal
- Bayer
- GSK
- Ferretería Pretul
- Plastigel

4.4. Descripción de bienes

Para la realización del trabajo diario, la empresa Distribuidora Méndez posee un equipo adecuado, (ver cuadro N°30). Los bienes de que dispone la empresa se detallan a continuación:

Los edificios de la Distribuidora están ubicados en Bagaces, en la provincia de Guanacaste y en Esparza en la provincia Puntarenas; están divididos por dos bodegas, que son acondicionadas para el almacenamiento de los productos y cuatro oficinas, una ubicada en Guanacaste y cuatro en el edificio de Esparza. Para el desarrollo de las actividades de los distintos departamentos administrativos las oficinas están equipadas con computadoras, teléfonos, impresoras, tabletas y toda herramienta que necesite el personal encargado de oficina.

La empresa Distribuidora Méndez posee una flotilla vehicular total, cuenta con nueve automóviles utilizadas por los vendedores, siete camiones a cargo de los choferes para la distribución del producto, y un microbús utilizada para la distribución de una cantidad pequeña de productos y que se distribuyen cerca de la zona domiciliaria de la Distribuidora. Para desplazar grandes cantidades de productos de la bodega al camión, se utilizan equipo como carretillas y carretillas hidráulicas para cargar los vehículos que salen a distribuir la mercadería; en total son diecisiete vehículos.

4.5. Formas de Pago

La Distribuidora Méndez utiliza el método de crédito para cobrar a los consumidores por medio del noventa por ciento a crédito y un diez por ciento de contado, sin embargo, este mismo procedimiento lo emplean los proveedores de la Distribuidora en el momento de comprar los productos; venden los productos a la empresa del señor Méndez aplicando el mismo porcentaje.

4.6. Realización de Operaciones

Cuando la empresa Distribuidora Méndez se encuentra en busca de nuevos clientes y/o consumidores, primeramente, los selecciona, luego se envía al vendedor al almacén, pulpería o restaurante, independientemente cuál sea su actividad económica; el vendedor muestra los productos disponibles y realiza el pedido. Una vez aceptada la orden de pedido por el cliente el documento es enviado a las oficinas; a partir de ese momento, el local que solicita el pedido cuenta con cuarenta y ocho horas para recibir los productos.

Una vez que la solicitud de pedido llega a las oficinas, pasa al departamento de distribución y despacho para cargar los camiones con la mercadería, el jefe de bodega y los colaboradores son los encargados de revisar que todo vaya acorde con el documento de solicitud de pedidos; posteriormente, el camión se dirige al local con la respectiva factura realizada por el vendedor, cuando el camión llega a su destino y ha descargado la mercadería el dueño del negocio que realizó el pedido debe firmar la orden o documento de solicitud de pedido.

Es importante aclarar en el momento en que el cliente solicita el pedido a crédito, el vendedor se hará cargo de recoger el dinero, pero si el pedido solicitado se realizó de contado, el chofer puede cobrar el dinero en el momento que entrega los productos al local del consumidor.

4.7. Rotación del Inventario

El inventario de la empresa Distribuidora Méndez está siendo suministrado cada ocho días por las marcas que representa; al recibir mercadería semanalmente, no tiene problema por estancamiento del producto, porque los camiones salen todos los días a repartir a sus consumidores.

La empresa emplea el método de inventario PEPS (Primeros en Entrar y Primeros en Salir) por el movimiento fluido que tiene de inventario, esto favorece principalmente a los productos alimenticios, como los enlatados, colados, y chocolates, cuyo tiempo de almacenamiento debe ser mínimo.

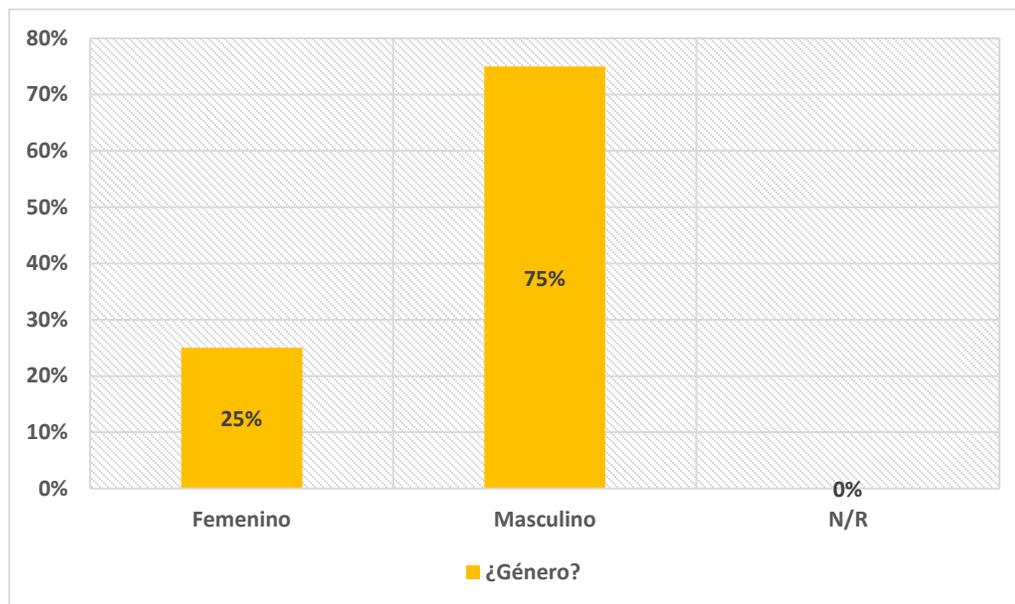
4.8. Análisis de Resultados

A continuación, se realizará el análisis, según los resultados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa Distribuidora Méndez (Ver anexo N°4), relacionado con el tema de estrategias, funciones, nivel de escolaridad, y demás datos relevantes.

Cuadro 3. Interpretación de los resultados, pregunta N°1

¿Género?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	25%
Masculino	15	75%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 1. Pregunta N°1

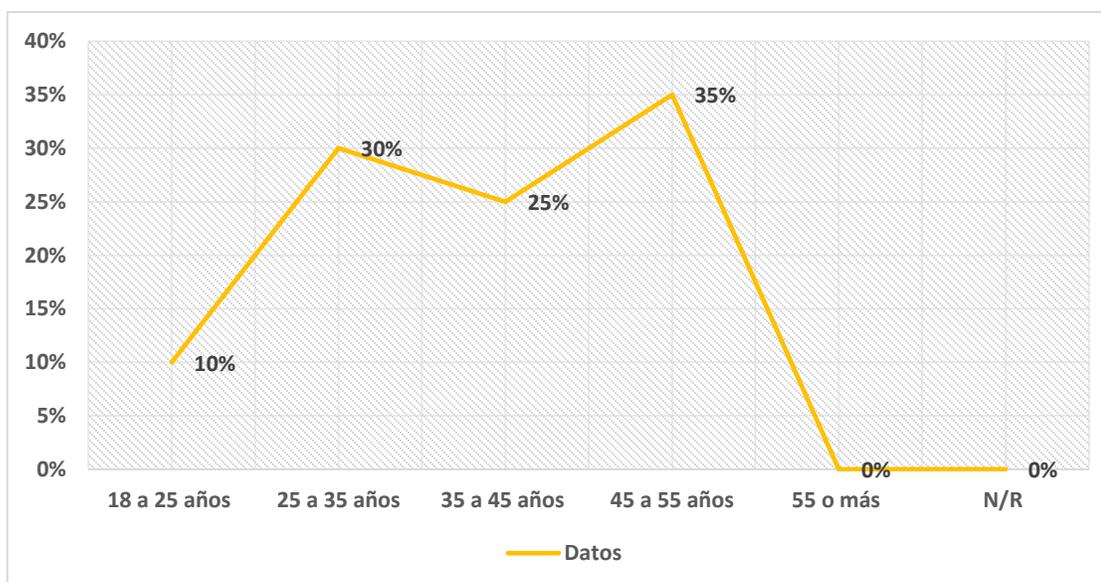
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

En relación con la pregunta 1 (género), para determinar la cantidad de hombres y mujeres que laboran en la Distribuidora Méndez, en el gráfico se observa que un 75% de los trabajadores son masculinos; la mayoría de los trabajos requieren fuerza (carga y descarga de camiones, ordenar mercadería, mecánica, mantenimiento del local, distribución en rutas incluyendo descargas) eso hace que el porcentaje femenino sea menor, y se encargue de la administración, por lo que representa un 25%.

Cuadro 4. Interpretación de los resultados, pregunta N°2

¿Edad?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	2	10%
25 a 35 años	6	30%
35 a 45 años	5	25%
45 a 55 años	7	35%
55 o más	0	0%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 2. Pregunta N°2

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

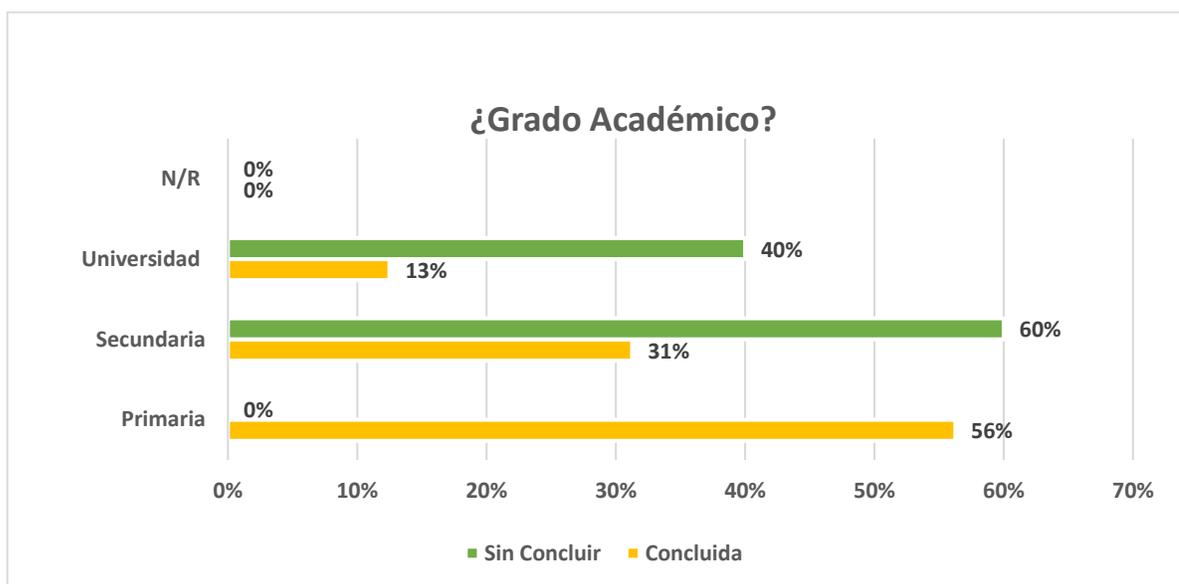
La pregunta 2 en relación con la edad, determina el margen de años más representativo, sería de 45 a 55 años, con 35% de la población de trabajadores de la empresa Distribuidora Méndez; seguido del 30% que representa las edades de 25 a 35 años.

El propósito de la interrogante es conocer la distribución del personal en las áreas, dependiendo de la edad, determinando las tareas y el puesto por ocupar, por ejemplo: Conocer las personas con mayor cantidad de años, y observar si las tareas asignadas requieren menor esfuerzo físico.

Cuadro 5. Interpretación de los resultados, pregunta N°3

¿Grado Académico?						
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Datos		Frecuencia Porcentaje
Primaria	Concluida	9	56%	Sin		
	Concluir	0	0%			
Secundaria	Concluida	5	31%	Sin		
	Concluir	3	60%			
Universidad	Concluida	2	13%	Sin		
	Concluir	2	40%			
N/R		0	0%			
Total		16	100%	5		100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 3. Pregunta N° 3

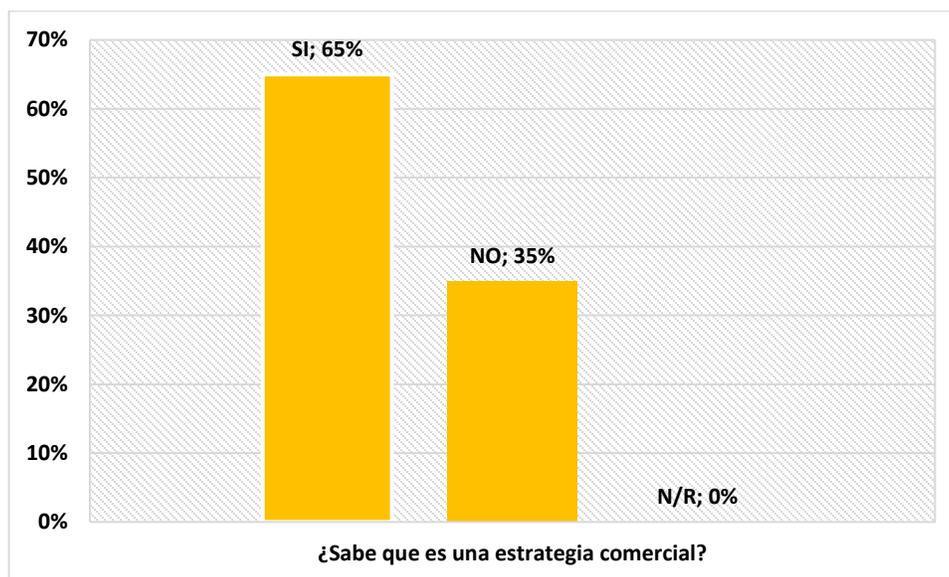
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Como se observa en el gráfico, en relación con el grado académico, por la naturaleza del trabajo, más del 56% terminó la primaria, el restante concluyó la universidad. La actividad económica de la empresa es la distribución de productos, implica realizar la mayor parte del tiempo trabajos forzoso, por ello, para la realización de ese tipo de tareas no es necesario contar con un grado académico superior.

Cuadro 6. Interpretación de los resultados, pregunta N°4

¿Sabe que es una estrategia comercial?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	13	65%
NO	7	35%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 4. Pregunta N°4

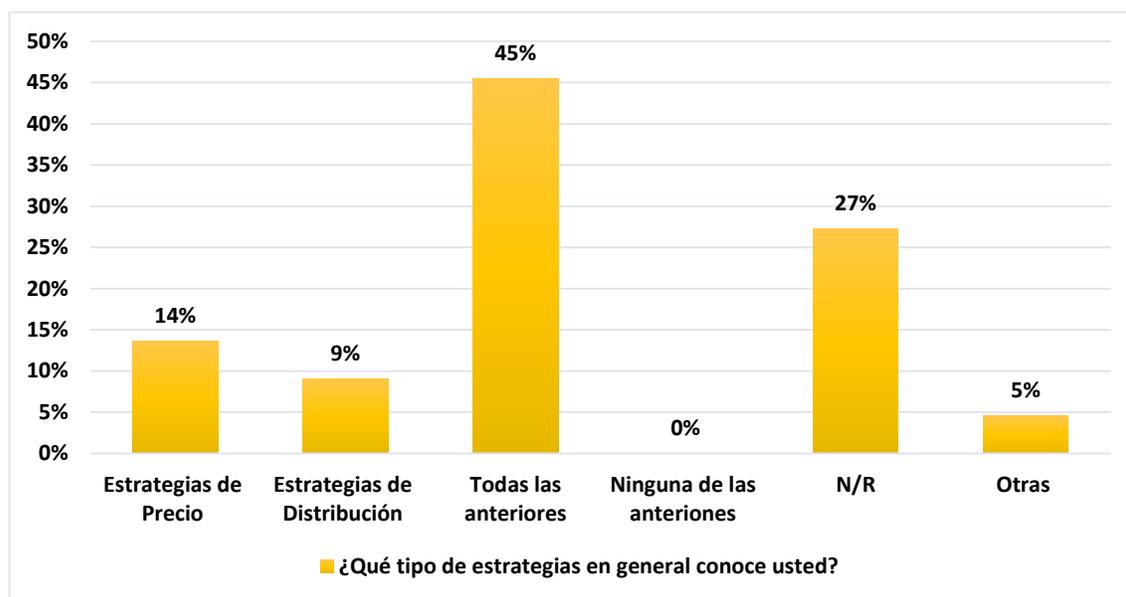
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Al aplicar la pregunta cuatro, se pudo cuantificar el conocimiento que poseen sobre el concepto de estrategia comercial. El gráfico muestra que un 65% de los colaboradores sí conoce el tema; se establece un resultado favorable para la empresa, que el personal conozca el mercado donde se desenvuelve.

Cuadro 7. Interpretación de los resultados, pregunta N°5

¿Qué tipo de estrategias, en general, conoce usted?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias de Precio	3	14%
Estrategias de Distribución	2	9%
Todas las anteriores	10	45%
Ninguna de las anteriores	0	0%
N/R	6	27%
Otras	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 5. Pregunta N° 5

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

En el momento de aplicar la pregunta, sobre el tipo de estrategias que, en general, conocen los trabajadores de la Distribuidora, se observa que el personal conoce las estrategias de precio y distribución, pero al consultar la definición de algún tipo de estrategia, una parte del personal se abstendrían a responder, porque el concepto que poseen es empírico e ignoran que ese conocimiento es parte de las estrategias comerciales.

La pregunta anterior es de carácter cualitativo, se preguntó cuáles otras estrategias conocen, los trabajadores y detallaron tener conocimiento en las estrategias de ventas, mercado e imagen, ofertas, bandeos, crecimiento de negocio, servicio al cliente entre otras. En general, el concepto que tienen de cada una de

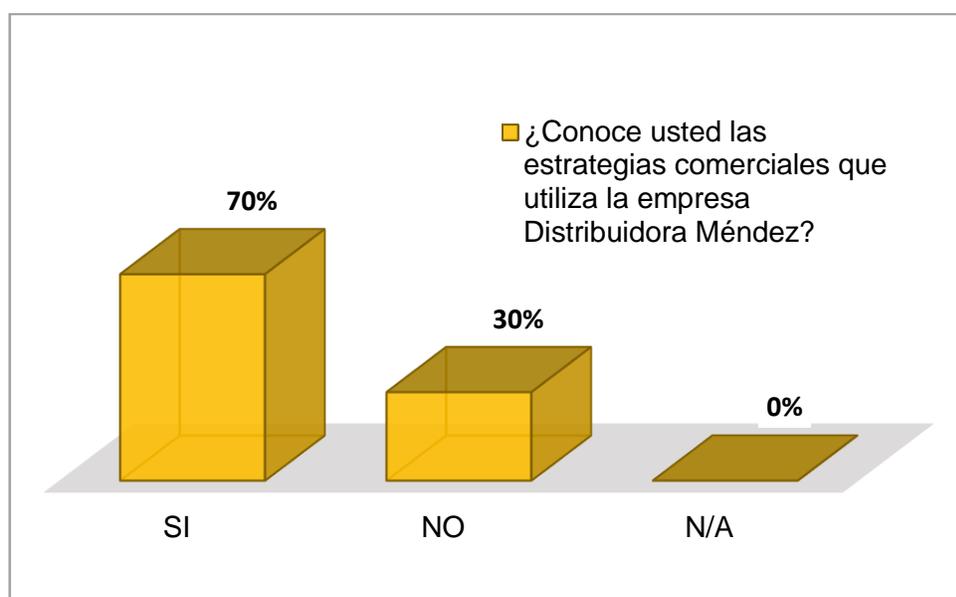
ellas fue adquirido de manera empírica; sin embargo, en algunos casos el concepto de estrategia fue obtenido por medio del estudio universitario.

Cuadro 8. Interpretación de los resultados, pregunta N°6

¿Conoce usted las estrategias comerciales que utiliza la empresa Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	70%
NO	6	30%
N/A	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 6. Pregunta N° 6



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

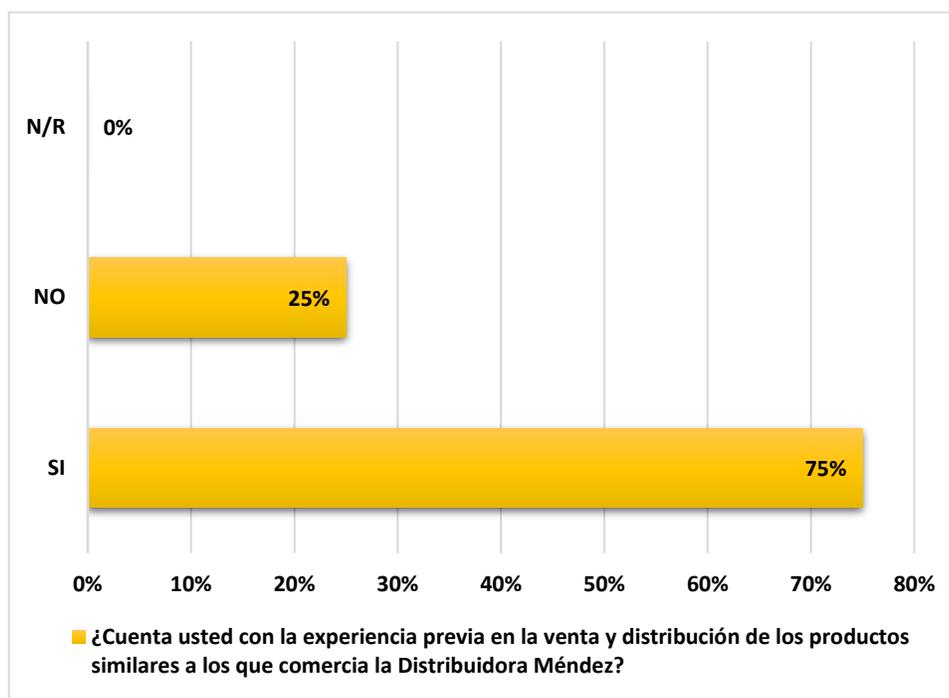
Se observa en el gráfico anterior que un gran porcentaje del personal conoce las estrategias comerciales utilizada por la Distribuidora Méndez, se demuestra que de alguna manera saben e imparten estrategias, pero los trabajadores no cuentan con una definición concreta.

Al proporcionar un espacio de carácter abierto, los trabajadores describieron cuáles estrategias son utilizadas por la empresa Distribuidora Méndez; la mayoría concuerda en que, la organización emplea técnicas como: las ofertas, servicio al cliente, descuentos, bonificaciones, promociones, reparto a tiempo.

Cuadro 9. Interpretación de los resultados, pregunta N°7

¿Cuenta usted con la experiencia previa en la venta y distribución de los productos similares a los que comercia la Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	15	75%
NO	5	25%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 7. Pregunta N°7

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

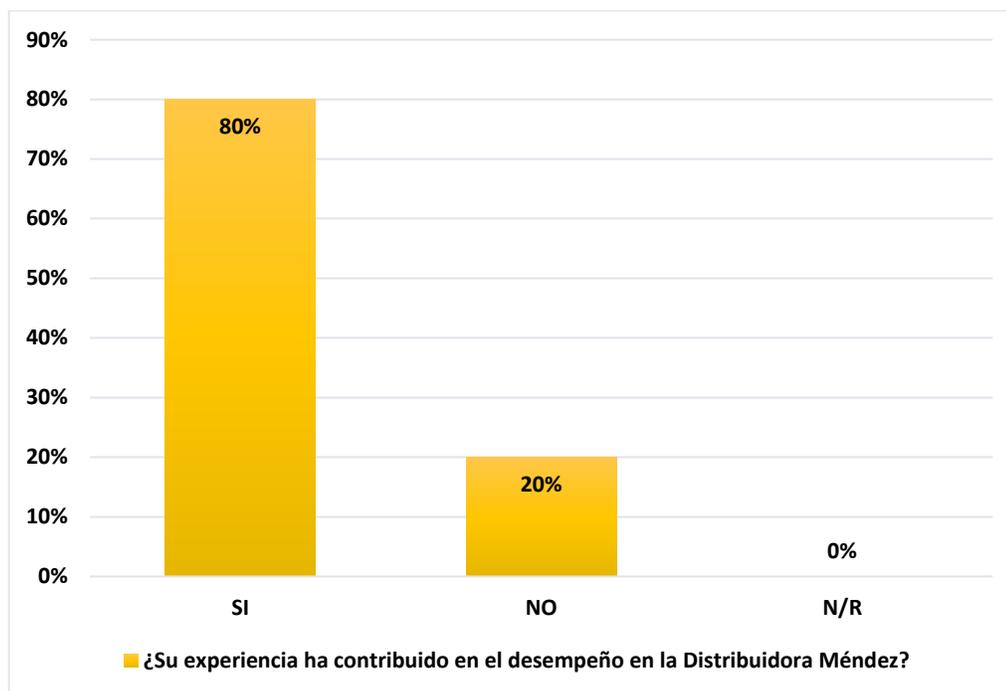
En el gráfico número 7 se determina que la mayoría de los trabajadores cuentan con experiencia de venta y distribución de productos, lo cual representa el 75% de la población de trabajadores de la empresa Méndez; este resultado indica que el grupo de trabajo está ayudando a la Distribuidora en la negociación con los clientes y crecimiento de mercado.

Esta pregunta es de carácter abierto, donde los trabajadores especificaron que tienen experiencia en puestos similares como vendedores, distribuidores y trato con los clientes en supermercados, algunos tuvieron su propio negocio, y display.

Cuadro 10. Interpretación de los resultados, pregunta N°8

¿Su experiencia ha contribuido en el desempeño en la Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	16	80%
NO	4	20%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 8. Pregunta N° 8

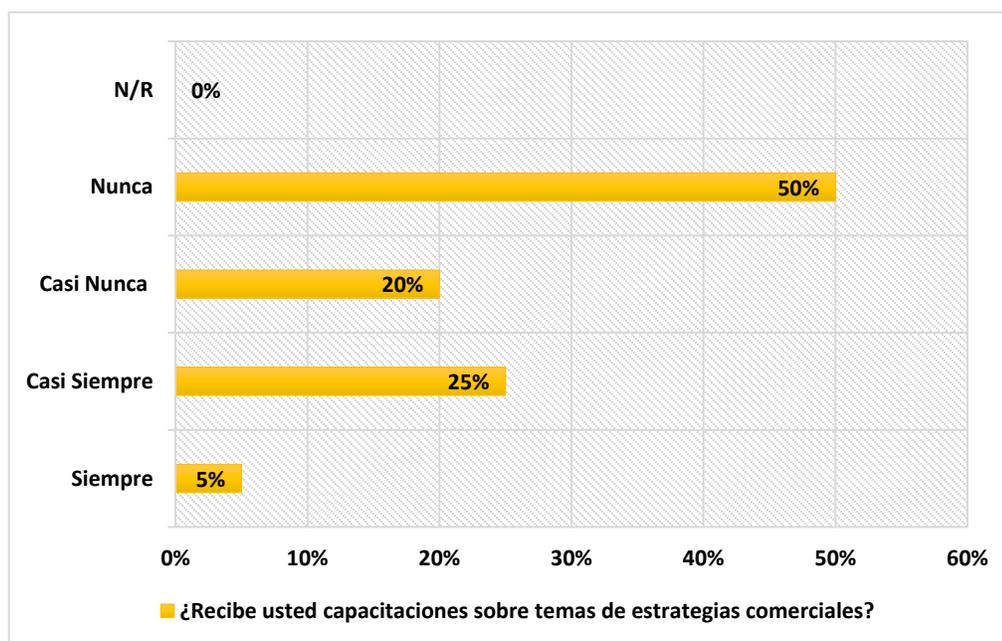
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Como se refleja en el gráfico anterior, los trabajadores indicaron que han contribuido a la empresa en diferentes aspectos, como en supervisar, reparto, mecánica, experiencia en distribución, iniciativa, conocimiento de la zona entre otras. Según se muestra en el gráfico, un 80% consideran que sí han contribuido con su experiencia de forma favorable en la Distribuidora Méndez; por otra parte, el 20% restante indicó que la contribución experimental laboral no ha sido tomada en cuenta.

Cuadro 11. Interpretación de los resultados, pregunta N°9

¿Recibe usted capacitaciones sobre temas de estrategias comerciales?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Casi Siempre	5	25%
Casi Nunca	4	20%
Nunca	10	50%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 9. Pregunta N°9

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

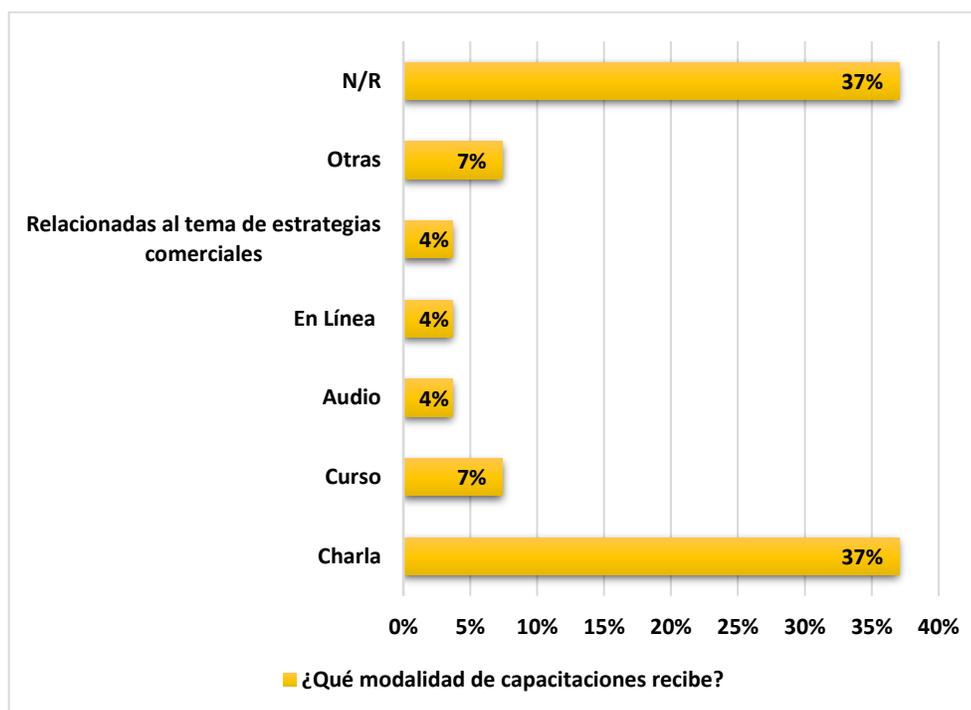
En relación con la pregunta de capacitaciones, como muestra en el gráfico 9, hay un rango del 50% de los colaboradores sin recibir una capacitación sobre estrategias comerciales, eso implica un déficit de conocimiento en ellos sobre el tema.

El porcentaje del 5% representa a trabajadores que han recibido algún tipo de capacitación por parte de empresas donde trabajaban, o en el puesto actual reciben inducciones de nuevos artículos que se incorporan en el catálogo de productos de determinada casa comercial.

Cuadro 12. Interpretación de los resultados, pregunta N°10

¿Qué modalidad de capacitaciones recibe?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Charla	10	37%
Curso	2	7%
Audio	1	4%
En Línea	1	4%
Relacionadas con el tema de estrategias comerciales	1	4%
Otras	2	7%
N/R	10	37%
Total	27	100%
Fuente: Montero – Salazar, 2019.		

Gráfico 10. Pregunta N°10



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Con respecto a la modalidad de capacitaciones, como muestra el gráfico 10, empleada en el grupo de trabajo de la empresa Méndez, las charlas representan el 37%, comparado con las demás modalidades y solo un 4% son relacionadas con el tema de estrategias comerciales.

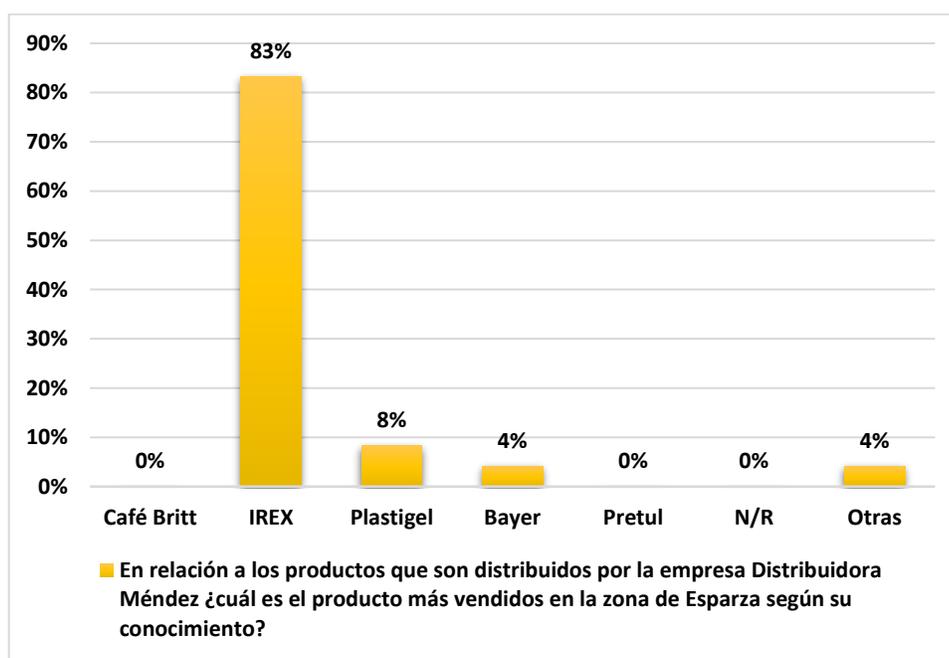
Además de las capacitaciones recibidas por las marcas que respaldan a la Distribuidora Méndez, el 7% representa a otros métodos de capacitación como, por ejemplo: los trabajadores indicaron contar con la oportunidad de capacitarse externamente y/o en trabajos anteriores.

Cuadro 13. Interpretación de los resultados, pregunta N°11

En relación con los productos que son distribuidos por la empresa Distribuidora Méndez, ¿cuál es el producto más vendido en la zona de Esparza, según su conocimiento?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Café Britt	0	0%
IREX	20	83%
Plastigel	2	8%
Bayer	1	4%
Pretul	0	0%
N/R	0	0%
Otras	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 11. Pregunta N°11



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

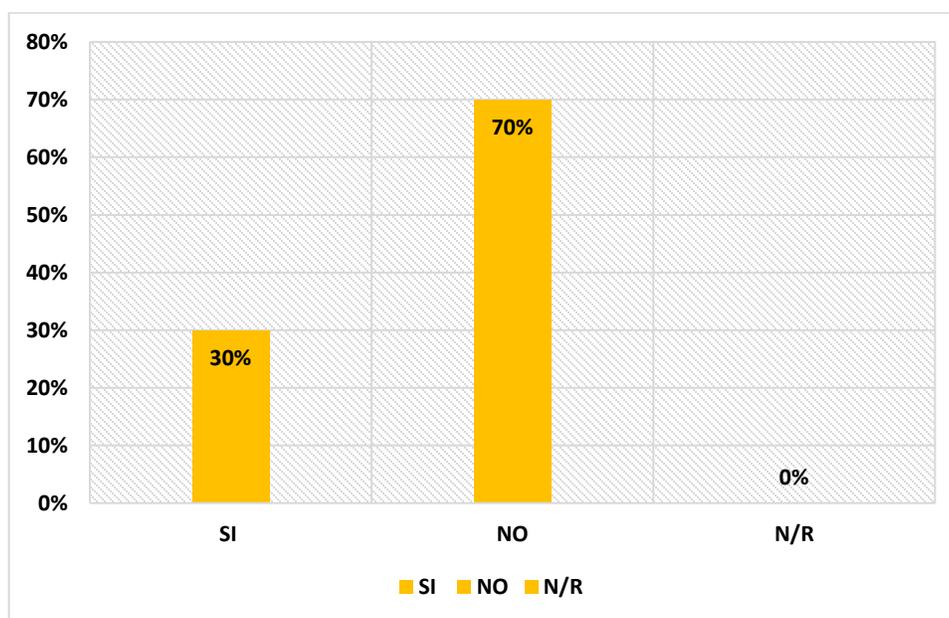
La Distribuidora Méndez representa a varias marcas; se observa que el 83% de los colaboradores estuvo de acuerdo en que los productos más demandados en la zona de Esparza pertenecen al extenso catálogo de la línea del Grupo IREX.

Además, esta pregunta es de carácter abierto, como se muestra en el gráfico, indicó que el 4% representa a otros productos de limpieza, incluyendo la distribución productos de cuidado personal, y medicinal.

Cuadro 14. Interpretación de los resultados, pregunta N°12

En cuanto a los productos alimenticios, ¿cumple con los requisitos para la manipulación de alimentos?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	6	30%
NO	14	70%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 12. Pregunta N°12

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

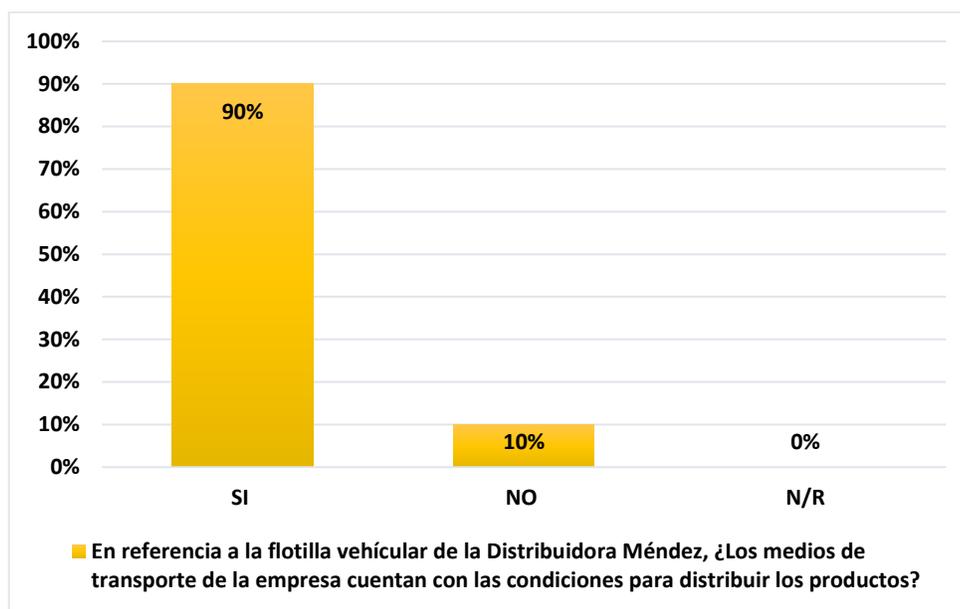
En relación con el gráfico anterior, el 70% de los colaboradores no cuenta con lo establecido en el Decreto N°36666, Reglamento para el otorgamiento del carné de manipuladores de alimentos y reconocimiento de la oficialización de capacitadores del curso de manipulación de alimentos por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje.

El 30% representa a los trabajadores que cumplen con el Decreto citado, estos colaboradores se ocupan de las tareas administrativas, y no tienen contacto con los productos de alimentos (enlatado, colados, chocolates, refrescos).

Cuadro 15. Interpretación de los resultados, pregunta N°13

En referencia a la flotilla vehicular de la Distribuidora Méndez, ¿los medios de transporte de la empresa cuentan con las condiciones para distribuir los productos?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	90%
NO	2	10%
N/R	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 13. Pregunta N°13

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

En el gráfico 13 se puede determinar que el 90% de los trabajadores concuerdan que la flotilla vehicular cumple con los requisitos y estándares para transportar los productos.

Los colaboradores en la sección de pregunta abierta, anotaron que la flotilla se encuentra en buen estado, le dan el correcto mantenimiento y los vehículos están al día con los requisitos de derecho de tránsito vehicular (Riteve y marchamos).

El 10% de los trabajadores indica que no realizan la adecuada separación de productos alimenticios con los de limpieza, que se mezclan químicos con productos alimenticios y que los camiones no tienen una debida separación.

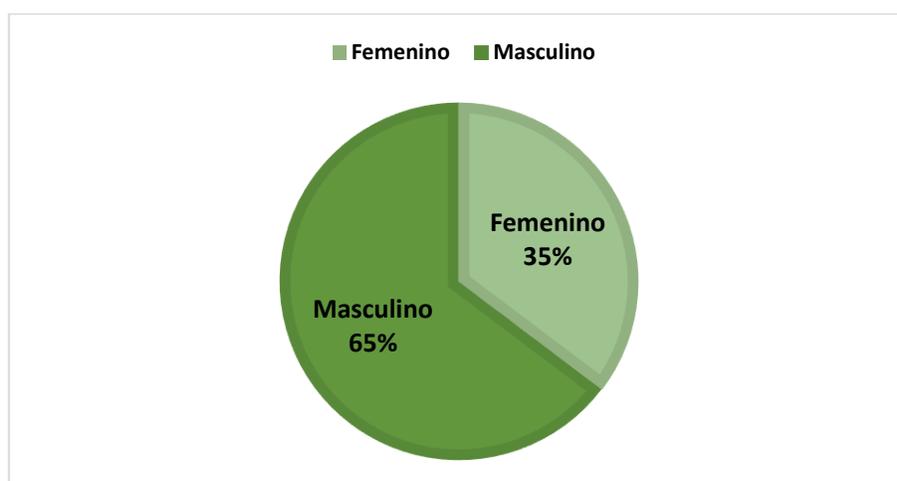
En el siguiente análisis se consideran los resultados del cuestionario dirigidos a los clientes y/o consumidores de la empresa Distribuidora Méndez (Ver anexo N°5), compuesto por preguntas relacionadas con la satisfacción, el servicio, y demás datos relevantes como se muestran a continuación:

Cuadro 16. Interpretación de los resultados, pregunta N°14

¿Género?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	35%
Masculino	11	65%
N/R	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 14. Pregunta N°14



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

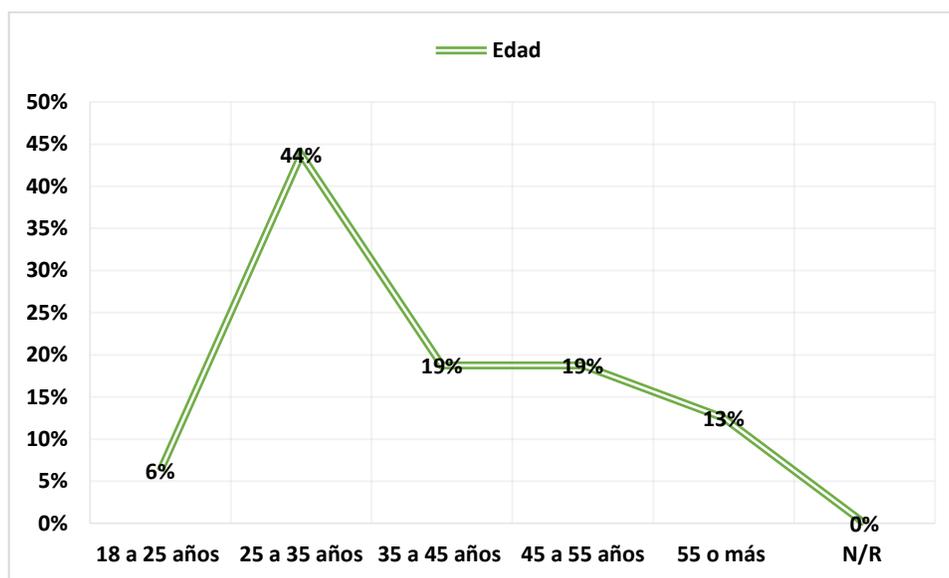
En relación con el género en el gráfico número 14, la mayoría de los clientes son masculinos y representan el 65%, esto indica que en la zona de Esparza los hombres manejan los negocios; se demuestra un mayor emprendedurismo por parte del género masculino en la comunidad, el grupo femenino simboliza el restante 35%.

Cuadro 17. Interpretación de los resultados, pregunta N°15

¿Edad?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	1	6%
25 a 35 años	7	44%
35 a 45 años	3	19%
45 a 55 años	3	19%
55 o más	2	13%
N/R	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 15. Pregunta N°15



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

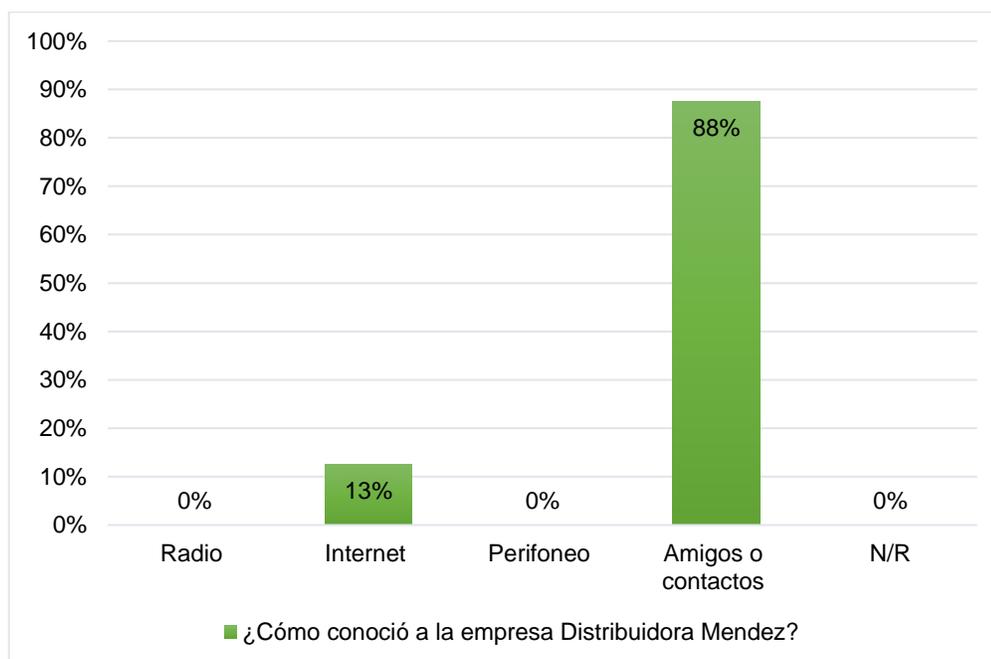
La gráfica lineal anterior muestra que el margen de edad entre los clientes predomina entre los 25 a 35 años; se puede afirmar que existe un mayor entusiasmo que simboliza el 44%, por parte de personas jóvenes, en iniciar un negocio en la comunidad de Esparza.

También se aprecia que las edades de 35 a 45 años y de 45 a 55 años representan el 19% y representan a dueños de locales con más edad y con mentalidades de pasar el negocio a sus descendientes.

Cuadro 18. Interpretación de los resultados, pregunta N°16

¿Cómo conoció a la empresa Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0%
Internet	2	13%
Perifoneo	0	0%
Amigos o contactos	14	88%
N/R	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 16. Pregunta N°16

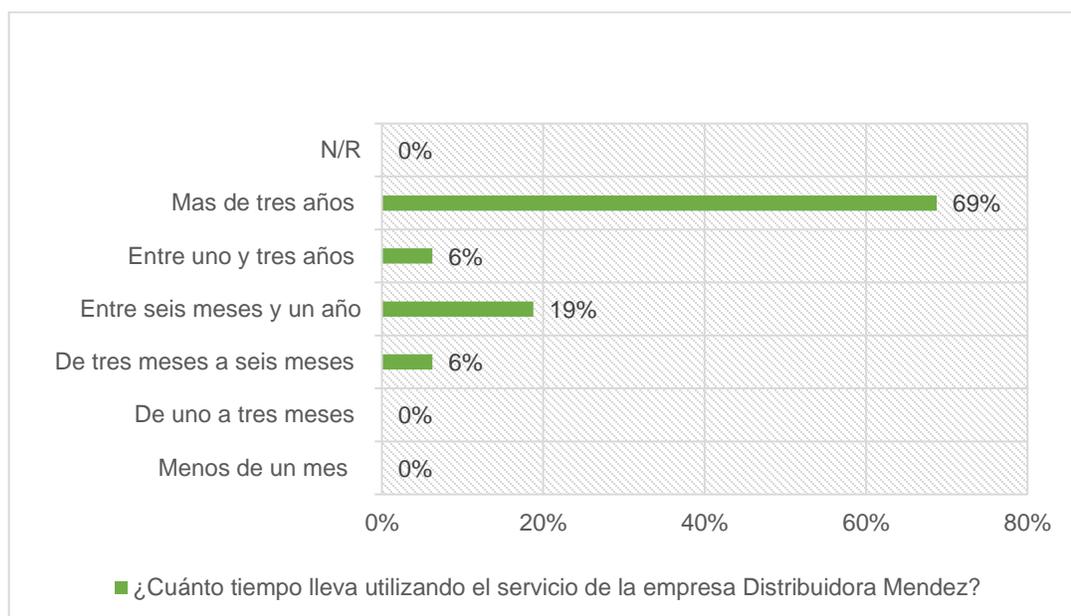
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

El resultado del gráfico anterior muestra que los clientes conocieron la Distribuidora por medio de amigos y contactos, este dato simboliza el 88%; algunos consumidores indicaron que otra forma en la cual conocieron a la empresa fue por medio de los proveedores de diferentes casas comerciales y distribuidoras, hablan con ellos sobre algunos productos y cómo conseguirlos, se contactan con la Distribuidora Méndez. Por otra parte, el 13% indica que los usuarios del servicio proporcionado por la empresa Méndez, se contactaron con ella por medio de internet.

Cuadro 19. Interpretación de los resultados, pregunta N°17

¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de la empresa Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un mes	0	0%
De uno a tres meses	0	0%
De tres meses a seis meses	1	6%
Entre seis meses y un año	3	19%
Entre uno y tres años	1	6%
Más de tres años	11	69%
N/R	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 17. Pregunta N°17

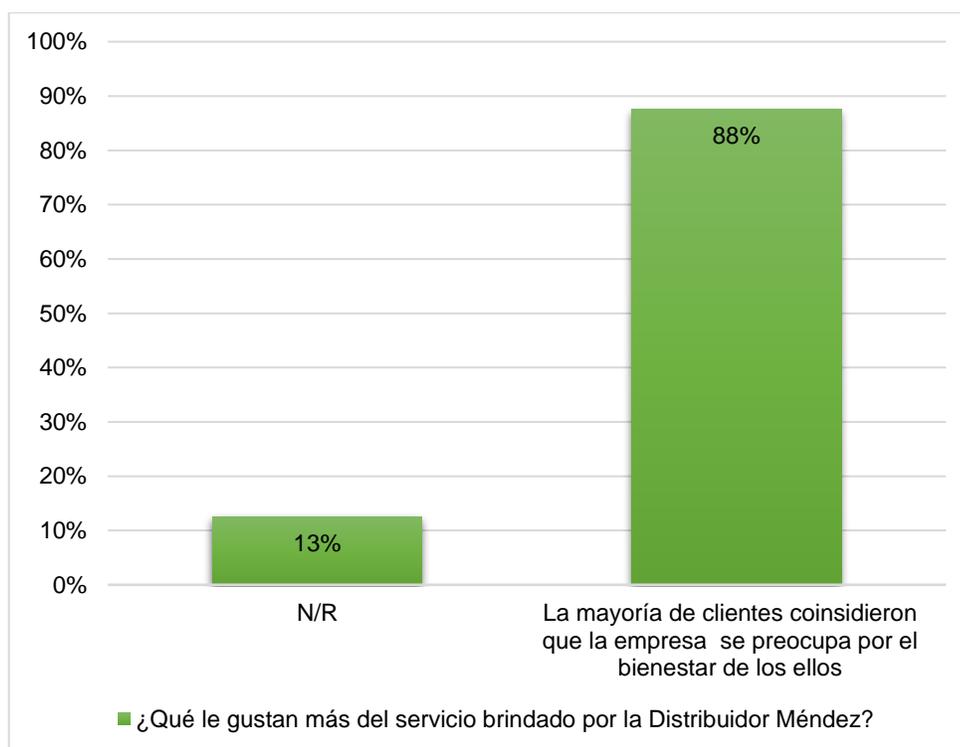
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Al ser una empresa con varios años en la zona de Esparza, muchos de los clientes tienen bastante tiempo trabajando con ella la Distribuidora Méndez. En el gráfico número 17 se aprecia que el 69% representa la cantidad de tiempo que tienen los clientes trabajando con esta empresa.

Cuadro 20. Interpretación de los resultados, pregunta N°18

¿Qué le gusta más del servicio brindado por la Distribuidora Méndez?			
Datos	Frecuencia	Porcentaje	
N/R	2	13%	
La mayoría de los clientes coincidieron en que la empresa se preocupa por el bienestar de los ellos	14	88%	
Total	16	100%	

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 18. Pregunta N°18

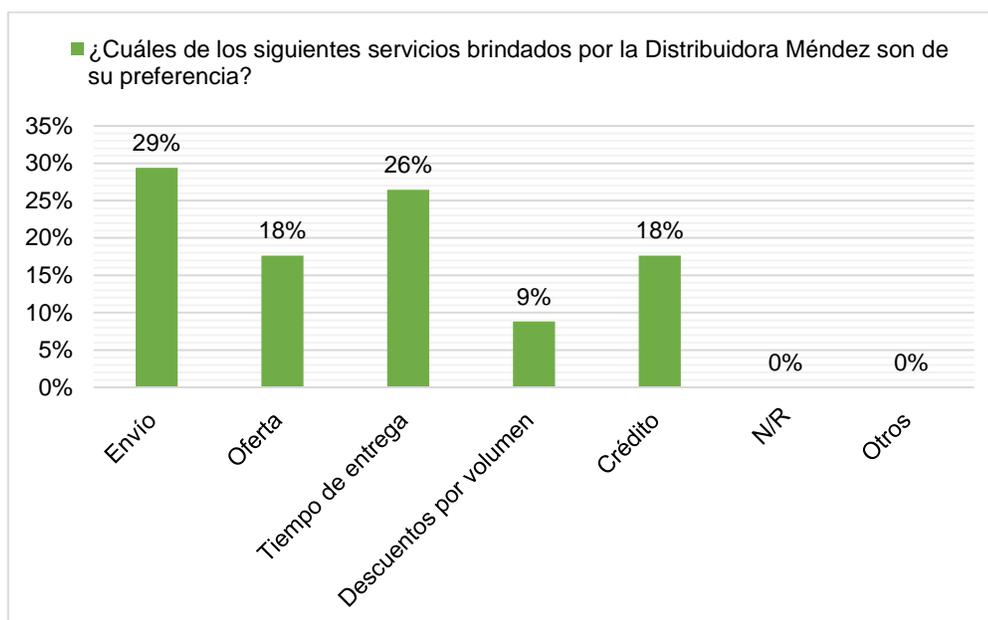
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

El gráfico número 18 muestra una pregunta, a criterio personal, sobre el servicio brindado por la Distribuidora Méndez. Los clientes mencionaron que la empresa está pendiente de ellos; este resultado simboliza el 88%; también señalaron que la organización les ofrece facilidad de pagos, buena atención, buen trato, eficacia, confianza, responsabilidad, puntualidad, variedad de productos, atención por parte del agente que se preocupa por conseguir el producto, se moviliza con la búsqueda de algún artículo que necesiten; el restante 13% se abstuvo de responder.

Cuadro 21. Interpretación de los resultados, pregunta N°19

¿Cuáles de los siguientes servicios brindados por la Distribuidora Méndez son de su preferencia?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Envío	10	29%
Oferta	6	18%
Tiempo de entrega	9	26%
Descuentos por volumen	3	9%
Crédito	6	18%
N/R	0	0%
Otros	0	0%
Total	34	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 19. Pregunta N°19

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

En la figura anterior se puede apreciar, según los clientes, que están a gusto con los servicios brindados por la Distribuidora Méndez. Los consumidores marcaron casi todas las opciones, pero en especial, el envío y el tiempo de entrega son de su preferencia representados por el 29% y 26%, respectivamente.

Lo anterior, se debe a ser una reacción en cadena que beneficia a ambas partes (clientes y distribuidor), el receptor, al brindar un buen servicio, como entregar a tiempo los pedidos, mantendrá a sus consumidores satisfechos.

Cuadro 22. Interpretación de los resultados, pregunta N°20

¿Cómo evalúa el trato recibido por el personal que le ha atendido?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Estoy Satisfecho	14	88%
No estoy satisfecho	1	6%
N/R	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 20. Pregunta N°20

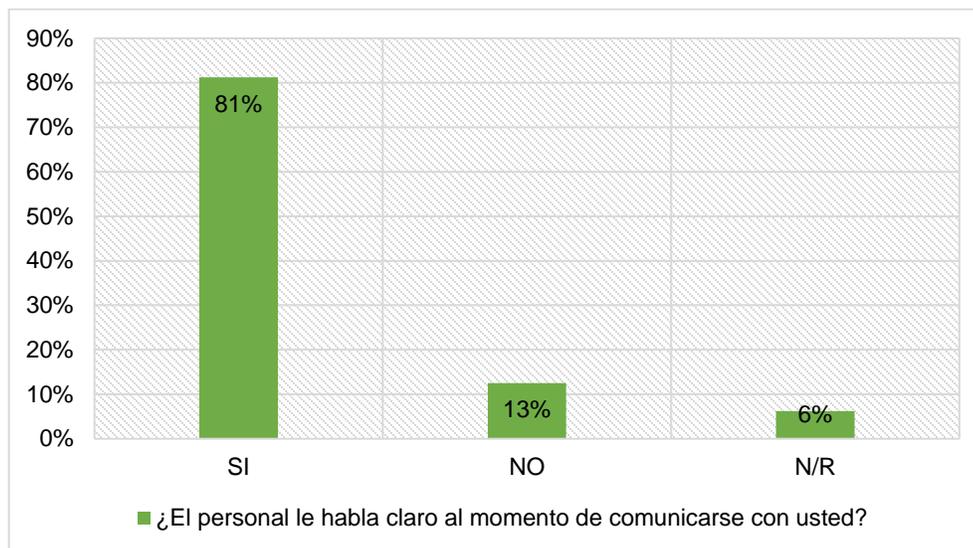
Fuente: Montero – Salazar, 2019.

En el vigésimo gráfico se puede observar con respecto a la pregunta N°7, sobre la evaluación del trato recibido por el personal de la empresa Distribuidora Méndez, que la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención; simbolizan el 88% y especifican que son respetuosos, amables, hay buena comunicación y precios de ofertas, entre otros.

Sin embargo, un 6% no está satisfecho con el trato por parte de la empresa Méndez, porque en algunas ocasiones los clientes han tenido problemas con los repartidores, no se envió la cantidad de productos que ordenó y el otro 6% se abstuvo de responder.

Cuadro 23. Interpretación de los resultados, pregunta N°21

¿El personal le habla claro al momento de comunicarse con usted?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	13	81%
NO	2	13%
N/R	1	6%
Total	16	100%
Fuente: Montero – Salazar, 2019.		

Gráfico 21. Pregunta N°21

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

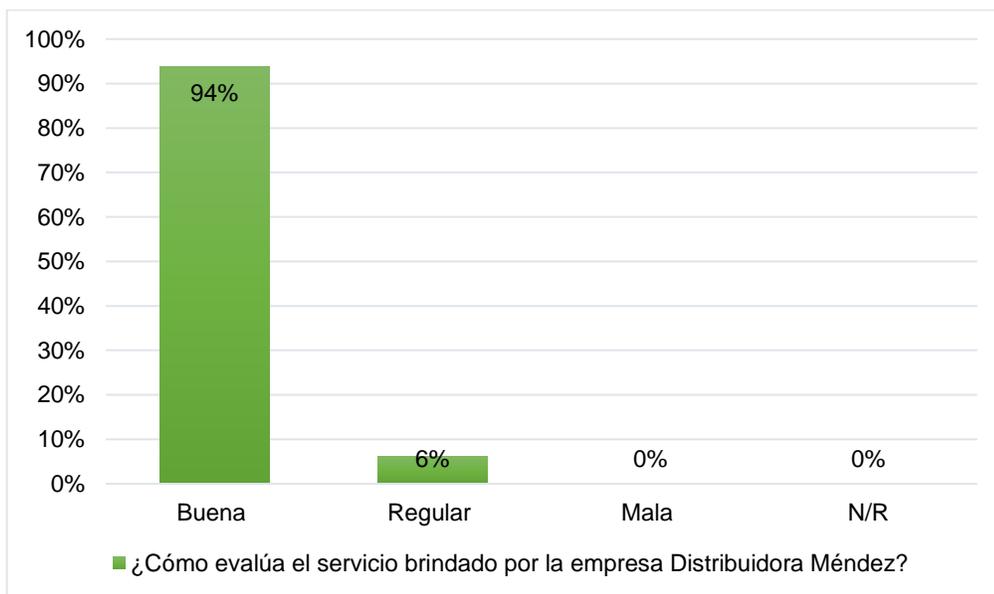
En el resultado que refleja el gráfico número 21, según la aplicación del cuestionario, el 81% caracteriza a los clientes que manifestaron un gran agrado con el grupo de trabajadores de la Distribuidora Méndez, esto favorece a la empresa en la imagen que transmite.

Por otra parte, algunos consumidores indicaron que el personal no es claro en el momento de atenderlos y otros no respondieron, lo cual representa el 13% y 6%, respectivamente.

Cuadro 24. Interpretación de los resultados, pregunta N°22

¿Cómo evalúa el servicio brindado por la empresa Distribuidora Méndez?		
Datos	Frecuencia	Porcentaje
Buena	15	94%
Regular	1	6%
Mala	0	0%
N/R	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 22. Pregunta N°22

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

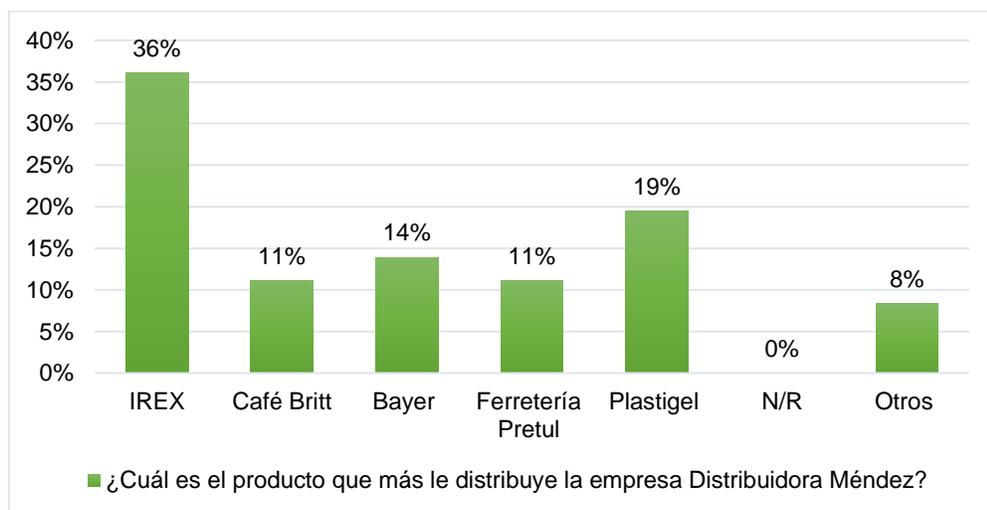
En relación con la pregunta sobre la evaluación del servicio brindado por la Distribuidora Méndez, el porcentaje del 6% muestra una calificación regular, lo cual genera una discrepancia en el momento de aplicar los cuestionarios. Algunos locales que se visitaron ya no formaban parte de la cartera de clientes; se revela que la lista oficial no estaba actualizada y surgieron comentarios sobre el servicio, que a veces era irregular o malo; eso no es reflejado en el gráfico, porque no son consumidores de la empresa, pero es un dato importante para la realización del trabajo.

Sin embargo, el porcentaje restante del 94%, evaluó los servicios brindados por la empresa Distribuidora Méndez como buenos, con excepción de un colaborador que mostró una calificación de *regular*, porque especificó que en ocasiones ha tenido problemas al recibir los productos.

Cuadro 25. Interpretación de los resultados, pregunta N°23

¿Cuál es el producto que más le distribuye la empresa Distribuidora Méndez?		
Dato	Frecuencia	Porcentaje
IREX	13	36%
Café Britt	4	11%
Bayer	5	14%
Ferretería Pretul	4	11%
Plastigel	7	19%
N/R	0	0%
Otros	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Gráfico 23. Pregunta N°23

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Mediante el gráfico N°23 se observa que el producto estrella de la zona de Esparza, según las respuestas de los clientes representa el 36% y son los artículos del Grupo IREX. Los clientes comentaron que compran bastantes bultos de detergentes, cloros, entre otros; también se muestra una competitividad con otros productos como Plastigel con el 19% de ventas, seguidos de Café Britt y Bayer.

Para esta pregunta, se dio el espacio para comentar cuáles otros productos compraban y estos representan el 8%, como tubos PBC, desodorantes, productos del trópico, bazar, cuidado personal, y artículos de motos.

4.9. Análisis FLOA

Cuadro 26. Análisis FLOA

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Varios años en el mercado • Conocimiento de la zona • Contrato con Grupo IREX • Un extenso catálogo de productos • Único distribuidor de Esparza • Marcas de prestigio como respaldo • Distribuidora consolidada en la zona de Puntarenas • Diversidad de productos gracias a las diferentes empresas con las que trabaja.
LIMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • La flotilla vehicular no es apta para la cantidad de productos que manejan. • No crean su propio producto. • Algunas tareas administrativas recaen solo en una persona como la única que conoce todo el procedimiento del sistema.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con otras casas comerciales (Café Britt, Bayer, Pretul, Plastigel). • Diversidad de productos gracias a las diferentes empresas con las que trabaja. • Contrato principal con Grupo IREX. • Marcas de prestigio como respaldo.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Cierre de locales por parte de los clientes. • Aumento en la tarifa de combustible. • Incertidumbre en la inversión de microempresas por parte de los clientes por motivo de la Ley del fortalecimiento de las finanzas públicas, lo cual genera que las ventas de la Distribuidora Méndez bajen. • Competencia con compañías multinacionales.

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

4.10. Análisis PEST

Cuadro 27. Análisis PEST

Factores Políticos	Distribuidora Méndez
Cambio de Gobierno	A pesar de la incertidumbre que genera el cambio de Gobierno, la distribuidora ha vivido dos cambios, el del año 2010 y el del 2014, por lo que ya tiene experiencia referente a lo que pueda traer esta nueva administración. Se pueden, por ello, adelantar a las posibles reformas que en materia política pudieren suceder y así minimizar el impacto que esto genere.
Política Fiscal	Las consecuencias de una eventual aprobación del impuesto al valor agregado pueden generar en la empresa un mayor crecimiento en sus costos de operación, así como también en los costos de distribución; se deben tomar las precauciones de lo que pueda aprobarse, para que se adapten a los nuevos impuestos.
Estabilidad Política	Costa Rica goza de una estabilidad política única en Centroamérica, donde las elecciones presidenciales se llevan en paz; a pesar del descontento de unos sectores de la población con las acciones del gobierno actual, no pasa de un simple descontento, por lo que la empresa no se ve afectada por este factor.

Factores Económicos	Distribuidora Méndez
Crecimiento Económico	Este factor puede no tener un efecto fuerte sobre la distribuidora, debido a la naturaleza de los productos distribuidos, pues, al ser Irex su carta de presentación, son productos que siempre serán requeridos en el mercado, así como lo son los productos alimenticios; aunque el país se enfrente a un crecimiento desacelerado, la distribución de los productos podrá llevarse a cabo.
Tipo de Cambio	Las constantes fluctuaciones en el precio del dólar, pudieron hacer que la empresa tomara medidas respecto al alza de los precios de los combustibles, producto de las variaciones en el tipo de cambio, así como en otros costos complementarios del transporte de productos, como lo son el mantenimiento de las unidades, los repuestos necesarios, entre otros.
Poder de Adquisición	Para la distribuidora, por la naturaleza de los productos que tiene a disposición, el poder adquisitivo de los consumidores genera poco impacto a su economía; son productos que se requerirán en cualquier momento y las personas no pueden dejar de lado. También es significativa la variedad de productos distribuidos.

Factores Socio-Culturales	Distribuidora Méndez
Nivel de educación	Tener un personal capacitado es importante; también debe tenerse en cuenta que en la zona existen personas con grandes capacidades. La distribuidora no capacita al personal; a pesar de contar con personal apto para sus puestos, no está de más tomar en cuenta la posibilidad que la zona le representa.
Hábitos Alimenticios	<p>En este factor los hábitos alimenticios pueden afectar directamente los productos que distribuye la empresa respecto al mercado de la alimentación, sin embargo, cualquier variación puede generar una baja en el consumo de cierto producto, y que no sea requerido más por las empresas solicitantes de la distribución.</p> <p>No obstante, debido a que la empresa distribuye gran variedad de productos, esta afectación no es mayor.</p>
Demografía	La cantidad de personas en una región tienen efecto en la empresa, debido a la demanda de los productos que pueden generar. Al abarcar una zona muy amplia, la Distribuidora se ve favorecida por el aspecto demográfico: cuanta más cantidad de población haya, existirá una mayor demanda de productos y por tanto, mayor solicitud respecto a su distribución.

Factores Tecnológicos	Distribuidora Méndez
Adaptación a nuevas tecnologías	La distribuidora cuenta con excelentes sistemas para el control de inventarios, así como la implementación de las herramientas necesarias para la realización ordinaria de labores. La empresa está adaptada a las tecnologías existentes en el país.
Uso y costos de la energía	Se espera que los costos, tanto de los hidrocarburos como de la electricidad, continúen elevándose a causa de factores internacionales, así como fenómenos meteorológicos. La Distribuidora deberá llevar un control estricto sobre el gasto energético, tanto de los combustibles utilizados, como de la electricidad empleada para la realización de sus labores.
Uso de redes sociales para publicitarse	Por la naturaleza del negocio y el tipo de clientes que tiene, la empresa se ve poco afectada si no utiliza redes sociales para promocionarse; tiene un trato más personal con los dueños de locales y supermercados, por lo que el uso de esta herramienta no es necesario, para la zona de Esparza.

Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Capítulo V

5. Capítulo V

5.1. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La empresa Distribuidora Méndez no tiene un plan formal de estrategias comerciales, el conocimiento que ha adquirido el grupo de trabajo ha sido a través de los años y/o empíricamente.</p> <p>En el momento de aplicar el cuestionario a los trabajadores e interactuar con ellos, se pudo rescatar más información con respecto al conocimiento técnico del tema de estrategias comerciales; la empresa no ha tomado la iniciativa de capacitar debidamente a sus empleados, lo cual da como resultado un déficit a la hora de desenvolverse más competitivamente en el mercado.</p>	<p>El negocio deberá adaptar nuevas estrategias comerciales que promuevan el mejoramiento del desempeño de su fuerza de ventas, para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.</p> <p>Se obtendrá así, como resultado, mejores habilidades que se verán reflejadas en la conducta y conocimiento del personal de la organización.</p> <p>Establecer un plan de capacitación para su personal, tanto administrativo como de ventas, para el desarrollo de habilidades blandas, que los empodere en sus puestos.</p>

<p>Se realizó un análisis FLOA a la Distribuidora Méndez para determinar ciertos factores, tanto positivos como negativos, que impactan a la empresa. Como parte de las fortalezas y oportunidades que destacan en la organización, la empresa tiene varios años en el mercado, es el único distribuidor de Esparza, representa a varias marcas de prestigio como respaldo, entre otros aspectos que la benefician.</p> <p>Con respecto a los aspectos negativos, incluye la limitaciones y amenazas; entre estas se pudieron encontrar: la flotilla vehicular no es apta para la cantidad de productos que maneja, no produce su propio producto, competitividad, incertidumbre en la economía nacional, alzas en el combustible, y otros factores que</p>	<p>Al aplicar la herramienta FLOA, se determinaron fortalezas y oportunidades que ayudaron a impulsar el crecimiento de la distribuidora para lograr lo que ahora es.</p> <p>No obstante, dicha herramienta detecta los aspectos negativos (limitaciones y amenazas), los cuales deberá rectificar para su mejora, por ejemplo:</p> <p>Adaptar los vehículos de distribución con divisiones adecuadas para la distribución de productos de limpieza con los alimenticios.</p> <p>Se recomienda para la mayoría de empleados responsables de la carga y descarga de productos alimenticios, que cuenten con los requisitos de manipulación de alimentos, según el Decreto N°36666; a pesar de que la empresa distribuye enlatados, es</p>
---	--

<p>perjudican directa e indirectamente al negocio de la Distribuidora.</p>	<p>recomendable que los trabajadores conozcan el adecuado manejo de los alimentos que se distribuyen.</p> <p>Por otra parte, la empresa, al no crear su propio producto, debe estar actualizando y mantener sus alianzas con las casas comerciales; esto también sirve para enfrentar la competencia que está latente en el mercado.</p> <p>Realizar un análisis de carga de trabajo, para la distribución equitativa de tareas, según competencias; con el fin de contar con un equipo de trabajo funcional y evitar el recargo laboral en una persona, que burocratiza la gestión empresarial.</p>
--	--

<p>Se pudo determinar que el comportamiento del consumidor con la empresa es básico, se concentra en realizar el pedido y en la entrega del producto; en el resultado que arrojó la encuesta aplicada a ambas partes se llegó a esta conclusión.</p> <p>La respuesta obtenida por los clientes especificó que los encargados de efectuar los pedidos cumplen con un perfil estándar, son respetuosos y existe una comunicación mínima.</p>	<p>Se aconseja a la empresa informarse más sobre el perfil de los clientes, velar por las necesidades, gustos y preferencias de productos y/o servicios. Esta categorización se incluye en la propuesta comercial.</p> <p>Iniciar con una adecuada capacitación a los empleados sobre temas acordes con la distribución, atención al consumidor y estrategias comerciales, para acaparar más clientes y expandirse más en territorio.</p>
<p>Frente a la evidencia recaudada, se pudo observar que la distribuidora no tiene una ubicación estratégica, por motivo de las largas rutas donde distribuye; en relación con las entregas, existen factores negativos externos (tráfico, accidentes en carretera, reparación de calles, factores climáticos, entre otros) que afectan, el</p>	<p>Se recomienda a la empresa la reorganización de las rutas de ventas y horarios, que permitan cubrir las zonas, tanto en distancia como en horarios; esto para evitar el retraso del itinerario de trabajo de la distribuidora.</p> <p>Con el propósito de expandir las rutas a un corto o mediano plazo, a futuro la Distribuidora podrá abrir más</p>

<p>flujo natural de la jornada y genere un aumento en los gastos operacionales.</p> <p>Otro aspecto importante es la seguridad para los conductores y ayudantes que utilizan la flotilla vehicular, tomando en cuenta la delincuencia, esta inseguridad se genera por los largos trayectos y lugares solitarios donde están ubicados los clientes.</p>	<p>sucursales, y delegar trabajos a los diferentes puntos de venta que se vayan desarrollando.</p> <p>Lograr un crecimiento económico en el mercado para un balance en los costos operacionales de la empresa, con reducción de gastos e inversión, para obtener así más ganancias.</p> <p>Este factor debe valorarse en la ampliación de las rutas a otras localidades de la provincia, incluso Guanacaste; se aclara que este trabajo contempla su área de acción en Esparza y Macacona.</p> <p>Además, reforzar la seguridad de los trabajadores y la mercancía expuesta tanto en ruta como en bodega.</p>
--	---

<p>Con respecto al posicionamiento que obtiene la empresa en el mercado comercial y de distribución, se puede deducir que la organización se ha mantenido a través del tiempo por ser la única distribuidora del Grupo Irex y otras marcas de la zona de Esparza. El negocio Méndez se ha desarrollado en la actividad económica de forma lineal (zona de confort) a través de los años, sin embargo, ha existido la limitante impuesta por la misma empresa, de no priorizar la expansión de la Distribuidora, así como creación de nuevas estrategias, no capacitación al equipo de trabajo y cuidado de la seguridad de transporte e higiene con respecto a los productos alimenticios, regido por el Decreto N°36666. Con los factores mencionados la empresa está conforme con su modo de operar y no busca la innovación.</p>	<p>Se le sugiere a la empresa salir de la zona de confort y tomar más riesgos con respecto a inversión y crecimiento de mercado, debido a que tiene la capacidad de invertir en mejoras, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de flotilla vehicular y adecuarla para la manipulación y manejo del producto. • Aperturas de nuevas instalaciones estratégicamente ubicadas en zonas de reparto. • Innovación tecnológica, con el fin de facilitar las labores diarias y comodidad para los clientes. • Es importante que el grupo de trabajo opte por el conocimiento sobre la manipulación de alimentos (independientemente de que sean enlatados) y cuente con certificado con respaldo de una institución autorizada.
---	--

<p>Con base en la información recopilada, la estructura organizativa de la Distribuidora Méndez se divide en gerente y los respectivos departamentos de mercadeo, oficina, despacho, ventas y distribución; pero comparándolo con la herramienta de observación, se pudo determinar que las tareas diarias y principales recaen en una sola persona, los demás empleados tienen un mínimo conocimiento o nulo de las funciones del sistema operacional y/o tecnológico de la parte administrativa. El resto del equipo de trabajo se dedica a labores de esfuerzo físico (cargas y descargas de camiones).</p>	<p>Un cambio que se sugiere a la empresa es la reestructuración de funciones administrativas, para mantener un equilibrio laboral y evitar la sobrecarga de deberes.</p> <p>Las funciones están debidamente distribuidas, no obstante, se recargan en una sola persona; ello, cuando es importante mantener una adecuada distribución de tareas y especificar lo que se debe hacer, por bienestar y seguridad de la empresa, para evitar colapsos, retrasos laborales y futuras estafas, para el bien común.</p>
--	--

5.2. Propuesta

La presente propuesta se hará con base en los capítulos anteriores, donde se realizó una investigación documental y de campo, para posteriormente obtener una serie de resultados, los cuales fueron analizados y objeto de conclusiones. Se detallará por medio de estrategias, diagramas (flujo, Gantt).

La finalidad es mejorar el rendimiento operativo, expansión de territorio, competitividad de la Distribuidora Méndez, entre otros aspectos que se encontraron durante el análisis de campo, que contribuyen en el beneficio de la organización.

5.2.1. Justificación

- La principal razón por la cual se procedió a realizar la investigación es que la empresa no cuenta con un manual de estrategias comerciales formal para su desarrollo cotidiano.
- Las formas de comercialización que utilizan son totalmente empíricas, por lo cual, no son consistentes.
- A pesar de que la mayoría de los trabajadores indicaron que la flotilla es muy apta para el reparto, las dimensiones de los camiones no son las más apropiadas; se cumple eficientemente, pero escasea de eficacia al no contar con la debida separación de productos de limpieza y los alimentos.

- Revisión y actualización en la base de datos de los clientes; al proceder con las visitas a los locales, se pudo determinar que muchos de ellos no trabajaban actualmente con la Distribuidora Méndez.
- No cuentan con una plataforma electrónica donde los clientes puedan realizar los pagos y pedidos, entre otras consultas.
- No manejan redes sociales para promocionar la Distribuidora Méndez.

Anteriormente, se observan algunos de los puntos más relevantes que demuestran la necesidad de implementar un plan de estrategias para un mejor dinamismo en el sector comercial.

5.2.3. Objetivo General de la Propuesta

Proponer a la empresa Distribuidora Méndez la implementación de herramientas que mejoren la gestión comercial, ofrezcan la viabilidad de explotar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las limitaciones y amenazas eventuales, que sea más competitiva y ampliar su mercado, considerando los cambios del consumidor.

5.2.3.1 Objetivos Específicos

- Efectuar las estrategias comerciales diseñadas para la Distribuidora Méndez con el propósito de mejora en el rendimiento.

5.2.4. Alcance

- La propuesta elaborada está adaptada únicamente para la empresa Distribuidora Méndez.
- Producir un margen de ganancia mayor y al mismo tiempo se puedan disminuir los costos y los ociosos.

5.2.5. Limitaciones

- Eventualidades que puedan surgir en la aplicación de la propuesta y tomen más tiempo del determinado.

5.2.6. Estrategia comercial

Para el desarrollo de la propuesta dirigida a la empresa Distribuidora Méndez, se procederá con toda la información recopilada:

5.2.6.1. Categorización:

Seleccionar a los clientes considerando aspectos como: nivel de compra, forma de pago, línea de producto.

- Lo mencionado indicará el nivel de prioridad; según el volumen de compra que tenga el cliente se podrá definir como grupo (A, B, C) para formar una base de datos clara y precisa, con el fin de ofrecer más beneficios a los consumidores, empleando el merchandising, por ejemplo: los display tendrán la capacidad de atraer más clientes, especialmente en fechas célebres, con promociones, regalías, ampliación de crédito, con refuerzo de alianzas con las marcas que respalda a la Distribuidora Méndez y creación de nuevas estrategias comerciales que aseguren la confiabilidad de los clientes y los proveedores de la distribuidora.

- Se recomienda a la empresa reorganización de las rutas de ventas y horarios, que permitan cubrir las zonas tanto en distancia como en horarios; esto conduce a retrasar el itinerario de trabajo de la distribuidora.

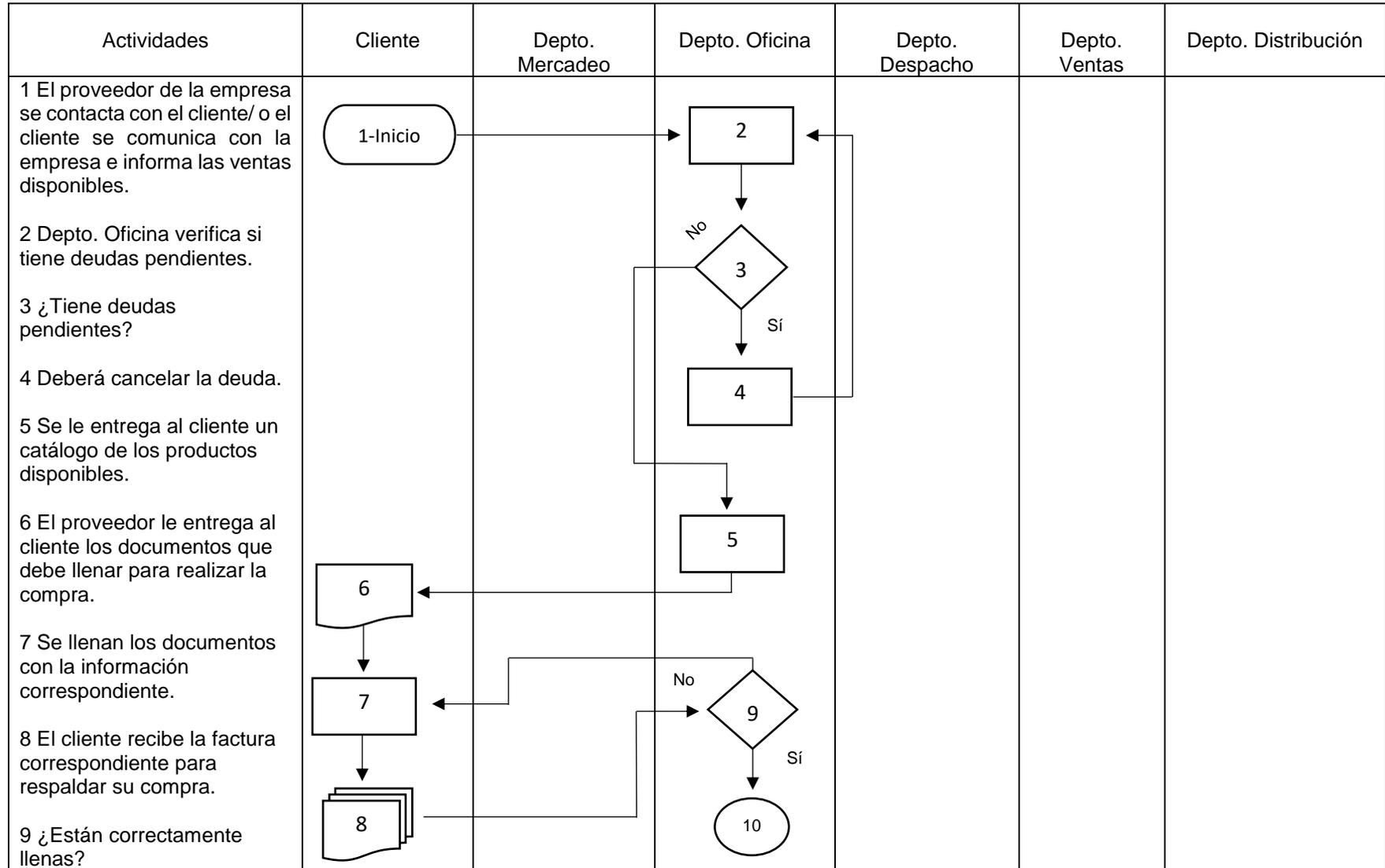
5.2.6.2. Manual de procedimientos:

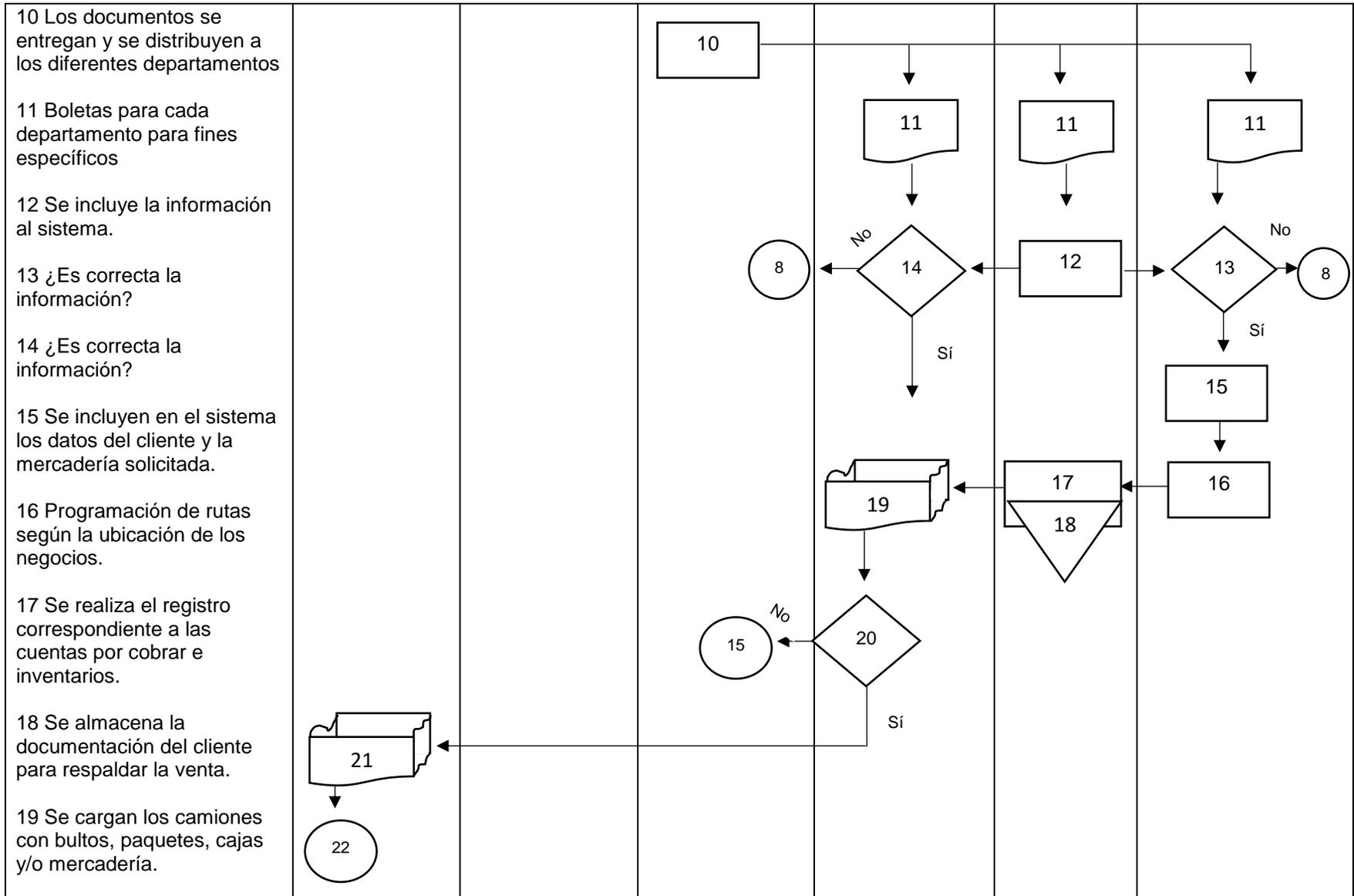
Se le propone a la empresa elaborar un manual donde se establezca un protocolo de atención al cliente:

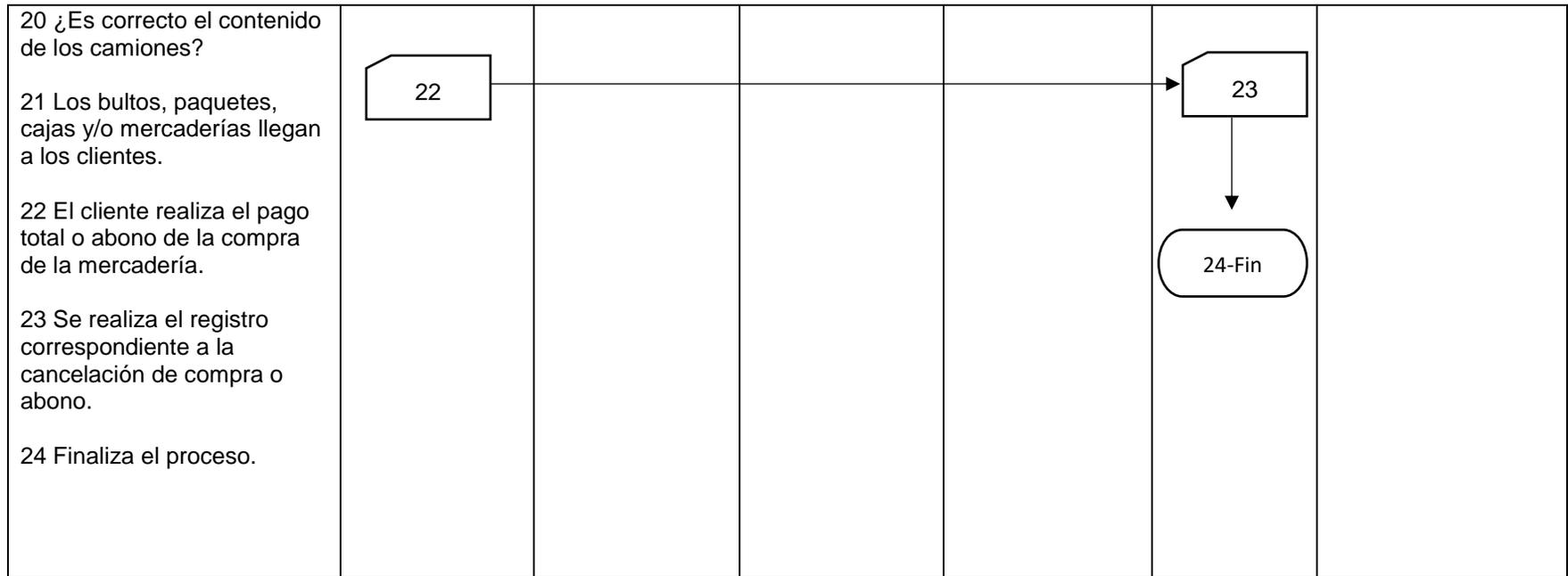
- Sera un apoyo para los trabajadores, donde podrán informar a los clientes e instruirlos en el momento en que ingrese una nueva línea de producto o haya cambio de presentación de algún artículo; además, será una guía que indique como deberán atender a los clientes y despejar correctamente las dudas a la hora de realizar una compra y lo más importante, que sepan ofrecerles un trato adecuado.

- Se le recomienda a la empresa seguir el diagrama de flujos para el mejoramiento e innovación de las operaciones diarias de ventas (ver cuadro 27).

Cuadro 28. Diagrama de flujo para el proceso de operaciones de la empresa Distribuidora Méndez







(Ver anexo N° 6)

Cuadro 29. Diagrama de Gantt

Actividades	Octubre				Noviembre					Diciembre					Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Lectura de la propuesta	■	■																
Comunicación de nuevas estrategias al personal		■																
Reestructuración de funciones administrativas			■	■														
Ampliación de rutas					■	■												
Categorización					■	■												
Capacitación							■	■	■									
Manual de Procedimientos de atención al cliente									■	■	■							
Innovación y Tecnología											■	■	■					
Apertura de sucursales												■	■	■				
Inversión en flotilla vehicular															■	■	■	■

5.2.6.3. Innovación y Tecnología:

Al negocio Méndez se le insta a la creación de una red social propia de la distribuidora e inclusive, una página web, con inversión en equipo tecnológico de apoyo:

- El propósito de la creación de alguna “social media” es promocionar a la empresa, hacer llegar la información y captar nuevos clientes, donde se pueda observar promociones, los productos que representa, las formas de pago, rutas, ventas por mayoreo, digitalización de las ventas, promoción de imagen.
- Con la introducción de nuevo equipo, se pretende realizar los pedidos en tiempo real, verificar el inventario en el sistema, ofrecer facturación inmediata (abonos, pago total de los pedidos); todo esto se realizará mediante las terminales portátiles de captura de datos (Pocket o Handheld). Al implementar esta tecnología se recortan los gastos de oficina, como la compra de papel, factureros, impresiones; esto no solo recorta los gastos, también contribuye al medio ambiente. Además, reforzar la seguridad de los trabajadores y la mercadería expuesta tanto como en ruta y bodega.
- Se le recomienda a la empresa invertir en flotilla más grande, para la reducción de gastos de combustibles y adaptarlos con divisiones para alimentación y limpieza.

- Aperturas de nuevas instalaciones estratégicamente ubicadas en zonas de reparto.

5.2.6.4. Capacitación:

Adoptar como política de la empresa Distribuidora Méndez, la capacitación constante hacia el grupo de trabajo:

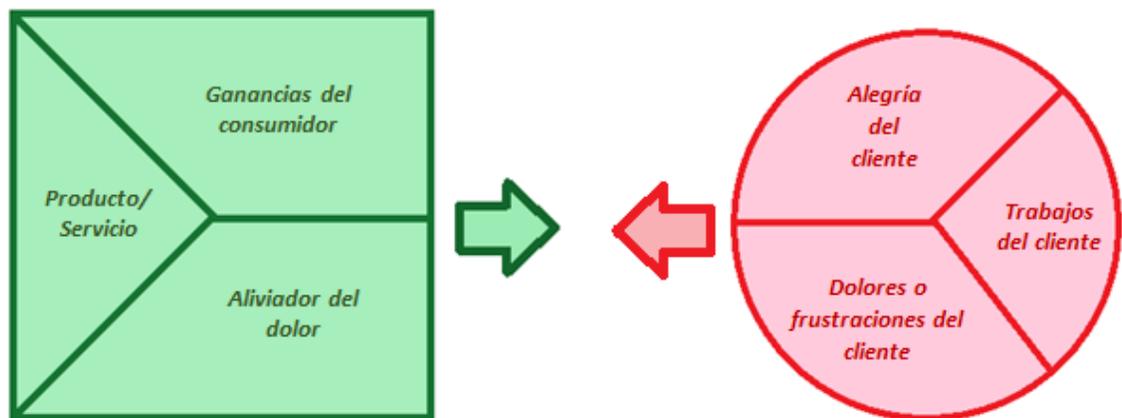
- Uno de los pilares es la formación del personal para profundizar el conocimiento con respecto a estrategias comerciales, es importante que los trabajadores no se limiten a vender, sino que también empleen las estrategias aprendidas como temas: comunicación, estrategias de ventas, neuromarketing, mayor competitividad, más agresividad en ventas, entre otras.
- Reforzar el Departamento de Mercadeo con personal capacitado en diferentes áreas, para inyectar dinamismo, y creatividad, para lograr un mejor desempeño de la empresa Distribuidora Méndez, al menos tres veces por año, como se muestra en el siguiente fragmento del organigrama del departamento de mercadeo:



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

- Con respecto a la manipulación de alimentos, es necesario que el personal se capacite y obtenga el permiso respectivo, certificado por una institución que lo avale, considerando que distribuyen alimentos enlatados.

5.2.6.5. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Montero – Salazar, 2019.

Se le recomienda a la empresa estudiar más a fondo el lienzo de valor para ampliar y ofrecer un servicio más concreto y satisfacer al cliente (valor agregado). Al aplicar esta herramienta, la empresa podrá brindar el producto y el servicio, con la finalidad de complacer aún más al consumidor y asegure la fidelidad del usuario.

Considerando lo mencionado, la organización debe tomar en cuenta los diferentes factores que se presentan en el producto y/o servicio, como se define a continuación:

Trabajo del cliente: Es el producto o servicio que se realiza comúnmente, por ejemplo: entregas inmediatas, pedidos, productos estándar, misma cantidad, misma técnica de pedidos.

Dolores y frustraciones del cliente: Se consideran quejas, disgusto por parte del consumidor: producto dañado, no llega completo el pedido, no es lo que se esperaba.

Alegría del cliente: La empresa debe considerar acciones inesperadas y beneficiosas al consumidor, como: productos con regalías, obsequios por volumen de compra, gratificación por fidelidad, tratos especiales, nuevos sistemas de pedidos, entre otros.

Bibliografía

- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3ª. Ed. traducida de la sexta en inglés). México.
- Andreu, R. y Baiget, J. (2016). Gestión del conocimiento y competitividad. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5514026&query=competitividad%2B&ppg=46>
- Barrantes, R. (2009). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. (1 ed. Vol. 1) San José. Costa Rica.
- Berenguer, G. y Gómez M. (2006). Comportamiento del Consumidor. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3207152&query=conducta+del+consumidor+>
- Cárdenas, R. (2014). *Análisis de Consumidor*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5307891&query=consumidor+>
- Chávez, Karen. (s.f) *Estrategias Comerciales*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica. Recuperado de: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Cicsneros, A. (2013). *Neuromarketing y neurociencia*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4870560&query=neuromarketing+>
- Corona, L. (2006). *Innovación y competitividad empresarial*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3166249&query=competitividad+>
- Domínguez, J. (2005). *El Riesgo de Mercado y su medición y control*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tTh7jxbSxVUC&oi=fnd&pg>

=PR5&dq=riesgo+de+mercado&ots=EvSLwL9lov&sig=NFIFjdYoJ23oHLZguT-6CGOoK4s#v=onepage&q=riesgo%20de%20mercado&f=false

- Dos Santos, M. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5190269&query=muestreo+por+conveniencia+>
- Eggers, F. (2016). *Elementos de micro y macroeconomía*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=4536669&query=que+es+macroeconom%C3%ADa+#>
- Gil, A. (2009). *Inventarios*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3181325&query=inventarios>
- Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5486850&query=cliente+>
- Greco, O. (2005). *Diccionario de comercio exterior*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3184019&query=comercio+>
- Hernández, A. (2014). *Economía*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=5307909&query=econom%C3%ADa+>
- Hernández, B. (2017). *Técnicas para ahorrar costos en operativas especiales*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5045257&query=rutas%2Bde%2Benvio%2B>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3215791&query=gesti%C3%B3n+empresarial>

- Jaén, M., Carretero, A. y Amate, I. (2013). *Microeconomía básica*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3218125&query=microeconom%C3%ADa+>
- La Fuente, F. (2012). *Aspectos del Comercio Exterior*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3200503&query=comercio+exterior>
- López Duque, M.E, de Ocampo, L.E y López Velásquez, G.L. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=c91acff8-9ba0-4853-9901-c82d21c2e247%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=89861716&db=a9h>
- Mora, F. y Schupnik, Walter. (2009). *El cálculo del precio dentro de la producción*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3183135>.
- Moreno, A. (2018). *Comercio Interno*. Factor Cliente como Componente del Fondo de comercio interno. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=6ad24320-28cf-436e-9bf7-e74e4d6b2290%40sessionmgr101>
- Ortiz, M. (2014). *Marketing: una Visión General y su Proceso*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTUzMjY1M19fQU41?sid=c91acff8-9ba0-4853-9901-c82d21c2e247@sessionmgr104&vid=10&format=EB&rid=1>
- Parada, P. (2013) *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pereira, J. (2007). *Mercadeo.com*. Recuperado de: http://www.mercadeo.com/arcivos/mercadeo_62articulos.pdf

- Rodríguez, G. (2009). *La economía de mercado*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?DocID=3182310&query=mercado+#>
- Romanos, S. (2000), *Guía de fuentes de Información Especializadas*. Recuperado de: http://biblio.colmex.mx/curso_investigacion_documentalGu%C3%Ada%20de%20fuentes.pdf
- Rubio, L. y Baz, V. (2004). *El Poder de la Competitividad*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4559300&query=competitividad+>
- Sarli, R, González, S y Ayres, N. (2015). *Análisis FODA*. Una herramienta necesaria. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/61891219.pdf>
- Tarziján, J. y Paredes, R. (3era ed.) (2012). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&p g=&ed=>
- Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3227906&query=ventas+>
- Torres Z. (2014). *Administración Estratégica*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3227306&query=estrategias+de+distribuci%C3%B3n+>

Anexos

Anexo N°1 Distribución de rutas geográficas de la empresa Distribuidora Méndez

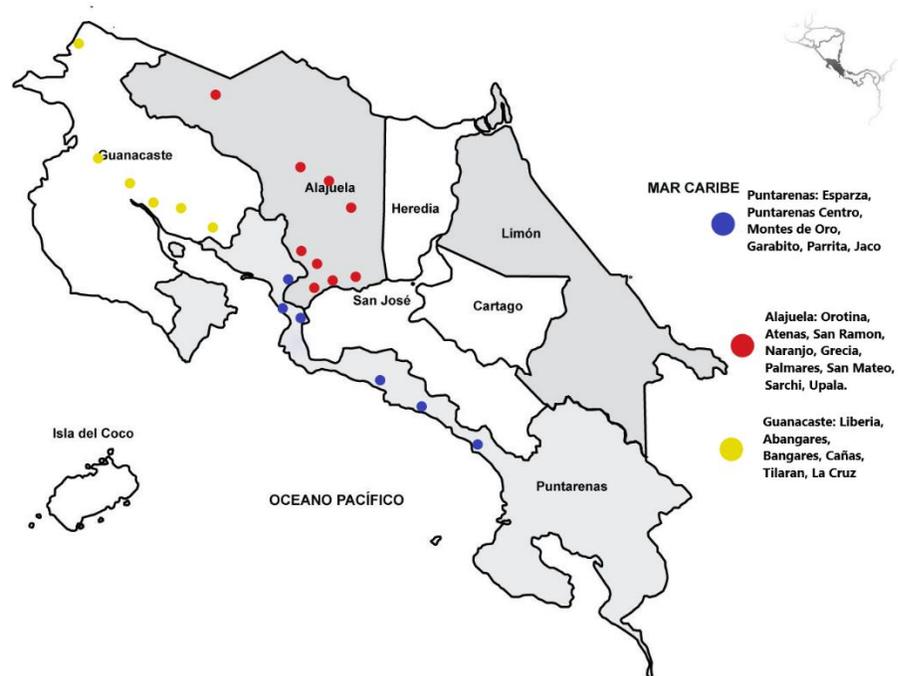
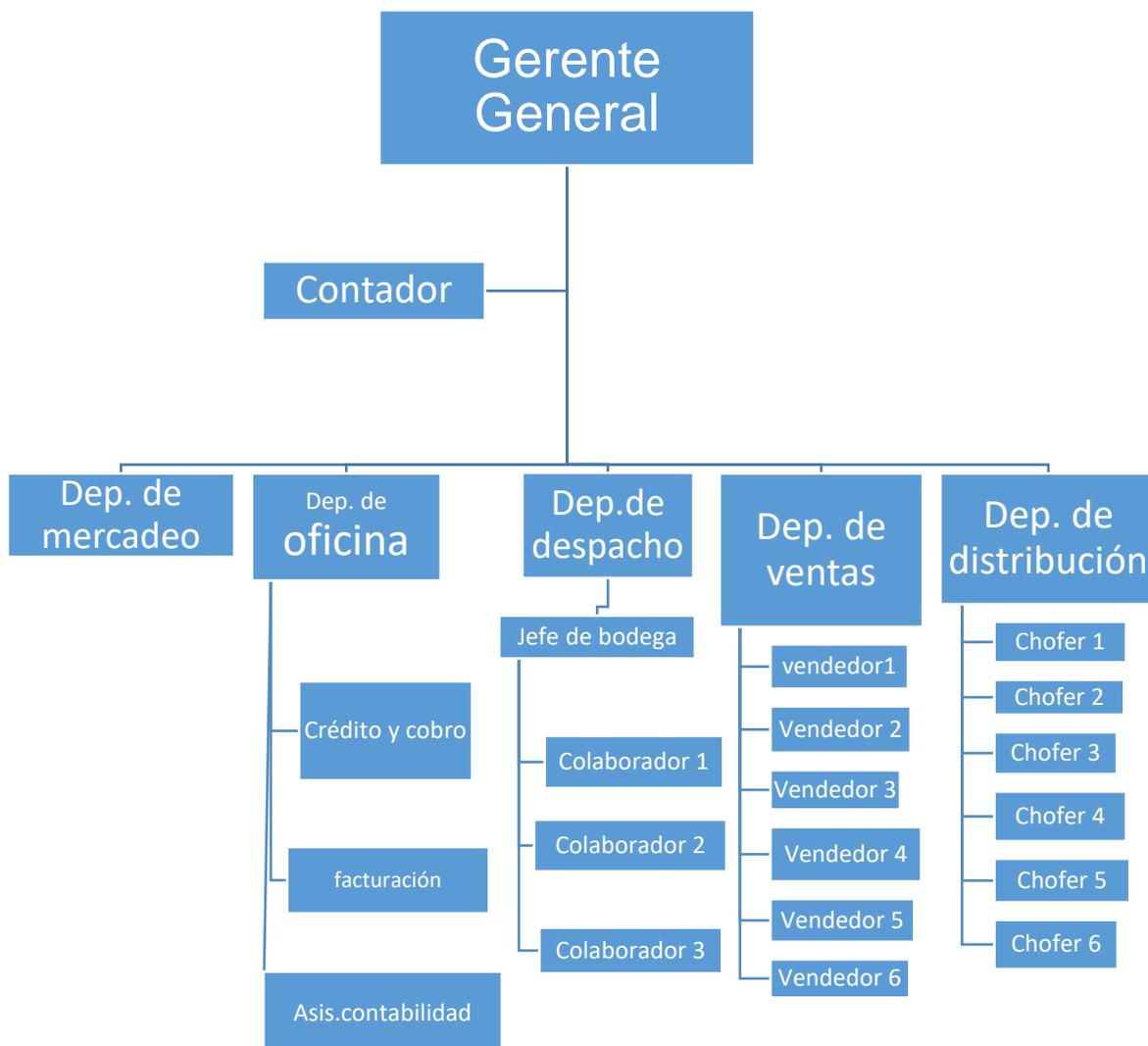


Figura N°1. Mapa de Costa Rica de la Distribución de Rutas por Provincia y Cantones

Anexo N°2 Organigrama de la empresa Distribuidora Méndez

Fuente: Distribuidora Méndez

Anexo N°3 Entrevista del 16 de noviembre de 2018

La siguiente entrevista va dirigida al propietario de la empresa Distribuidora Méndez, con la finalidad de ampliar el conocimiento las operaciones de esta, considerando los clientes, rutas, zonas, precios y demás aspectos que determinen las bases de la elaboración del presente proyecto.

Entrevistado: Rodolfo Méndez Jiménez, propietario de la empresa Distribuidora Méndez

Entrevistadoras: María Eugenia Montero Berrocal / Josselyn Salazar Chacón

- 1) ¿Cuáles son los clientes a quienes le vende la Distribuidora Méndez? ¿A qué mercado le venden?**

- 2) ¿A quiénes considera usted competidores?**

- 3) Por delimitación del trabajo, ¿qué tan abarcada tiene la zona de Esparza?**

- 4) En el momento de venderle al cliente, ¿qué método usa: al por mayor, al detalle, o consignación?**

- 5) IREX realiza un estudio, pero a la hora de ir a conocer un nuevo cliente, ¿cómo se contacta con él, y cómo obtiene la información?

- 6) La Distribuidora Méndez también ofrece otros tipos de productos de diferentes casas comerciales, ¿de qué manera introducen al cliente los demás productos con que cuenta la empresa?

- 7) En la zona más alejada, por ejemplo, Guanacaste, ¿cómo llega la Distribuidora a los clientes?

Anexo N°4 Cuestionario para los trabajadores de la empresa Distribuidora Méndez

El presente cuestionario está compuesto por preguntas relacionadas con estrategias, funciones, nivel de escolaridad, y demás datos relevantes dirigidos a los empleados de la empresa Distribuidora Méndez, con el propósito de poder adaptarlas según los objetivos del proyecto en ejecución. La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines educativos.

1) Género

- Femenino
- Masculino
- No Responde

2) Edad

- 18 a 25 años
- 25 a 35 años
- 35 a 45 años
- 45 a 55 años
- 55 o más
- No Responde

3) Grado académico

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> Concluida | <input type="checkbox"/> Sin concluir |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> Concluida | <input type="checkbox"/> Sin concluir |
| Universidad | <input type="checkbox"/> Concluida | <input type="checkbox"/> Sin concluir |
| <input type="checkbox"/> No Responde | | |

4) ¿Sabe qué es una estrategia comercial?

Sí NO No Responde

5) ¿Qué tipo de estrategias, en general, conoce usted?

- Estrategias de precio
- Estrategias de distribución
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores
- No Responde
- Otras

¿Cuáles?

6) ¿Conoce usted las estrategias comerciales que utiliza la empresa Distribuidora Méndez?

- Sí
- NO
- No Aplica

¿Cuáles?

7) ¿Cuenta usted con experiencia previa en la venta y distribución de los productos similares a los que comercia la distribuidora Méndez?

Sí

NO

NO Responde

¿Cuáles?

8) ¿Su experiencia ha contribuido en el desempeño en la Distribuidora Méndez?

Sí

NO

No Responde

¿Cuáles Experiencias?

9) ¿Recibe usted capacitaciones sobre temas de estrategias comerciales?

Siempre

Casi Siempre

Casi Nunca

Nunca

No Responde

10) ¿Qué modalidad de capacitaciones recibe?

- Charla
- Curso
- Audio
- en línea
- Relacionadas al tema de estrategias comerciales
- Otras
- No Responde

¿Cuáles?

11) En relación con los productos que son distribuidos por la empresa Distribuidora Méndez, ¿cuál es el producto más vendido en la zona de Esparza, según su conocimiento?

- Café Britt
- IREX
- Plastigel
- Bayer
- Pretul
- No Responde

Otros:

12) En cuanto a los productos alimenticios, ¿cumple con los requisitos para la manipulación de alimentos?

- Sí
 NO
 No Responde

13) En referencia a la flotilla vehicular de la Distribuidora Méndez, ¿los medios de transporte de la empresa cuentan con las condiciones para distribuir los productos?

- Sí
 NO
 No Responde

¿Por qué?

Anexo N°5 Cuestionario para el consumidor de la Distribuidora Méndez

El presente cuestionario es dirigido a los clientes y/o consumidores de la empresa Distribuidora Méndez, compuesto por preguntas relacionadas con la satisfacción, el servicio y demás datos relevantes con el objetivo de conocer el nivel de servicio de la Distribuidora, según el propósito del proyecto en ejecución.

1) Género

- Femenino
- Masculino
- No Responde

2) Edad

- 18 a 25 años
- 25 a 35 años
- 35 a 45 años
- 45 a 55 años
- 55 o más
- No Responde

3) ¿Cómo conoció a la empresa Distribuidora Méndez?

- Radio
- Internet
- Perifoneo
- Amigos o contactos
- No Responde

4) ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de la empresa Distribuidora Méndez?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entres seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Mas de tres años
- No Responde

5) ¿Qué le gusta más del servicio brindado por la Distribuidora Méndez?

- No Responde

¿Cuáles?

6) ¿Cuáles de los siguientes servicios brindados por la Distribuidora Méndez son de su preferencia?

- Envío
- Oferta
- Tiempo de entrega
- Descuentos por volumen
- Crédito
- No Responde
- Otros

¿Cuáles?

7) ¿Cómo evalúa el trato recibido por el personal que le ha atendido?

- Estoy Satisfecho
- No Estoy Satisfecho
- No Responde

¿Por qué?

8) ¿El personal le habla claro al momento de comunicarse con usted?

- Sí
- NO
- No Responde

9) ¿Cómo evalúa el servicio brindado por la empresa Distribuidora Méndez?

- Buena
- Regular
- Mala
- No Responde

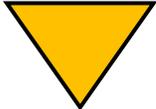
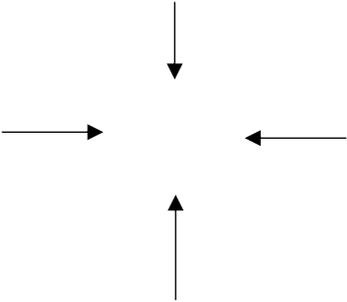
¿Por qué?

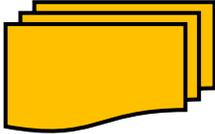
10) ¿Cuál es el producto que más le distribuye la empresa Distribuidora Méndez?

- Irex
- Café Britt
- Bayer
- Ferretería Pretul
- Plastigel
- No Responde
- Otros

¿Cuáles?

Anexo Nº6 Simbología Diagrama de flujo

	<p>Proceso: <i>Rectángulo</i>. Representa una instrucción que debe ser ejecutada.</p> <p>Operaciones, procesamiento.</p>
	<p>Decisión: <i>Rombo</i>. Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de <i>sí</i> y <i>no</i>.</p>
	<p>Documento: <i>Rectángulo segmentado</i>. Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.</p>
	<p>Archivo: <i>Triángulo</i>. Archivo, guardar o almacenamiento.</p>
	<p>Flechas: <i>Línea con punta</i>. Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema. Puede ser: de izquierda a derecha; derecha a izquierda; de arriba hacia abajo; de abajo hacia arriba.</p>

	<p>Conector Interno: <i>Círculo.</i> Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro del mismo sistema, pero que por razones de diseño es poco asequible. Se coloca un círculo en cada paso y ambos círculos el mismo símbolo de identidad para mostrar que son el mismo.</p>
	<p>Terminal: <i>Rectángulo con lados cóncavos.</i> Inicio/ fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.</p>
	<p>Tarjeta: <i>Rectángulo sin una esquina.</i> Representa tarjeta, ficha o cheque.</p>
	<p>Cajas o mercadería: <i>Rectángulo segmentados superpuestos.</i> Representa bultos, paquetes, cajas, mercadería.</p>
	<p>Documentos original y copias: <i>Rectángulos segmentados.</i> Representa a un documento original y “n” número de copias.</p>

Cuadro 30. Estructura Organizativa, cantidad de personal y asignación de funciones

Estructura	Cantidad del Personal	Cantidad de personal por Área	
		Esparza	Guanacaste
Gerente General	1		
Contado (Staff)	1		
Depto. de Oficina	6	5	1
Crédito y cobro	1	1	
Facturación	2	1	1
Proveeduría	1	1	
Cuentas por Pagar	1	1	
Asist. Contabilidad	1	1	
Depto. de Despacho	5	3	2
Jefe de bodega	2	1	1
Colaboradores	3	2	1
Depto. de Ventas	9	6	3
Vendedores	9	6	3
Depto. de Distribución	6	4	2
Choferes	6	4	2
Total del Personal	28	18	8

Fuente: Montero – Salazar 2019.

Cuadro 31. Descripción de bienes de la empresa

Vehículos	17
Automóvil	9
Camiones	7
Microbús	1
Edificio	6
Bodegas	2
Oficinas	4
Equipo	28
Carretilla	10
Carretilla Hidráulica	1
Equipo de Cómputo	8
Tabletas	9

Fuente: Montero – Salazar 2019.

Cuadro 32. Matriz de Congruencia

Tema			
Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.			
Objetivos General			
Diseñar estrategias comerciales para la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el año 2019.			
Objetivos Específicos	Variables	Conclusión	Recomendación
Describir las estrategias comerciales que implementa la Distribuidora Méndez en el mercado actual.	Estrategias comerciales.	La empresa Distribuidora Méndez no cuenta con un plan formal de estrategias comerciales, tampoco se preocupa por la capacitación del personal sobre temas estratégicos.	El negocio deberá adaptar nuevas estrategias que promuevan el mejoramiento del desempeño de su fuerza de venta. Establecer un plan de capacitación para su personal tanto administrativo como de ventas, con la finalidad de

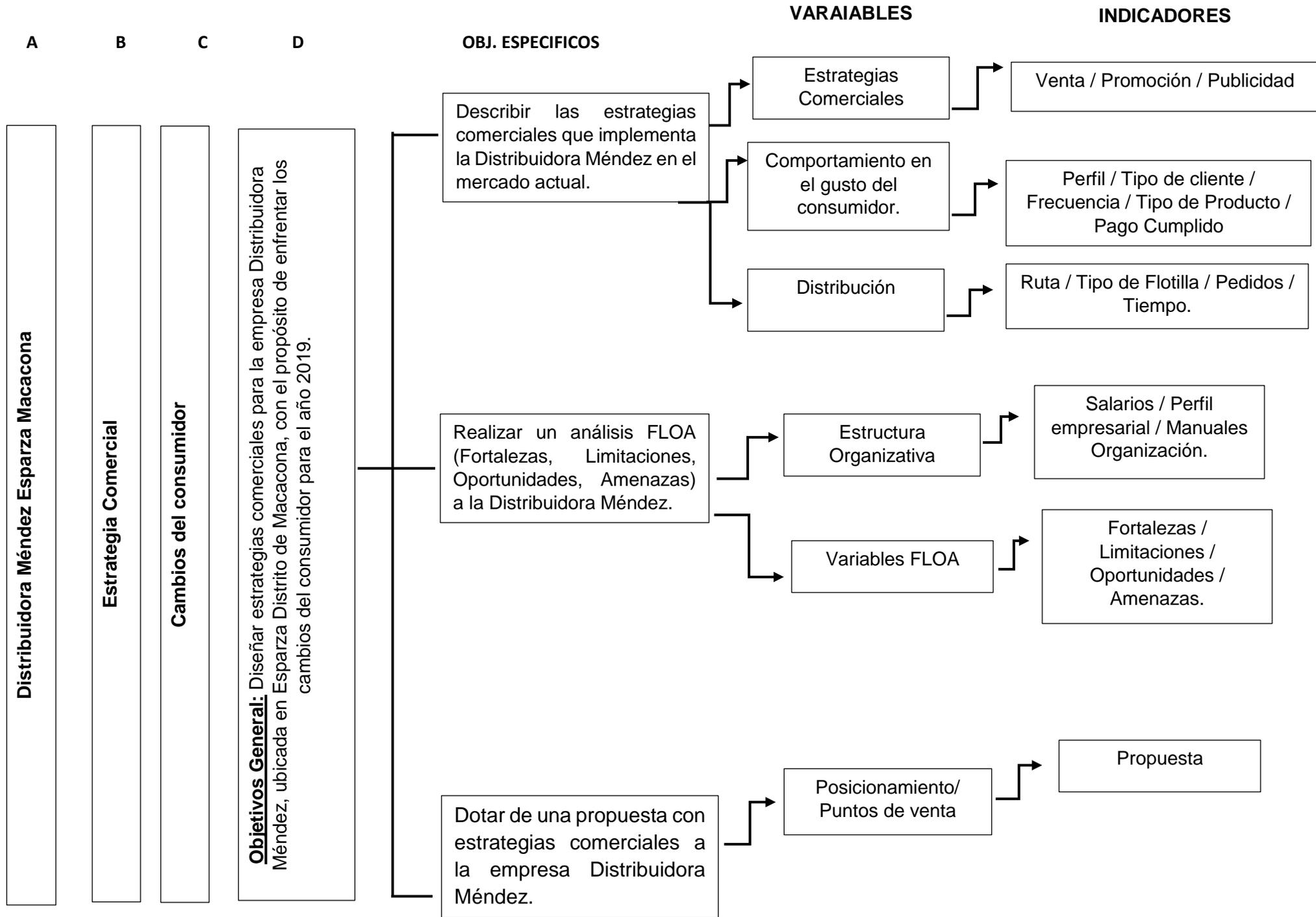
	Comportamiento del consumidor	Se pudo determinar que el comportamiento de la empresa con el consumidor es básico, se concentra en efectuar el pedido y una comunicación mínima.	desarrollar habilidades blandas, que los empodere en sus puestos. Se recomienda a la Distribuidora informarse más sobre el perfil del cliente, velar por las necesidades, gustos y preferencias de productos o servicios.
	Distribución	Con base en la evidencia recaudada, se observó que la Distribuidora no posee una ubicación estratégica por motivo de las largas rutas donde distribuye.	Se le aconseja realizar una reorganización de rutas y horarios, que permitan cumplir las zonas tanto en distancias como en horarios.

<p>Realizar un análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas) a la Distribuidora Méndez.</p>	<p>Estructura Organizativa</p>	<p>Se pudo determinar que las tareas diarias y principales recaen en una sola persona, los demás empleados tienen un mínimo conocimiento o nulo de las funciones del sistema operacional y/o tecnológico de la parte administrativa.</p> <p>Como parte de las fortalezas y oportunidades que destacan a la organización, la empresa tiene varios años en el mercado y representa varias marcas de prestigio como respaldo.</p>	<p>Un cambio que se le sugiere a la empresa es la reestructuración de funciones administrativas para mantener un equilibrio laboral y evitar la sobrecarga de deberes.</p> <p>Aplicar el plan estratégico establecido en la propuesta de dicho proyecto.</p>
	<p>FLOA</p>		

		<p>Con respecto a las limitaciones y amenazas entre estas se pudieron encontrar: la flotilla vehicular no es apta para la cantidad de productos que manejan y no producen su propio producto y la incertidumbre de la economía nacional.</p>	
<p>Dotar una propuesta de estrategias comerciales a la empresa Distribuidora Méndez.</p>	<p>Posicionamiento</p>	<p>La empresa se ha mantenido muy bien posicionada en el mercado comercial y de distribución, no obstante, ha conservado una economía de forma lineal.</p>	<p>Se le sugiere a la empresa salir de la zona de confort y tomar más riesgo con respecto a inversión y crecimiento de mercado.</p>

	Puntos de Ventas	Los trayectos que realiza la Distribuidora son lugares lejanos y solitarios, que comprometen la seguridad de los conductores, ayudantes y mercadería.	Se recomienda a la empresa expandir las rutas a corto o mediano plazo y que pueda existir la apertura de más sucursales a futuro.
--	------------------	---	---

Cuadro 33. Esquema de Variables



Anexo IV
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)

Puntarenas, 21 de septiembre del 2019

Señores
 Vicerrectoría de Investigación
 Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
María Eugenia Montero Berrocal	116160657
Josselyn Tatiana Salazar Chacón	604240619

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Estrategias comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____ Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

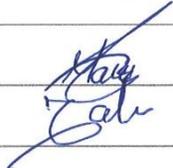
_____ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 21/09/2019, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
María Eugenia Montero Berrocal	116160657	
Josselyn Tatiana Salazar Chacón	604240619	

Día: 21 de setiembre del 2019