

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**CADENAS AGROINDUSTRIALES EN CENTROAMÉRICA, ESTRATEGIAS DE
MARKETING EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL DEL ARROZ:
CASO CORPORACIÓN ARROCERA COSTA RICA (CACSA)**

KEYLIN ACOSTA CAJINA

BRENDA FONSECA CANALES

DEYLIN VARELA NAVARRO

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Comercio y Negocios
Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia

Marzo, 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**CADENAS AGROINDUSTRIALES EN CENTROAMÉRICA, ESTRATEGIAS DE
MARKETING EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL DEL ARROZ:
CASO CORPORACIÓN ARROCERA COSTA RICA (CACSA)**

**KEYLIN ACOSTA CAJINA
BRENDA FONSECA CANALES
DEYLIN VARELA NAVARRO**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Comercio y Negocios
Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia
Marzo, 2018

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres,
José Abraham Acosta Acuña y Virginia Obando Cajina

A mi tutor,
PhD. Jose Vinicio Sandí Meza

Keylin

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres,
Víctor Simón Fonseca Barrera y Ester María Canales Martínez

A mi tutor,
PhD. Jose Vinicio Sandí Meza

Brenda

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres,
William de los Ángeles Varela Chávez y Jinneth de los Ángeles Navarro Ruiz

A mi tutor,
PhD. Jose Vinicio Sandí Meza

Deylin

**CADENAS AGROINDUSTRIALES EN CENTROAMÉRICA, ESTRATEGIAS DE
MARKETING EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL DEL ARROZ:**

CASO CORPORACIÓN ARROCERA COSTA RICA (CACSA)

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Comercio y Negocios
Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional

Sustentantes:

KEYLIN ACOSTA CAJINA

BRENDA FONSECA CANALES

DEYLIN VARELA NAVARRO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MAN. Jilma Majano Benavides
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales

Ph.D. Jose Vinicio Sandí Meza
Tutor

M.Sc. Antonio Delgado Ballesteros
Lector

Mag. Roy Mora Vega
Representante del Director
Escuela de Relaciones Internacionales

Ph.D. Rafael Díaz Porras
Lector

Sustentantes

Heredia, 7 de marzo del 2018

RESUMEN

En el presente trabajo final de graduación, se estudian las cadenas agroindustriales en Centroamérica, tomando como referencia, específicamente, la agrocadena del arroz. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la cadena, basándose en aspectos, tales como su estructura, componentes, actores, localización de la cadena, los principales entes reguladores del sector arrocero en los distintos países de la región, así como su reglamento.

Seguidamente, se analizan las estrategias de Marketing aplicadas en el bloque centroamericano por las cadenas agroindustriales del arroz, enfocándose en la empresa costarricense, Corporación Arrocería Costa Rica (CACSA) y su marca estrella “Imperio”, para lo cual se aplica un análisis benchmarking a dicha empresa, y a otras dos de ellas, que forman parte del sector arrocero.

Para el análisis benchmarking, se eligieron los criterios, con base en el enfoque teórico propuesto por Kotler y Armstrong (2012), el cual hace referencia a las tendencias en el marketing actual, a saber: marketing ambiental, marketing digital y responsabilidad social. A partir de dichos criterios, se elabora y aplica una misma evaluación a la empresa CACSA y a las otras dos empresas seleccionadas: Coopeliberia y el Pelón de la Bajura.

Consecutivamente, se muestran los resultados obtenidos, después de la evaluación comparativa aplicada a cada una de las compañías. Por último, se brindan las conclusiones obtenidas después del desarrollo de esta investigación. Se hace hincapié, en las acciones que realiza CACSA, para destacarse entre sus competidores, sobre todo, para alcanzar un mejor posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

DESCRIPTORES

Cadena agroindustrial

Marketing digital

Estrategias de marketing

Marketing ambiental

Arroz

Responsabilidad social

ABSTRACT

In this present final graduation work, we studied the agroindustrial chains in Central America, taking as a reference, specifically, the agrochain of rice. In first place, we made a descriptive analysis of this chain, based on aspects as: Its structure, components, actors, location and the main regulators of the rice sectors in the different regions of the country, as well as its regulations.

Then, we analysed the marketing strategies applied in the Central American block by the agroindustrial chains of rice, getting focused on the Costa Rican Company Corporación Arrocera Costa Rica (CACSA) and its star brand "Imperio", in which we applied a benchmarking analysis and the other two chosen companies, as a part of the rice sector.

To the benchmarking analysis, were chosen the criteria based on theoretical approach proposed by Kotler and Armstrong (2012) which make references to trend in marketing currently: environmental marketing, digital marketing and social responsibility, based on those criteria, the same evaluation is made and applied to the company CACSA and the others two companies chosen: Coopeliberia and El Pelón de la Bajura.

Consequently, the obtained results after the comparative evaluation applied to each of the companies are shown. Finally, we give the obtained conclusions after the development of this research, emphasizing CACSA's actions to stand out among their competitors, but mainly to achieve a better positioning of the brand in the national market.

DESCRIPTORS

Agroindustrial chain

Digital marketing

Marketing strategies

Environmental marketing

Rice

Social responsibility

AGRADECIMIENTOS

Después de un intenso periodo, escribimos este apartado de agradecimientos, para finalizar nuestro proyecto de graduación, y culminar el grado académico de licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional. Ha sido un periodo de aprendizaje intenso, no solo en el campo científico, sino también personal. Escribir este trabajo ha tenido un gran impacto en nosotras, por eso, nos gustaría agradecer a todas aquellas personas que nos han ayudado y apoyado, de alguna manera, durante este proceso.

Primero que todo, a Dios, por su amor, gracia y sabiduría. Estamos seguras de que, sin Él, nada hubiese sido posible.

Agradecemos de corazón a nuestros padres: José Abraham Acosta, Virginia Obando, Víctor Fonseca, Ester Canales, William Varela y Jinneth Navarro, por ser nuestro pilar, nuestra fuerza, nuestro apoyo, y por estar presentes en cada uno de los momentos de nuestras vidas, en especial, en este.

A nuestro tutor, PhD. Jose Vinicio Sandí Meza. A nuestros lectores, PhD. Rafael Díaz Porras y M.Sc. Antonio Delgado Ballesterero.

Asimismo, a todos los profesores que han sido parte de nuestra formación profesional; por su paciencia y su valiosa ayuda. Definitivamente, nos han brindado todas las herramientas necesarias para completar este proceso, a plenitud.

A nuestros amigos y demás familiares, quienes, de alguna manera, nos han apoyado en esta etapa.

¡Muchas gracias a todos!

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--------------------------------|------|
| Portada interna | I |
| Dedicatoria | II |
| Resumen y descriptores | VI |
| Abstract and descriptors | VII |
| Agradecimientos | VIII |
| Tabla de contenido | IX |
| Lista de tablas | XII |
| Lista de figuras | XIII |
| Lista de abreviaturas | XIV |

Capítulo I. Introducción y Justificación

| | |
|--------------------------------|----|
| A. Introducción | 1 |
| B. Justificación | 3 |
| C. Estado del problema | 8 |
| D. Objetivos | 11 |
| 1. Objetivo General | 11 |
| 2. Objetivos Específicos | 11 |

Capítulo II. Marco Teórico y Metodológico

| | |
|--|----|
| A. Introducción | 12 |
| B. Marco Teórico | 12 |
| 1. Cadenas agroindustriales | 12 |
| 2. Estrategias de marketing | 14 |
| C. Marco Metodológico | 20 |
| 1. Tipo de investigación | 20 |
| 2. Fuentes | 20 |
| 3. Población y muestra | 21 |
| 4. Procedimientos | 22 |
| D. Alcances y limitaciones de la investigación | 23 |

| | |
|---|----|
| E. Conclusión | 24 |
| Capítulo III. Generalidades y Especificidades de las Cadenas Agroindustriales en Centroamérica y las Estrategias de Marketing | |
| A. Introducción | 25 |
| B. Generalidades de la Región Centroamericana | 25 |
| C. Descripción de las cadenas agroindustriales en Centroamérica | 26 |
| 1. Algunas cadenas agroindustriales de la Región Centroamericana | 27 |
| 2. ¿Cómo funciona la cadena agroindustrial? | 29 |
| D. Ente regulador del sector arrocerero en Centroamérica | 31 |
| E. Cadenas Agroindustriales del Arroz en Centroamérica | 32 |
| 1. Agrocadenas del arroz en Guatemala | 32 |
| 2. Agrocadenas del arroz en El Salvador | 35 |
| 3. Agrocadenas del arroz en Honduras | 38 |
| 4. Agrocadenas del arroz en Nicaragua | 42 |
| 5. Agrocadenas del arroz en Costa Rica | 44 |
| F. Estrategias de marketing de las empresas de la Región Centroamericana | 47 |
| G. Conclusión | 55 |
| Capítulo IV. Evaluación de las Estrategias de Marketing en la Empresa Corporación Arrocerera Costa Rica (CACSA) | |
| A. Introducción | 56 |
| B. Antecedentes de CACSA | 56 |
| C. Cartera de productos | 58 |
| D. Cadena agroindustrial de CACSA | 58 |
| 1. Eslabones de la cadena de CACSA y sus respectivos actores | 58 |
| E. Marketing Estratégico | 62 |
| 1. Evaluación interna de las estrategias de marketing tradicionales utilizadas por CACSA | 62 |
| 2. Análisis de tendencias | 69 |
| 3. Síntesis de los resultados | 75 |
| 4. Análisis externo de las estrategias de marketing | 76 |

| | |
|--|----|
| F. Reseña de las empresas a analizar | 77 |
| 1. Compañía Arrocera Industrial S.A | 77 |
| 2. Coopeliberia R.L. | 80 |
| G. Resultados obtenidos | 83 |
| 1. Marketing Ambiental | 83 |
| 2. Marketing Digital | 85 |
| 3. Responsabilidad Social | 88 |
| H. Conclusión | 90 |
| | |
| Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones | |
| A. Conclusiones | 91 |
| B. Recomendaciones | 93 |
| | |
| Bibliografía | 95 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|------------|-------|----|
| Tabla 2.1 | | 16 |
| Tabla 3.1 | | 37 |
| Tabla 3.2 | | 48 |
| Tabla 3.3 | | 51 |
| Tabla 3.4 | | 52 |
| Tabla 3.5 | | 53 |
| Tabla 3.6 | | 54 |
| Tabla 4.1 | | 63 |
| Tabla 4.2 | | 66 |
| Tabla 4.3 | | 68 |
| Tabla 4.4 | | 69 |
| Tabla 4.5 | | 72 |
| Tabla 4.6 | | 77 |
| Tabla 4.7 | | 80 |
| Tabla 4.8 | | 83 |
| Tabla 4.9 | | 85 |
| Tabla 4.10 | | 88 |

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 15

Figura 3.1 30

Figura 3.2 33

Figura 3.3 36

Figura 3.4 39

Figura 3.5 42

Figura 3.6 43

Figura 3.7 45

Figura 3.8 45

Figura 4.1 61

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------|--|
| AGRIBECO | Asociación de Agricultores, Beneficiadores y Comercializadores de Arroz Granza |
| AGROSEC-5 | Asociación Agropecuaria Sector 5 de Zapotitán |
| AMA | American Marketing Association |
| ANAMH | Asociación Nacional de Molineros de Honduras |
| ANAR | Asociación Nicaragüense de Arroceros |
| ANINSA | Asociación Nacional de Industriales del Sector Arrocerero de Costa Rica |
| ARAN | Asociación de Regantes del Distrito de Riego Atiocoyo Norte |
| ARAS | Asociación de Regantes del Distrito de Riego Atiocoyo Sur |
| AREZA | Asociación de Regantes de Zapotitán |
| ARROZGUA | Asociación Guatemalteca del Arroz |
| ASALBAR | Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz |
| BOLPROS | Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador |
| CACSA | Corporación Arrocerera Costa Rica |
| CAMAGRO | Cámara Agropecuaria Agroindustrial |
| CASAÑIL | Cámara Salvadoreña del Añil |
| CEPAL | Comisión Económica para América Latina y el Caribe |
| CINPE | Centro Internacional de Políticas Económicas y Desarrollo Sostenible |
| CONARROZ | Corporación Arrocerera Nacional |
| CRM | Customer Relationship Manegment |
| DICACSA | Distribuidora de Corporación Arrocerera Costa Rica |
| DICTA | Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria |
| DIGECA | Dirección de Gestión de Calidad Ambiental |
| EARTH | Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda |
| ENSAN | Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| FAO | Food and Agriculture Organization of the United Nations |
| FECARROZ | Federación Centroamericana de Arroz |
| GEI | Gases de efecto invernadero |
| HACCP | Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control |

| | |
|--------|---|
| ICTA | Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas |
| IHMA | Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| IICE | Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas |
| INTECO | Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica |
| ISO | International Organization for Standardization |
| Kg | Kilogramos |
| MAG | Ministerio de Agricultura y Ganadería |
| MAGA | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación |
| MEIC | Ministerio de Economía, Industria y Comercio |
| OMC | Organización Mundial del Comercio |
| ONS | Oficina Nacional de Semillas |
| QQ | Quintales |
| RI | Relaciones Internacionales |
| RS | Responsabilidad Social |
| RSE | Responsabilidad Social Empresarial |
| SAG | Secretaría de Agricultura y Ganadería |
| SENASA | Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria |
| SIC | Secretaría de Estado en los Despachos de Industria y Comercio |
| SICTA | Proyecto Red de Innovación Agrícola |
| SIECA | Secretaría de Integración Económica Centroamericana |
| SNS | Sistema Nacional de Semilla |
| UTSAN | Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

A. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se ha originado una evolución en la dinámica de comercializar los productos y servicios en el mundo. Cada vez más, los productos que hace algunos años se vendían en su estado primario (sobre todo, haciendo énfasis en los agrícolas), son transformados en bienes industrializados, por lo cual, el concepto de cadenas agroindustriales se ha puesto en escena. Sustancialmente, dichas cadenas se perciben como el encadenamiento de actividades y actores involucrados en el flujo de bienes, desde que se obtiene del campo, hasta que llega al consumidor final.

Aunado a lo anterior, las empresas partícipes (actores), en las también conocidas agrocadenas, se preocupan por llegar hasta sus clientes de la mejor manera posible, y causar impacto en ellos, es decir, poseen un objetivo en común: entender, satisfacer y fidelizar a los consumidores con sus productos, para lograrlo, emplean en sus funciones estrategias de marketing. Según Kotler & Armstrong (2012; 4) el marketing... “es la administración de relaciones redituables con el cliente”, con lo cual, se busca crear valor real y duradero para ellos, es decir, se coloca al cliente en el centro del marketing.

Actualmente, las empresas se ven inmersas en la necesidad de aplicar estrategias de marketing, que les permita competir en mercados locales e internacionales y aumentar su nivel de competitividad. Por lo cual, partiendo de estas premisas, germinó la inquietud de realizar un estudio de las estrategias de marketing aplicadas en las cadenas agroindustriales de arroz en Centroamérica.

En este marco, los objetivos específicos de la investigación son: determinar las cadenas agroindustriales de arroz en Centroamérica; describir las estrategias de marketing establecidas por las empresas a nivel regional; describir y evaluar las estrategias de marketing que utiliza la empresa; concluir y recomendar acciones, tanto para las empresas, como para el tejido institucional, en apoyo al sector productivo.

La metodología que se implementó para realizar la investigación ha sido el método de estudio de caso, utilizando como referencia una empresa nacional: Corporación Arrocera Costa Rica (CACSA). Una vez que se obtuvieron los conceptos teóricos de las cadenas agroindustriales en Centroamérica, así como las estrategias de marketing tradicionales y actuales, el estudio se enfocó en un caso real, sobre el cual, se aplicaron los conocimientos teóricos establecidos.

Cabe destacar que la elección de esta compañía se cimentó en dos criterios: primeramente, debido a los años de trayectoria que ha tenido en el mercado costarricense. Durante más de 47 años, ha sido una de las empresas productoras y distribuidoras de arroz más estables del país. Genera cerca de 70 000 qq mensuales y, además, distribuye y desarrolla más de 200 productos alimenticios.

Esto permite entender, desde las variables tiempo y cantidad, la importancia de conocer la forma en la que opera, y el impacto que ha tenido en la actividad productiva arrocera nacional, lo que posibilita evidenciar estrategias, o insumos estratégicos para otras empresas productoras.

El segundo criterio, es el lugar que se ha ganado CACSA en el mercado costarricense. Según una noticia de La Nación, durante el periodo 2010-2011, CACSA junto con otras tres industrias arroceras Compañía Arrocera Industrial (El Pelón de la Bajura), El Porvenir y Coopeliberia (Sabanero), abarcaban el 75 % del mercado costarricense.

Durante el 2017, la Cámara de Comercio de Costa Rica realizó un estudio similar, en el cual se evidencia que dichas empresas siguen comprendiendo la mayor parte del mercado arrocero de Costa Rica.

Con base en lo anterior, se realizó un análisis interno y externo de las estrategias de marketing que la empresa ha implementado durante los últimos años. En el interno, se analizó las estrategias tradicionales de marketing que la empresa utiliza.

Por su parte, en la evaluación externa, se realizó un análisis benchmarking, en el que se involucran otras empresas del sector arrocero: Coopeliberia y El Pelón de la Bajura. En este análisis, se realiza una comparación de las estrategias de marketing (marketing verde, ambiental y responsabilidad social), que utilizan las tres compañías, con el

objetivo de poder proporcionar a CACSA, una serie de recomendaciones estratégicas que pueda aplicar.

Finalmente, la investigación está constituida por cinco capítulos: el primer capítulo proporciona un acercamiento al tema de estudio, por lo cual, se abarca la introducción, la justificación, el estado de problema en cuestión, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, base fundamental para abordar el tema objeto de estudio y comprender el enfoque teórico propuesto, para lograr los objetivos de la investigación. Asimismo, se define el marco metodológico, el cual, resume los aspectos técnicos y la metodología por emplear para realizar el estudio.

El tercer capítulo, se encuentra dividido en dos partes. La primera, se centra en la descripción de las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, el entorno normativo y comercial que rige en cada uno de los países de la región. En la segunda parte, se detalla y se describe las estrategias de marketing establecidas por las empresas del sector arrocero regional.

El capítulo cuatro, se basa en la evaluación de las estrategias de marketing que utiliza CACSA. Primero, se describe la historia de la empresa, la cadena agroindustrial con sus respectivos eslabones y la cartera de productos que la compañía ofrece a los clientes. En la segunda parte de este capítulo, se presenta el análisis, tanto interno como externo, que se realizó para evaluar las estrategias, lo cual proveyó los resultados para concluir y recomendar acciones de política.

En el último capítulo, se expone las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

B. JUSTIFICACIÓN

La investigación se desarrolla como parte esencial del proyecto “Cadenas agroindustriales en Centroamérica: Políticas productivas para el posicionamiento estratégico”, elaborado por el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), y la Escuela de Relaciones Internacionales (ERI). Dicho proyecto, busca analizar las políticas productivas de posicionamiento estratégico en

cadenas de valor centroamericanas, a efecto de establecer su alcance y aporte al fortalecimiento de la participación en cadenas globales de valor (CINPE, 2016).

En primera instancia, se estudiarán las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, desde un entorno meramente descriptivo, sobre todo, por la serie de beneficios que brindan a las empresas, entre los que se destaca: la mejora de la productividad, debido a la mayor innovación en materia de procesos y productos; la generación de empleos de mayor calidad; el fortalecimiento de los encadenamientos productivos; la inclusión de las micro y pequeñas empresas en las cadenas de valor; el fortalecimiento de la capacidad exportadora de las empresas y su inserción en las cadenas globales (CEPAL 2014; 27).

De la misma manera, se analizarán las estrategias de marketing aplicadas a las cadenas agroindustriales de la región centroamericana a nivel general. Asimismo, se estudiará la importancia de la relación entre la cadena agroindustrial del arroz y el marketing, ya que al ser el arroz un producto de la canasta básica las empresas han dejado de lado el uso efectivo de las estrategias de marketing.

Kotler y Armstrong (2012; 288) hacen referencia a que con la evolución del Marketing se ha pasado de centrarse en la producción a enfocarse en el cliente, por lo cual es necesario que las empresas arroceras re direccionen sus planes de mercadeo, conozcan su competencia y creen relaciones estrechas y duraderas con sus clientes.

Por consiguiente, como fundamento para esta parte de la investigación, se escogió la modalidad de estudio de caso de una empresa costarricense, la Corporación Arrocería Costa Rica (CACSA).

En específico, se analizará su marca “Imperio”, con el objetivo de conocer el grado de impacto que están provocando en los clientes actuales y potenciales de dicha marca, en otras palabras, para conocer si las estrategias empleadas están generando los resultados que se espera, en cuanto a lograr entender, satisfacer y fidelizar a los clientes.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012; xvi):

...El marketing de hoy se refiere a la creación de valor para el cliente y al establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores. Primero busca entender las necesidades y deseos del consumidor, determinando cuáles son los mercados meta que la organización puede atender mejor, y desarrollando una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización pueda atraer e incrementar el número de consumidores valiosos. Si la organización hace bien lo anterior, obtendrá las recompensas en términos de participación de mercado, utilidades y valor para el cliente.

Por consiguiente, en la primera fase, se investigará las estrategias de marketing que implementa CACSA, partiendo de la mezcla de marketing (también conocida como marketing mix) basada en las cuatro P, las cuales fueron introducidas en 1960 por E. Jerome McCarthy.

Para Kotler & Armstrong (2012; 51) la mezcla de marketing es el "Conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta".

Asimismo, (Kotler & Armstrong 2012; 12) afirman que:

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlo de sus méritos (promoción).

En segundo lugar, se analizarán las estrategias de marketing actuales que implementa CACSA, basándose en las estrategias que se han puesto en escena en la nueva era digital. Philip Kotler & Gary Armstrong (2012; 30) hacen referencia a lo siguiente:

Ante el panorama cambiante del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores. Para establecer relaciones con los clientes y con los socios, deben

hacer uso de la tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales, y asegurarse de que están actuando de forma ética y socialmente responsable.

Con base en las nuevas estrategias de marketing, y en lo citado, se escogieron tres estrategias de tendencia actual y que la empresa en estudio está implementando o empezando a utilizar. La primera es, principalmente, el marketing verde o ambiental, porque representa una oportunidad global para las empresas. En relación con este punto, Kotler & Armstrong (2012; 93) sostienen que:

Mientras se trata de ver si el sistema de marketing satisface de manera eficiente las necesidades de los consumidores, los ambientalistas se preocupan por los efectos del marketing sobre el entorno, y por los costos ambientales de atender las necesidades y los deseos de los consumidores. El ambientalismo es un movimiento organizado de ciudadanos, negocios y dependencias gubernamentales, cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

En segundo plano, se escogió el marketing digital, debido a que, como se mencionó, las empresas deben hacer uso de la tecnología de marketing. En relación con este punto, se especifica que:

El reciente auge de la tecnología ha creado una era digital. El crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes. Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre nosotros y con la información en cualquier parte del mundo (Kotler & Armstrong 2012; 25).

De esta forma, es de vital importancia estudiar las estrategias de marketing digital que emplea CACSA, por el reciente auge que ha tenido la era digital, las nuevas tecnologías de la información, y, sobre todo, debido a que la tecnología se ha convertido en parte indispensable en la vida de los consumidores actuales.

Por último, la estrategia de responsabilidad social empresarial, debido a que las empresas necesitan actuar, en este momento, de forma responsable en la ética, así como en los componentes social y ambiental.

La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio y pocas compañías podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista. Cada acción de la compañía puede afectar las relaciones con los clientes. Los consumidores de hoy esperan que las empresas entreguen valor en una forma social y ambientalmente responsable. En el futuro, los movimientos ambientalistas y de responsabilidad social, plantearán demandas aún más estrictas a las compañías (Kotler & Armstrong 2012; 28).

Es importante destacar, que como consumidores existe una amplia gama de opciones en cuanto a arroz se refiere en el mercado nacional, por lo que cada vez nuestros criterios de selección son más exigentes, se requieren productos con diseños llamativos, que produzcan un mínimo impacto ambiental, que cumplan altos estándares de calidad y que al mismo las empresas que los producen le reditúen a la sociedad mediante programas de ayuda económica, educativa o social.

A partir de lo anterior, el estudio se enfoca, específicamente, en las estrategias de marketing aplicadas en las cadenas agroindustriales de arroz en Centroamérica, de la empresa CACSA, debido a que es, como se describe en apartados anteriores, una empresa con gran trayectoria y participación en el mercado nacional.

En síntesis, el propósito principal es conocer cuán efectivas han resultado ser las estrategias de la mezcla del marketing (las 4 p's) en el alcance de los clientes, del mismo modo, cuán positiva ha sido la implementación de las estrategias de marketing actuales por parte de la empresa en cuestión.

Para conocer si las estrategias utilizadas por CACSA están proporcionando resultados positivos, primero se realizará una evaluación interna de las estrategias tradicionales, y se efectuará, consecutivamente, un análisis benchmarking, para el cual se tomará como punto de comparación las empresas Coopeliberia R.L. y Tío Pelón, con el fin de analizar si las estrategias de marketing actuales de CACSA son competitivas, en comparación con las que emplean otras empresas del sector.

C. ESTADO DEL PROBLEMA

Dentro de la cadena de valor, se pueden encontrar las llamadas cadenas agroindustriales, que según la Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO (2010), están relacionadas con el conjunto de actividades y actores involucrados en el flujo de productos agrícolas, desde el campo hasta el consumidor.

Estas cadenas agroindustriales se encuentran constituidas por cuatro eslabones: producción, procesamiento, comercialización e industrialización, y se caracterizan por involucrar la participación de diferentes actores, tales como: “productores, comerciantes, procesadores, bancos y proveedores de servicios” FAO (2010). Todos los actores, trabajan en conjunto para lograr que la cadena funcione de la manera más eficiente.

En Centroamérica, según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2010), se puede encontrar una gran variedad de cadenas agroindustriales, entre las que sobresale: arroz, café, piña, banano, frijoles, melón, entre otros.

Cabe destacar, que, dentro de la dinámica de las cadenas agroindustriales, el marketing, es la actividad que dinamiza el mercadeo de una empresa, cuyo objetivo primordial es fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias que le permitan posicionar sus productos o servicios en la mente del consumidor, de tal forma, que este los prefiera antes que a la competencia.

Un ejemplo de estas herramientas es la mezcla de marketing, más conocido como marketing mix, en el cual se relacionan cuatro factores claves, denominados las “4 P” del marketing. Según Kotler & Armstrong, las 4 P se define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción), que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler & Armstrong 2012; 51). Tomando como referencia estas herramientas, las empresas diseñan y ponen en práctica las estrategias de marketing.

No obstante, dichas estrategias, creadas a partir de herramientas como el marketing mix, han dejado de lado la importancia que tiene el consumidor y, de este depende, el éxito o el fracaso de un producto/servicio o empresa.

En la actualidad, las estrategias de marketing tienen un enfoque más centrado en el cliente, tal es el caso de las disciplinas de valor (excelencia operativa, intimidad con los clientes y liderazgo de producto), propuestas por Treacy & Wiersema (2012).

De acuerdo con Kotler (2012), para que una compañía alcance el éxito en el mercado competitivo actual, debe enfocarse en el cliente, por ende, primero es necesario entender sus necesidades y deseos, con el propósito de lograr su máxima satisfacción. Por este motivo, es primordial estudiar la manera en que las empresas deben implementar las estrategias de marketing adecuadas, que le permitan crear lealtad en el cliente y así, alcanzar relaciones rentables y duraderas con él.

Conforme cambian las necesidades y los gustos de las personas, surgen nuevas tendencias de marketing, como lo es el verde o ambiental; esto se debe a que las personas consumen emociones, experiencias que le aporten lo nuevo y, al mismo tiempo, han adquirido una mayor conciencia ambiental y social.

Según Polonsky (2006), el marketing verde consiste en todas las actividades tendientes a generar y facilitar cualquier cambio, con el objetivo de satisfacer los deseos o necesidades humanas, con el mínimo impacto perjudicial sobre el medio ambiente. Por ejemplo, la obtención de certificaciones ambientales, empaques biodegradables, la utilización de química orgánica, entre otros.

Por otra parte, ha tomado gran relevancia el marketing digital, para promover y publicitar productos o servicios, según Kotler (2013):

Actualmente, el Internet, el social media y las nuevas tecnologías de comunicación son los que están cambiando el juego en la comercialización. La empresa ya no tiene el control completo sobre la comunicación de sus marcas, sino que son los consumidores y sus conversaciones las que perfilan las imágenes de las marcas, qué comprar y cuánto pagar.

Simultáneamente, la responsabilidad social, también juega un gran papel en el actuar actual de las compañías, pues cada vez más, los clientes demandan que el comercio fluya de manera social y ambientalmente responsable.

Se ha podido evidenciar, que el panorama del marketing es muy cambiante, por lo que es necesario identificar y evaluar las estrategias que están utilizando las empresas, para posicionar sus productos en la mente de los consumidores y en el mercado.

Es por ello, que se evaluará las estrategias de marketing que han sido aplicadas en los últimos años por CACSA.

La evaluación aplicada a la corporación permitirá, en caso de que las estrategias no estén dando los resultados esperados, tener la capacidad para buscar posibles soluciones y, al mismo tiempo, brindar recomendaciones que la empresa pueda implementar en su plan de marketing, para lograr un mayor posicionamiento de la marca a nivel nacional.

Comparar las estrategias utilizadas por CACSA, con otras empresas arroceras, permitirá tener un panorama más claro de las tendencias en el sector.

D. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- a. Analizar las estrategias de marketing implementadas en las cadenas agroindustriales de arroz en la región centroamericana, específicamente, en el caso de la Corporación Arrocera Costa Rica (CACSA), ubicada en Barrio San José de Alajuela, a partir del mes de enero 2017 a agosto del 2017.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Determinar las cadenas agroindustriales de arroz en Centroamérica, especialmente, su entorno comercial y normativo.
- b. Describir las estrategias de marketing establecidas por las empresas a nivel regional, específicamente, CACSA.
- c. Evaluar las estrategias de marketing que utiliza CACSA.
- d. Concluir y recomendar acciones estratégicas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

A. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se expone el marco teórico y metodológico de la investigación realizada. Como parte del marco teórico, se realizó una revisión literaria exhaustiva de otras investigaciones claves para el tema en cuestión, entre las que destacan: “Marketing”, de Kotler & Armstrong (2012); “El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea”, de Guillermo Zúñiga Arias (2011).

Se encuentran también “El arroz en Nicaragua”, por Christian Rivas (2008); “Análisis sobre el Mecanismo actual para la estimación y determinación de los precios del arroz bajo el contexto de la cadena de comercialización”, IICE (2013); “Las Cadenas Productivas: Análisis y propuesta para el desarrollo económico local”, de Villatoro & Castañeda (2014), entre otros.

Análogamente, se abarca el marco metodológico, el cual permite establecer los pasos que conlleva la metodología por empleada para la realización de la presente investigación.

Por consiguiente, en el capítulo II, se realiza, tanto la conceptualización de la cadena agroindustrial del arroz, como la de otros conceptos claves para el correcto desarrollo de la investigación; describiendo la metodología utilizada para abordar la temática.

Cabe mencionar que ambos son una guía, la cual provee los principios y bases de la investigación.

B. MARCO TEÓRICO

1. CADENAS AGROINDUSTRIALES

En primera instancia, para poder realizar un análisis de las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, es primordial tener claro el concepto de cadena agroindustrial.

La FAO, hace referencia al concepto de la siguiente manera:

Conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, marketing y distribución de un bien común. En este concepto se tiene en cuenta cómo los actores agregan y aumentan el valor del bien, considerando, de manera especial, las formas y tipos de relaciones que se producen entre las fases de la producción y el consumo del producto (FAO, 2006).

La Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) se refiere a la cadena de valor como: “una red que agrupa diferentes actividades productivas a través de diversos grados de organización o eslabones. Los eslabones se encuentran distribuidos entre diferentes países y con funciones muy particulares dentro de la cadena total de suministros” (SIECA, 2016).

Dados los conceptos anteriores, se deduce que una cadena agroindustrial es el conjunto de actividades necesarias para llevar un producto o servicio, desde su concepción, con las diferentes fases intermedias de producción, hasta trasladarlo al consumidor final. Por consiguiente, es importante recalcar que:

Si se desea ver el concepto de agrocadena como una herramienta estratégica de desarrollo, es necesario profundizar en: 1) conocer el contexto externo de la cadena, es decir, entender cómo funciona, quiénes son y de qué manera interactúan los diferentes actores; 2) cómo generar relaciones ganar-ganar; y 3) conocer los procesos que se desarrollan al interior de la cadena y en lo posible en cada uno de los eslabones (Roekel, 2000; 13; citado en Garza et al., 2003).

Determinar cada uno de los eslabones de las cadenas y su funcionamiento, permite identificar los productores, procesadores, distribuidores y empresas que participan en ella, así como determinar los agentes externos que intervienen durante el desarrollo de la cadena como el sector privado y el gobierno.

De igual forma, identificar las relaciones que mantienen cada uno de los actores que integran la cadena y sus vinculaciones comerciales, posibilita establecer los distintos procesos de integración productiva, ofrecidos en la actualidad, y las transformaciones que se requieren en los sistemas productivos, sobre todo, en las estrategias de marketing, para dar lugar a nuevos posicionamientos competitivos en el mercado.

2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing juegan un papel importante para el desarrollo de las cadenas agroindustriales en Centroamérica. Es fundamental que las empresas empleen estrategias efectivas para establecer los fines que desean conseguir, cómo lo van a lograr y cómo van a estar en el futuro.

Con respecto a lo mencionado, Chandler aportó el siguiente concepto de estrategia: “Una estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler 2003).

Para efectos de una comprensión más amplia del concepto de estrategia, Sun Tzu, hace referencia a que una estrategia:

...funciona de modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestra inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere (Tzu 2009; 4).

Toda compañía debe entender que la estrategia es una herramienta de gestión que da paso a una correcta utilización de los recursos disponibles, por ende, es un elemento fundamental para lograr el mayor provecho posible de ellos.

Para Munuera & Rodríguez (2007; 34) una estrategia debe estar orientada a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Por su parte, Porter (1991; 47), hace referencia que las empresas obtienen una ventaja competitiva, si las estrategias utilizadas buscan una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia.

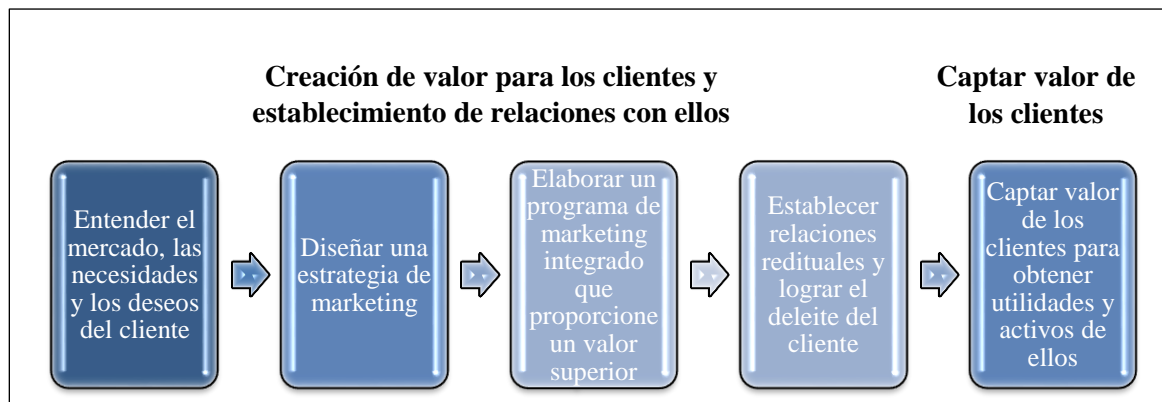
Su propósito principal es establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Las estrategias deben satisfacer las necesidades de un número suficiente de personas, para generar utilidades y, al mismo tiempo, estar en constante innovación de todas aquellas que han perdido su eficiencia. La selección de estrategias empresariales abarca todas las áreas de una empresa, no obstante, a continuación, se hará énfasis específicamente, a las estrategias utilizadas en el marketing.

Kotler & Armstrong (2012; 4), hacen referencia al marketing como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

El propósito fundamental del marketing es satisfacer y entender las necesidades del consumidor, ofreciéndoles un valor superior en los productos y servicios adquiridos, mediante la utilización eficiente de las herramientas de marketing, creando relaciones estrechas y duraderas con ellos.

Figura 2.1
Modelo sencillo del proceso de marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2012; 5).

Para captar el valor de los clientes, se necesita, específicamente, estrategias de marketing, las cuales son definidas por la American Marketing Association como “El proceso de planificar y ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (AMA, SF).

Por su parte, Kotler y Armstrong, determinaron que las estrategias de marketing son: “la lógica de marketing con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia" (Kotler & Armstrong 20; 36).

De la misma forma, las estrategias de marketing deben responder a tres puntos específicos:

- i. ¿Dónde competir? Es decir, la elección correcta del mercado objetivo.
- ii. Sobre qué bases competir: este punto tiene que ver con la determinación de la oferta del producto o servicio.
- iii. ¿Cuándo competir? Mediante la planificación de un calendario de actuaciones y de desarrollo de actividades.

Generalmente, las empresas crean un programa de marketing, que consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, conocidas como las cuatro P, con el objetivo de convertir las estrategias utilizadas en valor real para los consumidores.

Tabla 2.1
Las 4 P's del Marketing

| Producto | Precio | Plaza | Promoción |
|--|--|---|---|
| Conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. | Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. | Constituye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. | Serie de actividades, cuyo propósito es informar y persuadir al consumidor. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad ➤ Calidad ➤ Diseño ➤ Características ➤ Marca ➤ Envase ➤ Servicios ➤ Garantías | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Precio de lista ➤ Descuentos ➤ Complementos ➤ Periodo de pago ➤ Condiciones de crédito | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Canales ➤ Cobertura ➤ Surtido ➤ Ubicaciones ➤ Inventario ➤ Transporte ➤ Logística | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicidad ➤ Venta Personal ➤ Promoción de Ventas ➤ Relaciones Públicas ➤ Telemarketing ➤ Propaganda |
|---|--|---|---|

Fuente: Kotler & Armstrong (2012; 52). Elaboración propia.

Sin embargo, con la llegada de la era digital, y de una mayor conciencia ambiental, por parte de los consumidores, el panorama del marketing es cambiante, por lo que las compañías deben tomar en cuenta otros factores, para establecer relaciones duraderas con los clientes, haciendo uso de la tecnología, aprovechando las oportunidades globales y asegurándose de que sus acciones sean éticas y socialmente responsables.

Por su parte, Kotler & Armstrong, hacen referencia a que...

...El crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes. Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre nosotros y con la información en cualquier parte del mundo (Kotler & Armstrong 2012; 324).

Debido a que todas las personas están interconectadas, el marketing requiere de nuevas estrategias y herramientas para conectarse eficazmente con los consumidores. El marketing digital provee todas las herramientas necesarias para estar en contacto directo con ellos.

Según la AMA, el marketing digital es “la actividad, conjunto de instituciones y proceso implicados en la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que

provean valor a los consumidores, clientes, afiliados y a la sociedad en general” (AMA SF).

Dentro de las principales herramientas que las empresas emplean en el marketing digital, se encuentra las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), el Customer Relationship Management (CRM), páginas web, correos electrónicos, entre otras. Cabe destacar que estas herramientas son fáciles de utilizar y son bajos en costos, pero lo elemental es la relación directa, que permite tener con el consumidor.

De igual forma, algunas personas consideran que las compañías son la causa de una gran cantidad de problemas sociales, económicos, pero fundamentalmente, de los inconvenientes ambientales existentes hoy. El marketing no ha sido ajeno a la preocupación por el deterioro del medioambiente, lo cual se viene manifestando durante las últimas décadas.

Esta preocupación social con respecto a la preservación del medioambiente está impulsando a las organizaciones a incorporar elementos ecológicos en sus propuestas y estrategias de marketing, “de forma que cubran buena parte de las expectativas de la opinión pública e, incluso, que cumplan con las normativas y regulaciones existentes a tal efecto” (Mad Comunicación 2007; 749).

De esta premisa, se desarrolla el marketing verde, el cual, según Philip Kotler, “implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y los negocios, y al mismo tiempo conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Kotler & Armstrong 2012; 582).

Por consiguiente, el marketing verde requiere de un sistema de marketing eficiente y comunicativo, en el que los consumidores, las compañías y otros participantes trabajen, en conjunto, para garantizar acciones de marketing, que sean responsables, en los ámbitos social y ambiental.

Dentro de algunas de las estrategias que adoptan las empresas en el marketing verde, se encuentra la obtención de certificaciones y sellos ambientales, la utilización de empaques biodegradables, el reciclaje, formas de producción sostenibles, la reutilización de desechos. También, muestran en los empaques de sus productos, que son amigables con el ambiente, al usar el color verde, e incluir los sellos obtenidos.

Por su parte, el marketing sustentable, el cual incluye la responsabilidad social y ambiental, se ha convertido en un componente fundamental en los planes estratégicos de marketing de las empresas actuales. Según Kotler y Armstrong (2012; 28) “en el futuro, los movimientos ambientalista y de responsabilidad social plantearán demandas aún más estrictas a las compañías”.

Las compañías que miran hacia el futuro ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir a las necesidades inmediatas y a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades (Kotler & Armstrong 2012; 28).

Considerando lo anterior, y partiendo de las premisas dadas por los distintos actores, se deduce que el marketing es la administración de relaciones con el cliente, con el propósito principal de generar relaciones más leales e interactivas. Para poder generar este valor, se debe hacer uso de estrategias de marketing. Usualmente, las empresas se basan en una mezcla de mercadeo o 4 P (producto, precio, plaza, promoción), conocido como marketing tradicional.

Del mismo modo, resulta importante destacar que es necesario que las empresas apliquen herramientas que les permitan observar qué acciones están llevando a cabo otras compañías, y que les han sido de gran éxito, para el posicionamiento de sus marcas en el mercado, una de las herramientas más efectivas en la actualidad, es el benchmarking.

Jose M. Viedma lo define como: “el proceso sistemático y continuado que emprende una empresa concreta para aprender de las mejores a nivel mundial mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos, estrategias” (Viedma 2014; 364).

Kotler & Armstrong (2012; xvii) hacen referencia a que “los nuevos avances digitales y de alta tecnología, relacionados con el marketing están modificando de manera drástica la forma de cómo se relacionan los consumidores”. Dichos avances generan un valor agregado a la empresa y una mayor satisfacción de los clientes, al formar relaciones más estrechas y duraderas.

C. MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizará el método de investigación cualitativa, ya que se emplean procesos empíricos, sistemáticos y cuidadosos. Primeramente, es cualitativa, porque se estudiarán las características y el funcionamiento de las agrocadenas a nivel Centroamericano, así como las estrategias de marketing que utiliza la empresa costarricense CACSA S.A y, por último, porque se realizará un análisis benchmarking, a partir del cual se llevará a cabo una comparación de las estrategias de marketing de la empresa objeto de estudio y de dos empresas del sector arrocero, a saber: Coopeliberia R.L. y Compañía Arrocera Industrial.

Esta evaluación, comprendería los procesos internos y externos que se efectúa para comercializar el arroz, tanto en CACSA S.A., como en las dos empresas propuestas para el análisis benchmarking, Compañía Arrocera Industrial (El Pelón de la Bajura) y Coopeliberia (Sabanero). Cabe destacar, que la metodología de la evaluación que se realizará por medio del análisis benchmarking es creación propia de las investigadoras.

Después de seleccionado el tipo de investigación es preciso indicar que, con su implementación, se pretenderá dar respuesta a todas las interrogantes plasmadas en los objetivos específicos y, al mismo tiempo, obtener resultados que permitan brindar recomendaciones a CACSA S.A, a partir de las estrategias que esta utiliza, y de acuerdo con lo que arroje el análisis benchmarking, una vez realizada la comparación entre las tres empresas.

2. FUENTES

En lo que respecta a las fuentes de investigación del proyecto, se obtendrán mediante fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias, a partir de entrevistas abiertas,

aplicadas a la empresa CACSA S.A. y a las compañías que son parte del análisis de benchmarking. De manera general, los puntos por tratar en las entrevistas fueron: información general de la empresa, cartera de productos de ella, delimitación del mercado objetivo y estrategias de marketing (utilizadas, tanto antes como ahora).

De la misma manera, las fuentes secundarias, a partir de datos proporcionados por instituciones, tales como la SIECA; la FAO; la Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otras, y todas aquellas entidades relacionadas con el sector arrocero en la región centroamericana.

Se utilizarán diferentes libros de marketing internacional y de estrategias de marketing, entre los que destacan autores como Philip Kotler & Gary Armstrong. Además, se consultará artículos científicos, páginas webs y periódicos relacionados con el tema objeto de estudio.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización del análisis benchmarking, y la posterior comparación de las empresas con CACSA S.A, se abordó a la alta gerencia, por medio de una entrevista abierta, y para realizar la elección, se tomó una muestra de dos empresas del sector arrocero que cumplieran con dos criterios:

- i. Ambas forman parte de las cuatro industrias arroceras que en el periodo 2010-2011 manejaban el 75 % del mercado nacional del arroz, junto con CACSA y El Porvenir. Para el año 2017, las mismas empresas continuaban liderando el mercado costarricense, según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- ii. Ambas empresas se encuentran inscritas en el Registro de Agroindustriales de CONARROZ, además, las compañías poseen una planta arrocera en la Región Chorotega, formando así, parte de las cinco plantas de arroz ubicadas en la región.

Una vez aplicado el filtro de los criterios para la elección de las empresas, se determinó que las empresas que cumplen con los dos criterios de selección para el respectivo análisis benchmarking son: Coopeliberia R.L. y Compañía Arrocera Industrial.

4. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los procedimientos para la recolección de los datos, se realiza mediante cuatro etapas:

- i. Primera etapa: en esta se efectúa la recolección de datos, mediante el uso de fuentes secundarias, que permita obtener las bases conceptuales para el desarrollo de la investigación.
- ii. Segunda etapa: se lleva a cabo una revisión de las principales características y el funcionamiento que presentan las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, por medio de las técnicas de observación y prospección; utilizando la Internet como herramienta clave, para la visualización de páginas web, redes sociales y cualquier otro contenido que permita la efectiva realización de las técnicas para obtener información.
- iii. Tercera etapa: la recolección de los datos se realiza por medio de fuentes primarias, se aplicará entrevistas abiertas, que permitan obtener información profunda y detallada sobre el caso de estudio; estas son ejecutadas por los investigadores del proyecto. Asimismo, se realiza un análisis benchmarking, el cual tiene como objetivo, realizar una comparación de dos empresas del sector arrocero y CACSA.
- iv. Cuarta etapa: se enfocará en analizar la información del caso de estudio, tomando los datos y resultados obtenidos, tanto de las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, como el de las estrategias de marketing; asimismo, se analizará la información que arroje el análisis benchmarking y la comparación de las empresas. Seguidamente, a partir de la información mencionada, se brindará las respectivas recomendaciones y conclusiones.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCES

La investigación tiene como alcance, identificar y describir las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, principalmente, su entorno comercial y normativo. Ligado a lo anterior, tiene como alcance, estudiar las estrategias de marketing implementadas en las cadenas agroindustriales del arroz de la región centroamericana, en especial, las estrategias de marketing utilizadas por CACSA.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a las cadenas agroindustriales, al sector arrocero centroamericano, a las estrategias de marketing tradicionales, empleadas por las agroindustrias arroceras centroamericanas, a las estrategias de marketing convencionales, utilizadas por CACSA, así como las nuevas estrategias de marketing, que comprenden el marketing verde, el marketing digital y la responsabilidad social empresarial.

Cabe destacar que, una vez que se identifiquen las estrategias de marketing utilizadas por la CACSA, se pretende realizar una evaluación y un análisis benchmarking y, en caso de que las estrategias no estén dando los resultados esperados por la empresa, se brindarán posibles soluciones y recomendaciones, para que la empresa CACSA pueda implementar en su plan de mercadeo, con el fin de lograr un mayor posicionamiento a nivel nacional.

2. LIMITACIONES

A continuación, se mostrarán una serie de limitaciones, las cuales estuvieron antes, durante y después de la investigación realizada:

- i. Escasez de estudios referentes a las cadenas agroindustriales del arroz de los países centroamericanos.
- ii. Dificultad de recopilar información mediante expertos de los entes encargados y reguladores de las instituciones del sector arrocero a nivel centroamericano.
- iii. Poca disposición por parte de los colaboradores de la CACSA, en brindar información o disposición de tiempo, por sus ocupaciones laborales.

4. Acceso limitado a la información digital de las empresas Coopeliberia y Tío Pelón, utilizadas para la realización del análisis benchmarking.
5. La muestra con la que se trabajó, no posibilitará generalizar los resultados por obtener, por ser muy pequeña.

E. CONCLUSIÓN

El marco teórico expuesto en el presente capítulo ha logrado situar al problema de la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, asimismo, ha orientado la búsqueda de la información y proporcionado una conceptualización conveniente de los criterios que se utilizará en el desarrollo de ella.

Por su parte, la elaboración del marco metodológico ha permitido exponer el proceso, los pasos y los métodos que se usarán para lograr los objetivos de la investigación. Es por tales razones que, ambos marcos han sido esenciales en el proceso de la investigación, asimismo, permiten que la investigación se dirija en la dirección correcta.

CAPÍTULO III

GENERALIDADES Y ESPECIFICIDADES DE LAS CADENAS AGROINDUSTRIALES EN CENTROAMÉRICA Y LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

A. INTRODUCCIÓN

En la primera parte de este capítulo se describen las cadenas agroindustriales en Centroamérica, sobre todo, su entorno normativo, así como la entidad encargada de regular el sector arrocero a nivel regional. Igualmente, se presenta un compendio de las cadenas agroindustriales del arroz de la región, por país. En ella, se abarca la estructura del sector, los componentes que integran la cadena, la localización de ella. Por último, se expone el entorno normativo que rige estas cadenas en cada país (instituciones y política).

En la segunda parte del presente capítulo, se describen las estrategias de marketing establecidas por las empresas a nivel regional, con esto, se procuró abarcar las estrategias tradicionales, que conllevan a la mezcla de marketing, las cuales han sido un punto de referencia para que las empresas logren un eficiente posicionamiento en el mercado local. Cabe mencionar que el análisis de estas es general, debido a que los países presentan similitudes en las estrategias empleadas.

B. GENERALIDADES DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA

En Centroamérica, se puede localizar grandes extensiones de tierras fértiles y un clima apto para el cultivo de diversos alimentos, motivo por el cual, la agricultura es un pilar importante en la economía. No obstante, durante los últimos años, se ha incrementado la transformación en las estructuras de los países que conforman Centroamérica.

La promoción de las exportaciones, el establecimiento de maquilas y zonas francas, el crecimiento significativo del turismo, el aumento de los flujos de recursos provenientes de la Inversión Extranjera Directa, y el incremento en las fusiones y adquisiciones de

empresas, son parte de dicha transformación. Pese a lo anterior, el sector agroindustrial continúa siendo vital para el desarrollo centroamericano.

En lo que respecta a Centroamérica, algunos actores influyentes han brindado sus opiniones acerca de la región, así como del futuro que se visiona para ella. Rodrigo Rato, Exdirector del Fondo Monetario Internacional, aduce:

Reina un considerable optimismo en torno a la inversión y el potencial de crecimiento en América Central, lo que refleja una continua estabilidad política y económica y una mayor integración a nivel mundial y regional para elevar el empleo y reducir la pobreza de manera sostenible. Este optimismo ya ha coadyuvado a un incremento de la inversión en la región... (Repositorio CEPAL, América Central: Crecimiento económico e integración 2007).

Por su parte, Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) enfatizó en que:

Para llevar adelante las estrategias nacionales de crecimiento, es decisivo complementar ese proceso con avances efectivos y de cobertura regional en materia de infraestructura, integración de cadenas productivas. La conjunción de los esfuerzos nacionales y regionales mejoraría el atractivo y las perspectivas económicas de la región. Asimismo, estos nuevos énfasis de la integración regional facilitarían que América Latina y el Caribe puedan contar con una voz unificada en los principales temas de la agenda mundial... (Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas, 2014).

C. DESCRIPCIÓN DE LAS CADENAS AGROINDUSTRIALES EN CENTROAMÉRICA

En el bloque centroamericano existen un sinnúmero de vínculos de la agricultura con el sector agroindustrial y el de producción de alimentos, los cuales crean diversas cadenas agroindustriales de vital importancia en productos, tales como el café, banano, cacao, cebolla, azúcar, frijoles, arroz, aceites, harinas, concentrados, carnes, lácteos y pesca.

Las diversas cadenas agroindustriales se encuentran constituidas de manera muy similar. Se componen de eslabones y los eslabones de diversos actores.

A continuación, se describen tres cadenas agroindustriales de tres distintos productos, que generan un impacto significativo en la región centroamericana.

1. ALGUNAS CADENAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA

a. CADENA AGROINDUSTRIAL DEL FRIJOL

Según datos de la Red SICTA, en CEPAL (2014; 9), en Centroamérica, las actividades y las variables relacionadas con la cadena agroalimentaria del frijol, se encuentran ordenadas por etapas, de la siguiente manera:

- i. Preproducción: importancia del producto, políticas públicas, instituciones relevantes, servicios de apoyo, organizaciones agropecuarias y requerimientos ambientales.
- ii. Producción: rendimientos, prácticas, plagas, precosecha, costos de producción, cosecha.
- iii. Poscosecha: selección e inspección, tratamientos poscosecha, empaque, refrigeración, almacenamiento, retrasos, transporte, otras operaciones.
- iv. Mercadeo: agroprocesamiento, intermediación, comercio, costos poscosecha y mercadeo, infomercados, demanda.

Según datos de la Red SICTA, en CEPAL (2014; 9) "con base en esta agrupación, se deriva un esquema general con cinco eslabones: preproducción, producción, nivel comercio I, transformación y nivel comercio II". Es decir, estos cinco eslabones son los que componen la cadena agroalimentaria del frijol en Centroamérica.

Por otra parte, el IICA (2007; 76), establece quiénes son los actores de cada uno de los eslabones que conforman la cadena agroalimentaria del frijol. Se constituye de la siguiente manera: los proveedores de insumos y las políticas son parte del primer eslabón de preproducción. Los productores individuales y los productores organizados constituyen el segundo eslabón de producción.

Los acopladores intermediarios y el comercio mayorista conforman el tercer eslabón de primer nivel comercio; igualmente, la industria artesanal y la industria especializada (importadores–exportadores), son parte del cuarto eslabón de transformación; y el comercio mayorista, los supermercados y los detallistas, conforman el quinto y último eslabón de segundo nivel comercio.

b. CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA CEBOLLA

En el estudio “Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional”, realizado por la FAO (2012), se ejecuta un análisis de la cadena de hortalizas en Nicaragua, en él, se toma en cuenta una serie de cultivos, entre ellos, la cebolla.

En él, la FAO, establece que la cadena de la cebolla está compuesta:

...por un conjunto de operadores y/o actores directos que desempeñan distintas funciones (los eslabones de la cadena), desde el suministro de insumos específicos para la producción, la producción primaria, el acopio y procesamiento, comercialización, llegando hasta la venta de hortalizas frescas a los consumidores finales a nivel local y nacional (2012; 29).

Del mismo modo, la FAO (2012; 30), menciona en el documento que los actores del eslabón proveedores de insumos y servicios, lo conforman las empresas distribuidoras, los comerciantes locales, ubicados en las principales zonas productivas de hortalizas y las cooperativas de primer y segundo piso.

De igual manera, la FAO (2012; 31), establece que 15 000 productores son quienes constituyen el eslabón producción, y que este se encuentra dirigido a pequeños productores, personas con ingresos inferiores a los USD \$3200 anuales.

Además, la FAO hace referencia a que:

...los intermediarios, acopiadores pequeños, medianos y grandes" componen el eslabón acopio e intermediación; y que, con respecto al eslabón de procesamiento o transformación, la actividad es muy baja, ya que muy pocas empresas realizan esta función. Por último, se encuentra el eslabón comercialización, el cual abarca mayoristas y minoristas (2012; 33 y 35).

Según la FAO (2012; 35), en este último eslabón "los comerciantes de mercados de mayoreo compran directamente en las zonas de producción y/o establecen arreglos de comercialización con acopiadores/comerciantes locales para abastecerse".

Mientras que los minoristas se dividen en dos tipos "los minoristas individuales, vendedores ambulantes y pulperías y los supermercados, ambos en relación directa con el consumidor final".

c. CADENA AGROINDUSTRIAL DEL CACAO

Según Cruz (2012; 33), en El Salvador, "la cadena de producción del cacao se suele dividir en tres eslabones, de acuerdo con cada etapa del proceso". Éstos son los siguientes: Productivo, transformación o industrialización y comercialización.

Por su parte, Cruz (2012; 37) hace constar que, dentro de los actores del eslabón productivo, se encuentran todos los agricultores o dueños de las tierras y los productores de insumos que se requieren para producir el cacao. De igual manera, menciona que el eslabón de transformación, "involucra la industria artesanal e industrial que procesan el cacao" (Cruz 2012; 40). En esta etapa, el cacao se procesa, con el fin de brindarle un valor agregado y crear una gama diferenciada de productos.

Igualmente, el autor hace referencia a que el eslabón de comercialización se conforma por "los productores y los intermediarios y algunos procesadores" (Cruz 2012; 43). Este eslabón abarca, tanto el mercado interno como el externo, y son los intermediarios, los actores que, en su mayoría, tienen acceso a los mercados de exportación.

2. ¿CÓMO FUNCIONA LA CADENA AGROINDUSTRIAL?

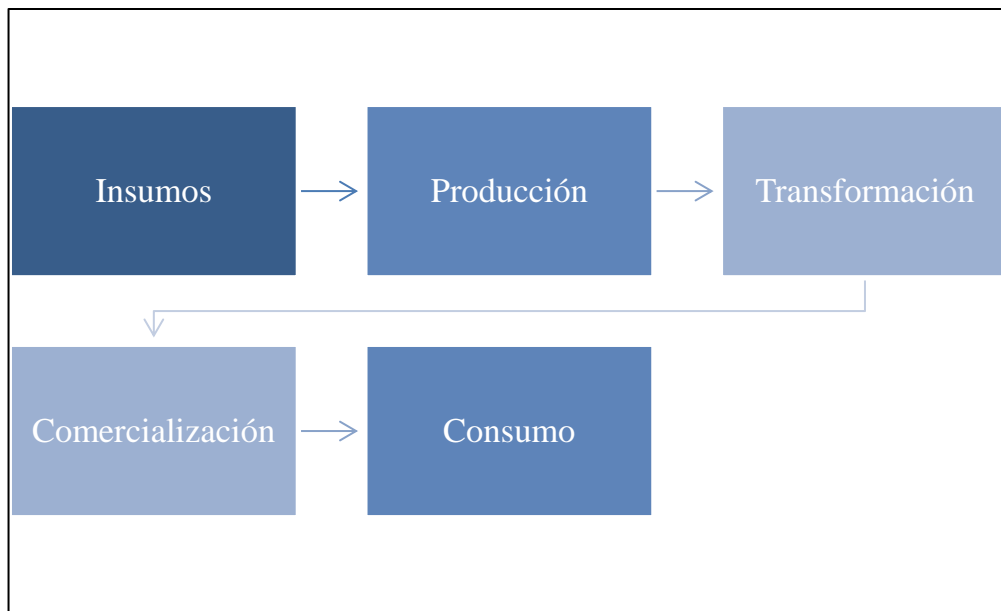
Según José María Mendoza Guerra (2009) "Una cadena está compuesta por eslabones, cada uno de los cuales puede conformarse por diversas empresas que pueden desempeñar diferentes papeles, unas pueden ser proveedoras, otras productoras y otras comercializadoras".

A partir del concepto anterior y del análisis de las distintas cadenas agroindustriales de algunos de los productos que se producen en la región, tales como el melón, la papa, el

frijol, la cebolla, el café, entre otros; se puede concluir que las cadenas, en términos generales, se componen de insumos, preproducción, producción, poscosecha, acopio, transformación o industrialización, mercadeo y comercialización.

El funcionamiento de la cadena agroindustrial se representa en la siguiente figura. A continuación, se describe cada uno de los eslabones, el cual permite que la cadena se desarrolle.

Figura 3.1
Eslabones de las cadenas productivas en Centroamérica



Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ.

Cada uno de los eslabones funciona de la siguiente manera:

- i. Insumos: en esta etapa los productores adquieren los insumos para trabajar por medio de proveedores locales, mediante importaciones e, incluso, ellos los generan.
- ii. Producción: en esta época, los productores utilizan los insumos para comenzar a generar el bien o servicio que se desea.
- iii. Transformación: en este ciclo, el producto se procesa, y pasa de estar en su forma natural, a ser un producto con valor agregado.

- iv. Comercialización: en este periodo, la industria se encarga de distribuir el producto a mercados minoristas y mercados mayoristas, tanto nacional como internacional.
- v. Consumo: en esta fase, el producto se adquiere por parte de los consumidores finales.

D. ENTE REGULADOR DEL SECTOR ARROCERO EN CENTROAMÉRICA

En Centroamérica, se estableció FECARROZ (Federación Centroamericana del Arroz), institución encargada de los temas del sector arrocero en la región. Los miembros de este ente son: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

La misión de esta entidad es “participar en todas las actividades que permitan a la cadena productiva, industrial y comercial del arroz de Centroamérica, alcanzar los más altos niveles de competitividad y la plena integración regional del gremio arrocero” (FECARROZ SF).

Los objetivos establecidos oficialmente por FECARROZ son los siguientes:

- i. Fomentar un mayor intercambio de técnicas científicas, a fin de superar metas de producción y comercialización que nos permitan participar competitivamente en el mercado regional y mundial.
- ii. Velar, defender y conciliar los intereses generales y gremiales del sector arrocero centroamericano.
- iii. Participar y asesorar en las negociaciones de tratados comerciales que tengan como objetivo la unificación de leyes o reglamentos vinculados con las actividades del gremio arrocero centroamericano y actuar como órgano de consulta de los gobiernos centroamericanos.

E. CADENAS AGROINDUSTRIALES DEL ARROZ EN CENTROAMÉRICA, ANÁLISIS POR PAÍS

1. AGROCADENAS DEL ARROZ EN GUATEMALA

a. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Según Roberto Wong (2015), Gerente de Mercadeo de Arrozgua: “en Guatemala se producen alrededor de 700 000 quintales de arroz al año, y el resto se importa de Estados Unidos”. Mientras tanto, Mario Solórzano (2016), presidente de la misma institución, asegura “que los 700 000 quintales de cosecha nacional, cubren únicamente un 30 % de lo que demanda la población y el otro 70 % debe ser importado”.

Ante la situación mencionada, queda claro que Guatemala es un país que no es capaz de cubrir la cantidad de arroz demandada por la población, y según Solórzano (2016), esto sucede “por la falta de inversión en tecnología agrícola y los escasos sistemas de riego, por lo que el país aún no cuenta con la capacidad de producir al menos dos cosechas anuales”.

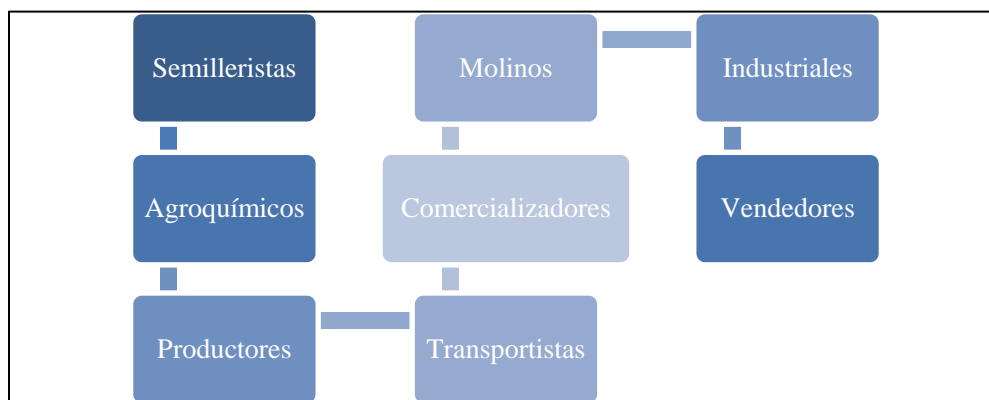
Aunado a esto, Guatemala posee un índice bajo de consumo de arroz, en comparación con los demás países Centroamericanos, ya que según explica Wong (2015), “los guatemaltecos consumen de 13 a 14 libras de arroz por persona al año, en cambio, los costarricenses consumen 120 libras de arroz por persona al año”.

A pesar del bajo consumo de arroz y de no lograr cubrir la demanda nacional, el sector no deja de ser importante para la economía, ya que según explica el diario virtual América Economía (2012), “el sector del cultivo de arroz genera unos 10 mil empleos directos, tanto en el proceso que lleva la agroindustria como en la comercialización a escala local”.

b. COMPONENTES DE LA CADENA

i. Cadena agroindustrial

Figura 3.2
Cadena agroindustrial de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con datos de Velázquez (2014).

c. ACTORES DE LA CADENA

Los actores de la cadena del arroz de Guatemala son los siguientes:

- i. Semilleristas: según Arrozgua, dentro de las entidades que se encargan de producir semillas certificadas y brindárselas a los productores son: el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA), el Fondo Nacional para la Reestructuración y Modernización de la Actividad Agropecuaria, el Ministerio de Agricultura (MAGA) y la Asociación Guatemalteca del Arroz (Arrozgua).
- ii. Agroquímicos: en Guatemala, existen una serie de empresas privadas que se encargan de vender los agroquímicos y fertilizantes, no obstante, según un artículo del diario digital Estrategia y Negocios (2015), quien más presencia posee en el país es la compañía Disagro. Asimismo, en el país existe una entidad pública que se encarga de vender estos productos y es el MAGA (SF), este “tiene un programa para vender fertilizantes a precios inferiores a los del mercado a los pequeños y medianos productores agrícolas”.
- iii. Productores: en Arrozgua, “se agrupan tanto los productores como los industriales del arroz del país, algo que no es común en las asociaciones de este tipo, debido al papel antagónico que juegan estos dos gremios dentro de la comercialización del producto” (Arrozgua SF).

- iv. Transportistas, comercializadores, molinos y vendedores: en Guatemala, estos actores se unen para lograr culminar el trabajo, ya que los comercializadores deben comprar el arroz en el molino, el productor de arroz es quien paga el transporte y por motivos de lejanía, el intermediario es quien compra el arroz y lo traslada a los vendedores.
- v. Industrias: con respecto a las industrias, “aunque en la actualidad la producción agrícola y ganadera sigue manteniendo un papel económico significativo, en los últimos años, se ha llevado a cabo una importante diversificación de cultivos que ha favorecido el crecimiento del sector industrial” (MAGA SF).

d. LOCALIZACIÓN DE LA CADENA

Según el MAGA (2013), en Guatemala el 87 % de la superficie cosechada se encuentra concentrada en siete departamentos: Jutiapa, Izabal, San Marcos, Alta Verapaz, Petén, Chiquimula y Quetzaltenango; el 13 % restante suma a los demás departamentos de la República.

Los departamentos como Coatepeque, Escuintla, Santa Rosa, Suchitepéquez y Retalhuleu son zonas productoras, no obstante, lo realizan a menor escala; estas, se encuentran entre el 13 % restante de las superficies cosechadas de arroz.

e. ENTORNO NORMATIVO (INSTITUCIONES Y POLÍTICA)

Como parte del entorno normativo, se encuentra el Decreto número 32- 2005, sobre la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el cual establece que se “permite facilitar y mejorar las condiciones para reducir la inseguridad alimentaria y nutricional en la que actualmente se encuentra una proporción significativa de la población guatemalteca” (2006).

Por otra parte, bajo el marco de los compromisos de acceso mínimo que se contrajeron en la Ronda Uruguay, Guatemala posee un contingente arancelario, donde un total de 22 productos se benefician, y dentro de ellos está el arroz, ya que:

...En su última notificación a la OMC con respecto a contingentes arancelarios, correspondiente a 2004, 2005 y 2006, Guatemala indicó que mantuvo contingentes arancelarios para cuatro productos: arroz; harina de trigo y de morcajo o tranquillón; maíz amarillo; y manzana (OMC 2007).

Las instituciones también juegan un papel muy importante, ya que brindan apoyo a los productores, y ayudan a promover la eficiencia y la competitividad del sector arrocero del país. Las entidades guatemaltecas que proporcionan más apoyo al sector son:

- i. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas.
- ii. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
- iii. Asociación Guatemalteca del Arroz.

2. AGROCADENAS DEL ARROZ EN EL SALVADOR

a. ESTRUCTURA DEL SECTOR

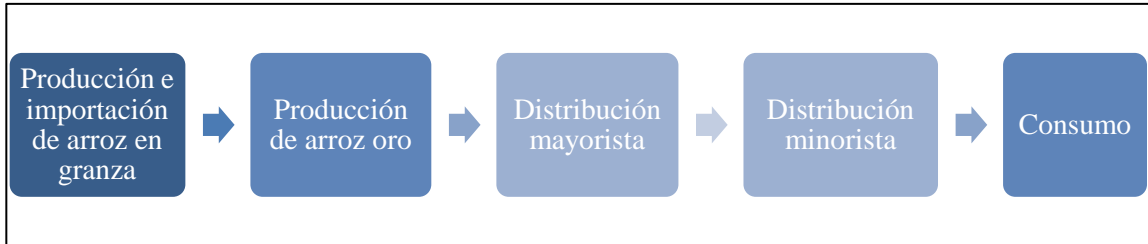
En El Salvador, el arroz es el tercer grano básico más consumido por los salvadoreños, dándole una gran relevancia al sector agroindustrial arrocero, debido principalmente, al impacto de este en la economía. Durante el desarrollo de la cadena agroindustrial del arroz, se crea miles de fuentes de trabajo, además, son el sustento de miles de familias dedicadas a la producción del grano.

Cabe destacar que, durante los últimos años, el sector arrocero salvadoreño ha experimentado un aumento significativo en la producción nacional, gracias al incentivo de precios que se paga a los agricultores de granos básicos y a la seguridad en el pago que se les garantiza.

b. COMPONENTES DE LA CADENA

i. Cadena agroindustrial

Figura 3.3
Cadena agroindustrial de El Salvador



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Superintendencia de Competencia de El Salvador.

c. ACTORES DE LA CADENA

En la cadena agroindustrial del arroz en El Salvador, se puede encontrar los siguientes actores:

- i. Proveedores de insumos: Son los encargados de proveer las semillas, fertilizantes, plaguicidas, herbicidas y maquinaria agrícola necesarios para el cultivo de arroz.
- ii. Productores de arroz granza: Según el último censo elaborado en El Salvador, por DIGESTYC-MAG en el año 2008, existen alrededor de 1785 productores de arroz granza, así como, siete asociaciones productoras, las cuales se menciona a continuación:

Tabla 3.1
Productores de arroz en El Salvador

| Abreviatura | Nombre |
|----------------|---|
| ARAN | Asociación de Regantes del Distrito de Riego Atiocoyo Norte. |
| CASAÑIL | Cámara Salvadoreña del Añil. |
| Los Chilamates | Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Chilamates. |
| ARAS | Asociación de Regantes del Distrito de Riego Atiocoyo Sur. |
| AREZA | Asociación de Regantes de Zapotitán. |
| Agrosec-5 | Asociación Agropecuaria Sector 5 de Zapotitán. |
| AGRIBECO | Asociación de Agricultores, Beneficiadores y Comercializadores de Arroz Granza. |

Fuente: Elaboración propia con datos de ASALBAR.

- iii. Productores de arroz oro: en esta parte de la cadena participan 17 industrias procesadoras de arroz; Arrocera San Francisco S.A, Agroindustrias Gumarsal S.A., Arrocera OMOA S.A., Agroindustrias Centroamericana S.A., Arrocera Jerusalén S.A., Arrocera Rodríguez, Arrocera San Mauricio S.A., Arrocera San Pablo S.A., Beneficio de Arroz el Pueblo, Beneficio de Arroz Los Ángeles S.A., Beneficio La Palma, DIAGRIN S.A., INAGLA S.A., Inversiones Rodríguez S.A., Agroindustrias Real S.A., La Nueva Espiga S.A., Precocidos El Salvador. Las empresas mencionadas, son las encargadas de procesar el arroz granza para transformarlo en arroz oro o pilado. En su mayoría, el arroz oro es importado de Estados Unidos y una pequeña parte de Guatemala.
- iv. Distribución mayorista: existen alrededor de 800 distribuidores mayoristas, quienes compran el arroz blanco y precocido a los industriales, para luego ofrecerlo a los mercados municipales y a tiendas minoristas.
- v. Distribución minorista: en esta etapa participan los supermercados, las tiendas y los mercados municipales.

d. LOCALIZACIÓN DE LA CADENA

Según datos de ASALBAR (2013), la cadena del arroz se localiza en Zapotitán, Atiocoyo Sur, San Pablo Tacahico, San Isidro, Atiocoyo Norte, Nueva Concepción, La Paz, Ahuachapán, Chalatenango. Asimismo, la Dirección General de Economía Agropecuaria, establece que el promedio de área cultivada del año 2006 al año 2012 es de 5242 manzanas, lo que da como resultado un promedio de 2,9 manzanas por productor.

e. ENTORNO NORMATIVO (INSTITUCIONES Y POLÍTICA)

El sector arrocero en El Salvador es regulado por El Convenio para la Comercialización del Arroz Granza, el cual fue firmado en el año 2000, con el propósito principal de generar las bases de incentivos, políticas, salvaguardias y contingentes, tanto para los productores como para los agroindustriales.

En el convenio participan productores, industriales, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS), la Cámara Agropecuaria Agroindustrial (CAMAGRO) y el Ministerio de Economía.

Para garantizar la transparencia entre los actores del convenio, existe una Comisión de Supervisión Permanente del Convenio.

De manera análoga, existe la Asociación Salvadoreña de Beneficiarios de Arroz (ASALBAR), la cual fue fundada en 1993, como una entidad sin fines de lucro e independiente, conformada por los principales beneficiadores de arroz del país, con el propósito principal de *“Fomentar la producción, procesamiento, industrialización y comercialización de arroz”* (ASALBAR 2013).

3. AGROCADENAS DEL ARROZ EN HONDURAS

a. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Según el cuestionario sobre producción de arroz realizado por la SAG (2006), en Honduras:

El arroz ocupa el tercer lugar entre los granos básicos en cuanto a consumo después del maíz y el frijol, constituye una buena fuente de carbohidratos y proteínas. Los hondureños, consumen arroz todos los días y este, aporta entre un 5 % y 6 % de las calorías ingeridas en su dieta diaria.

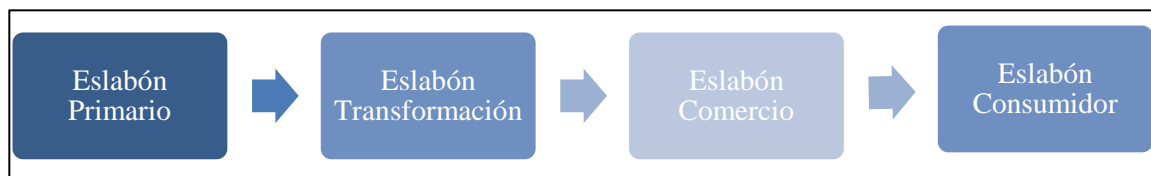
Según el diario digital la prensa.hn (2015), “se calcula que en Honduras se consumen entre 3 y 3,5 millones de quintales de arroz, pero los productores locales solo producen entre 1,5 y 2 millones”, dándose un déficit en la producción nacional. Ante esta situación, el Gobierno se ve obligado a recurrir a medidas como la importación, para lograr satisfacer la demanda del pueblo.

De acuerdo con Jacobo Paz (2015), Ministro de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, para el 2015 “el Gobierno, autorizó a la agroindustria hondureña la importación de 25 000 toneladas de arroz, implementando la medida que se conoce como la cuota de desabasto”, la cual se utiliza con la finalidad de suplir el déficit de la producción nacional.

b. COMPONENTES DE LA CADENA

i. Cadena agroindustrial

Figura 3.4
Cadena agroindustrial de Honduras



Fuente: Elaboración propia con datos de la SAG y el IICA.

c. ACTORES DE LA CADENA

Según el Plan Estratégico y Programa de Inversión para el desarrollo competitivo y sostenible de la Cadena de Valor del Arroz en Honduras-PEP-Arroz, realizado por el IICA y la SAG (2015), los actores de la cadena agroindustrial del arroz en Honduras son los siguientes:

- i. Primer eslabón (Productores): para el 2012 Honduras contaba con un total de 2291 productores.
- ii. Segundo eslabón (Transformación): este se encuentra conformado por 25 molinos agrupados en la ANAMH y numerosas empresas distribuidoras de grano procesado (2015; 17-18).
- iii. Tercer eslabón (Comercio): este comprende a mayoristas, supermercados, detallistas y otros distribuidores.
- iv. Cuarto eslabón (Consumidor): en Honduras, las personas consumen arroz tres veces al día y son aproximadamente ocho millones de personas, por lo que el consumo per cápita anual es de 33 libras de arroz (2015; 18-19).

d. LOCALIZACIÓN DE LA CADENA

Según la SAG y el IICA (2015), la zonificación de la producción se encuentra distribuida, mayoritariamente, en los siguientes departamentos:

El departamento con mayor producción fue Colón con el 42 % del total, siguiéndole Atlántida y Comayagua con el 12% cada uno, y Cortés con el 10 % de producción. Con menos del 10 % del total de producción se encuentran los departamentos de: Intibucá (8 %), Olancho (6 %) y Yoro (7 %). El resto de los departamentos reportan áreas poco significativas para la producción nacional.

Si bien es cierto, las zonas con mayor producción son las nombradas, en Honduras se encuentra otros departamentos y zonas como Jesús de Otoro, el Valle del Aguán, el Valle de Sensenti y Ocotepeque, donde la producción de arroz ha aumentado y han comenzado a ser más tomadas en cuenta por el sector.

e. ENTORNO NORMATIVO (INSTITUCIONES Y POLÍTICA)

Dentro de las normativas que regulan el accionar del sector arrocero en Honduras se encuentra La Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Decreto 25-2011 del 7 de julio del 2011), según el diario hondureño La Gaceta (2011).

Por otra parte, se encuentra la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2010-2022, documento elaborado por la Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional, también, como parte de las normativas que regulan el sector, en el cual se encuentra el arroz, está el Decreto Ejecutivo número PCM 007-2012.

De igual manera, como parte de las normativas reguladoras del sector arrocero en Honduras, se encuentra el Decreto Ejecutivo PCM 038-2010, según el diario oficial hondureño La Gaceta (2010; 3-4).

Seguidamente, en Honduras existe un Convenio de Compra Venta de arroz en granza húmeda nacional, el cual establece las obligaciones de los vendedores y de los compradores con respecto al precio del arroz; según un artículo realizado por el diario hondureño La Prensa (2014).

Además, en el Decreto Ejecutivo número PCM 007-2012, se establece las instituciones, tanto del sector privado como del público, que velarán porque se determine correctamente el volumen de desabasto del arroz, para proceder a establecer un contingente arancelario y pactar quiénes se beneficiarán y cuál será el periodo de vigencia de él.

En el artículo 2 del Decreto, se establece la creación de una comisión, que está conformada de la siguiente manera:

- i. Por el Gobierno: el Secretario de Estado de los Despacho de Agricultura y Ganadería, el Secretario de Estado de los Despachos de Industria y Comercio, el Director de la Dirección Ejecutiva de Ingresos, el Gerente del Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola (IHMA); y el Ministro-Director del Instituto Nacional Agrario.
- ii. Por el sector privado: dos representantes de los productores nacionales de arroz, un representante del sector agroindustrial del arroz, y un representante de las organizaciones de consumidores legalmente reconocidas.

Para garantizar la Seguridad Alimentaria del país, en Honduras, un grupo de entidades se organizó para realizar una Política Nacional de Semilla y un Plan Estratégico de Producción de Semilla, ya que Honduras es un país donde, según la SAG y el IICA (2015), “no existen empresas o productores de semilla certificada de arroz” y, por ello, la semilla certificada debe ser importada desde Costa Rica y Nicaragua. Diario digital La Tribuna (2014).

4. AGROCADENAS DEL ARROZ EN NICARAGUA

a. ESTRUCTURA DEL SECTOR

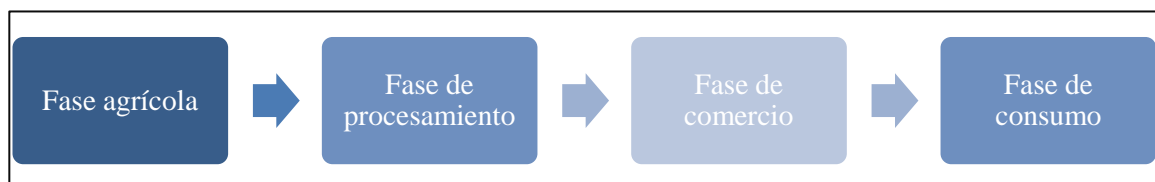
En Nicaragua, el sector arrocero es uno de los sectores más importantes, debido a que el arroz es uno de los principales alimentos en la dieta de los nicaragüenses, su aporte energético dentro de la canasta básica es del 14 %. “La actividad arrocera genera 190,70 millones de dólares a nivel nacional y genera alrededor de 75 000 puestos de trabajo directos e indirectos al año” (ANAR, 2011).

En cuanto a la producción, esta se encuentra en manos de grandes productores que siembran arroz y utilizan el sistema bajo riego, de igual forma, se encuentran pequeños y medianos productores, quienes utilizan el sistema de secado no tecnificado.

b. COMPONENTES DE LA CADENA

i. Cadena agroindustrial

Figura 3.5
Cadena agroindustrial de Nicaragua

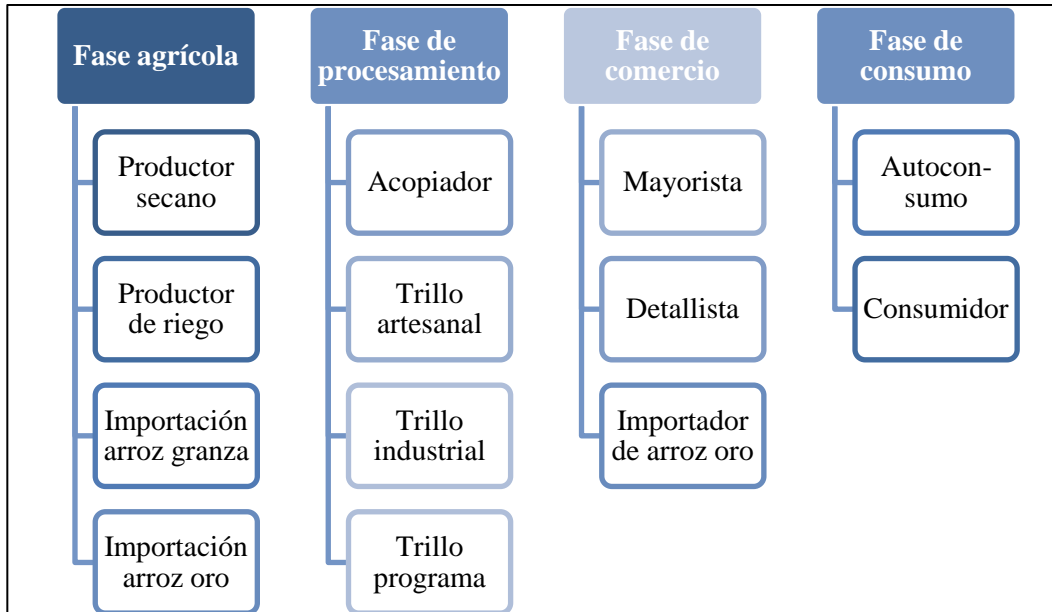


Fuente: Elaboración propia con datos del IICA (2006).

c. ACTORES DE LA CADENA

En la cadena agroindustrial del arroz en Nicaragua se encuentra diversos actores en cuatro fases principales:

Figura 3.6
Actores de la cadena agroindustrial en Nicaragua



Fuente: Elaboración propia con datos del IICA.

d. LOCALIZACIÓN DE LA CADENA

La localización de la cadena agroindustrial del arroz depende del sistema de riego utilizada por los productores, es decir, si se utiliza la forma de arroz de bajo riego o de arroz de seco no tecnificado. El sistema de arroz bajo riego se utiliza en las siguientes zonas: Malacatoya, Sébaco, Río San Juan, Chinandega, León, Nandaime, Boaco, Chontales y las siembras de arroz de seco no tecnificado, se dan en las siguientes zonas: Las Segovia, Jalapa, Matagalpa y Jinotega.

e. Entorno Normativo (Instituciones y política)

El sector arrocero en Nicaragua posee un alto grado de intervención gubernamental, convirtiendo al arroz en uno de los productos con mayores medidas de estabilización de precios y a una gran cantidad de obstáculos arancelarios y no arancelarios. Igualmente, se

han firmado un conjunto de acuerdos ministeriales que han modificado el DAI del arroz desde 1999 hasta la actualidad.

Con el propósito de fortalecer al sector arrocero, en 1985 se crea La Asociación Nicaragüense de Arroceros (ANAR). Su objetivo principal: crear alianzas estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional; desarrollar nuevas tecnologías; e incrementar la productividad del sector.

En el año 2001, el gobierno nicaragüense crea el Programa de apoyo al productor arrocero PAPA, con el objeto de “convertir la producción arrocera en una actividad competitiva, sostenible y rentable, en momentos en que el sector pasaba por su peor etapa en la década de los noventas, cuando estuvo al borde de la desaparición” (ANAR, 2016).

5. CADENA AGROINDUSTRIAL EN COSTA RICA

a. ESTRUCTURA DEL SECTOR

El mercado nacional del arroz en Costa Rica, según información brindada por el Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas (IICE), está regido por un conjunto de variables que se relacionan entre sí, para permitir su funcionamiento. Las principales son: el actual mecanismo de fijación de precios, la estructura institucional, empresarial y productiva y variables económicas y sociales claves para el correcto proceso.

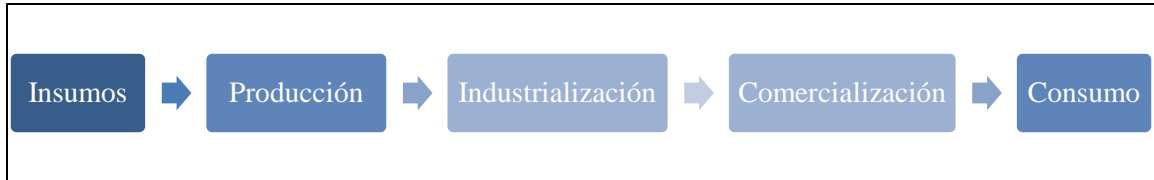
Con base en el Informe Anual del arroz en Costa Rica, en el periodo 2015/2017, el total de la producción en el país fue de 187 577 toneladas métricas de arroz en granza seca y limpia, con respecto al rendimiento del año anterior, hubo una reducción de un 13,15 %, como factor principal en esta disminución, se encuentra la merma en el área sembrada.

Según la Corporación Arrocera Nacional (2016), la producción en el territorio nacional se encuentra distribuida de la siguiente manera: "La región Chorotega abarca el 53,7 % de la producción de este período, seguida por la región Brunca con un 17,0 %. En la región Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica se registró un 15,3 %; 12,7 % y 1,8 %".

b. COMPONENTES DE LA CADENA

i. Cadena agroindustrial

Figura 3.7
Cadena agroindustrial de Costa Rica

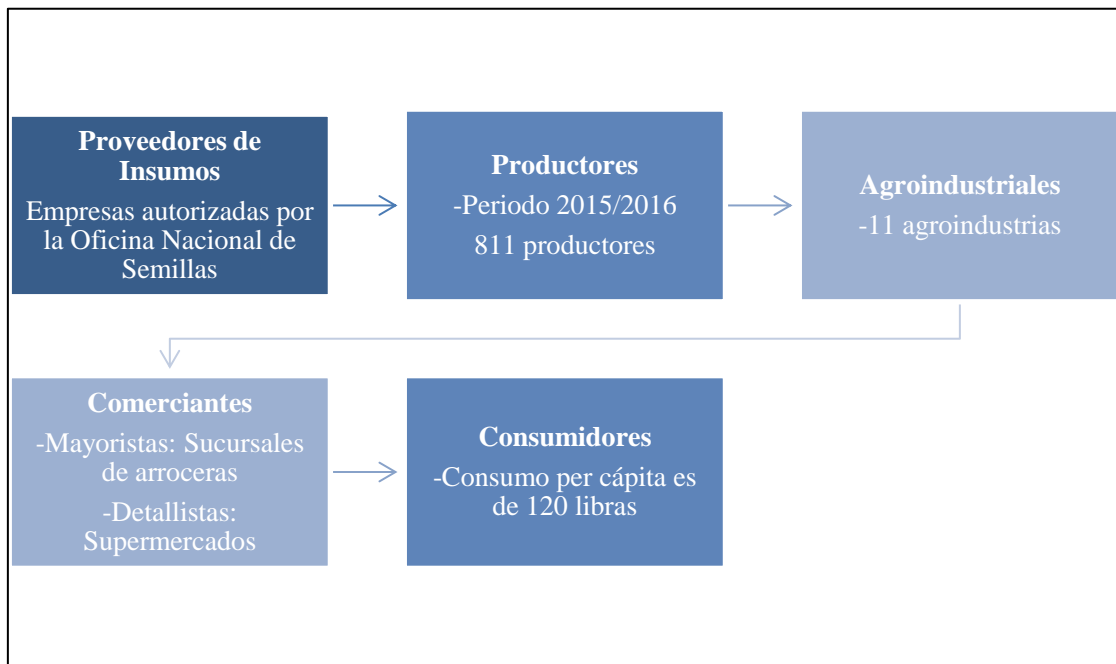


Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ.

c. ACTORES DE LA CADENA

El Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas (IICE), identificó los siguientes grupos de actores en el funcionamiento de la agrocadena del arroz en el país:

Figura 3.8
Actores de la cadena agroindustrial del arroz en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ.

d. LOCALIZACIÓN DE LA CADENA

La cadena del arroz está presente en casi todo el territorio nacional, según estadísticas de CONARROZ (2015-2016). Los productores activos están localizados de la siguiente manera: 323 en la Región Chorotega, 79 en el Pacífico Central, 221 en Huetar Norte, 144 en la Región Brunca y 56 en la Huetar Atlántica.

Las organizaciones encargadas del proceso de industrialización son 11 agroindustrias con 14 plantas en el país: cinco en la Región Chorotega, cuatro en el Pacífico Central, tres en la Región Brunca, dos en la Región Central; cabe mencionar que, Huetar Norte y Huetar Atlántica no poseen agroindustrias del sector arrocero (CONARROZ, 2016).

En el eslabón de la comercialización, se toma en cuenta, tanto la producción nacional como las importaciones y exportaciones de este bien. La localización de este, prácticamente se encuentra a lo largo y ancho de todo el país, pues va desde mayoristas, sucursales de arroceras, detallistas y supermercados, hasta los destinos de importaciones internacionales.

e. ENTORNO NORMATIVO (INSTITUCIONES Y POLÍTICA)

El ente costarricense de derecho público no estatal que cumple la función de regular el sector arrocero en el país es La Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ). Según el artículo 1 de la Ley 8285 y su reglamento: “Dicha Corporación tendrá bajo su responsabilidad la protección y la promoción de la actividad arrocera nacional de forma integral: producción agrícola, proceso agroindustrial, comercio local, exportaciones e importaciones” (CONARROZ 2002; 1).

Por consiguiente, dentro del entorno normativo de la agrocadena del arroz en Costa Rica, se encuentra, en primer lugar, la Ley 8285 de Creación de la Corporación Arrocera, además, existen otras normativas mencionadas, a saber:

- i. Ley 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor
- ii. Ley N°5292 Sistema Internacional de Unidades.
- iii. Decreto N° 26901-MEIC. Arroz pilado. Especificaciones y métodos de análisis.

- iv. Decreto N° 27980—S Nivel Máximo de Aflotoxinas en Maíz, Arroz, Frijol, Trigo, Oleaginosas y Leguminosas.
- v. Reglamento Técnico RTCR 406:2007. Arroz en Granza. Especificaciones y Métodos de Análisis para la Comercialización e Industrialización.
- vi. Decreto N° 30031 Reglamento para el Enriquecimiento del Arroz.
- vii. Decreto N° 30256 Etiquetado nutricional de alimentos preenvasados.
- viii. Decreto N° 33371 Cantidad de producto en preempacado.
- ix. N° 26012 Reglamento de Etiquetado de los alimentos preenvasados.

F. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA

En el siguiente apartado, se explica de manera general, las estrategias implementadas en la región centroamericana en los últimos años (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, a excepción de Costa Rica, ya que, en otro apartado, se hace mención de ellas), así como la mezcla de marketing que han implementado para su posicionamiento en su mercado local.

Es importante recalcar que, en Centroamérica, las estrategias que utilizan las empresas en las cadenas agroindustriales del arroz presentan igualdades, debido, principalmente, a la cercanía geográfica y a las similitudes culturales y sociales que comparten.

1. ESTRATEGIA DE MARKETING NO DIFERENCIADO O MARKETING MASIVO

Por años, en Centroamérica las empresas dedicadas a la producción y comercialización del arroz se han dado a la tarea de aplicar estrategias de marketing no diferenciado o marketing masivo, debido, principalmente, a que, este grano, al ser un alimento básico en la nutrición de los centroamericanos, es una necesidad permanente, por lo cual, los consumidores tienden a comprarlo siempre, como parte de su canasta básica.

2. ESTRATEGIA DE MARKETING DIFERENCIADO

Este tipo de marketing lo efectúan las compañías arroceras, cuando deciden segmentar su mercado y crear diferentes mezclas de arroz, para que puedan llegar a diferentes mercados, por ejemplo, la mezcla el 99 % o el 90/10 (calidad alta) está enfocado a un mercado con mayor poder adquisitivo, debido a su precio; a diferencia de las mezclas 80/20 y 70/30, los cuales, están diseñados para consumidores con menor poder adquisitivo.

También, se puede mencionar el arroz integral, que se enfoca a un mercado distinto, el cual se distingue por estar compuesto por personas que desean cuidar su salud y llevar una dieta más saludable, debido a que, este tipo de arroz es menos procesado que el normal, lo mismo sucede con el arroz precocido, el cual, está dirigido a otro segmento del mercado.

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

A continuación, se presenta en la Tabla 3.2, las principales estrategias de marketing mix que han utilizado a lo largo de los años, y siguen utilizando las empresas de la cadena del arroz en Centroamérica.

Tabla 3.2
Estrategias de Marketing Mix

| P's | ESTRATEGIA | EJEMPLO |
|-----------------|--|---|
| PRODUCTO | 1. Adición de nuevas características al producto. | Acondicionamiento del arroz con vitaminas, ácido fólico y hierro. |
| | 2. Ampliación de la gama de productos. | Incorporación de otros tipos de arroz, como el arroz integral o el precocido. |
| | 3. Lanzamiento de otras marcas para abarcar otros segmentos del mercado. | Una marca para un segmento con menor poder adquisitivo. |

| | | |
|------------------|--|---|
| | 4. Modernizar los productos. | Nuevo diseño, nuevo logo o nuevos colores en el empaque. |
| PRECIO | *Fijación del precio por parte del Estado. | En la mayoría de países centroamericanos, el Estado es el encargado de regular y fijar el precio del arroz, por lo cual, no pueden aplicar estrategias de precio muy agresivas. |
| PLAZA | 1. Alianzas estratégicas. | Establecimiento de alianzas con cadenas de supermercados para comercializar sus productos. |
| | 2. Uso de intermediarios | Establecimiento de red de contactos e intermediarios para que realicen la distribución del arroz en todo el país. |
| | 3. Distribución intensiva | Distribución del grano en la mayoría de puntos de venta de cada país. |
| | 4. Uso de social media | Oferta del producto por medio de las redes sociales o tiendas virtuales. |
| PROMOCIÓN | 1. Ferias | La mayoría de empresas del sector arrocero en Centroamérica, tienen gran participación en ferias para promocionar el arroz. |
| | 2. Realizar actividades o eventos. | En ocasiones, las empresas realizan actividades abiertas al público, en las cuales se degusta el producto. |
| | 3. Uso de medios tradicionales de marketing. | Anuncios en la televisión, la radio, periódicos, entre otros. |

| | | |
|--|------------------------|---|
| | 4. Uso de social media | Usualmente, la mayoría de empresas de este sector, poseen página web y redes sociales, en las cuales promocionan sus productos. |
|--|------------------------|---|

Fuente: Elaboración propia con datos de Kotler & Armstrong.

4. NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIAS DE MARKETING

En la actualidad, se puede encontrar una gran variedad de estrategias de marketing, que las empresas pueden utilizar para posicionarse en la mente del consumidor y darle valor a este, por medio de sus productos y servicios. Por consiguiente, en este apartado, se expone una reseña con algunas de las estrategias implementadas a nivel general en la región centroamericana, las cuales, están relacionadas con el marketing ambiental, el marketing digital y estrategias de marketing, basadas en la responsabilidad social y ambiental de la empresa.

La investigación de estas estrategias se realizó a nivel país, debido a que, se tornó difícil y complicado encontrar información de las estrategias que usan las empresas del sector arrocero de la región centroamericana, en relación con las nuevas tendencias de marketing. Por ende, a continuación, se describen, brevemente, algunas de las estrategias de marketing utilizadas en cada uno de los países según nuestra percepción:

a. Guatemala

Guatemala es el país con menor consumo per cápita de la región centroamericana, aunada a esto, en el 2000, La Asociación Guatemalteca de Arroz estableció un departamento de Mercadeo y Relaciones Publicas, para incentivar el consumo del grano en los guatemaltecos, por medio de actividades de promoción, proyección social, capacitaciones, concursos y eventos.

Seguidamente, se menciona algunas estrategias de marketing que se utiliza en este país para el sector arrocero.

Tabla 3.3

Estrategias de Marketing en Guatemala

| Marketing verde | Marketing Digital | Responsabilidad Social |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de certificaciones ambientales como la ISO 14001, la cual, comprueba la calidad de la gestión ambiental de la empresa. • Procesos de producción más limpios y amigables con el medio ambiente. • Programas de protección al medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Guatemala es el país de la región centroamericana con mayor penetración de la Internet, por lo cual, las empresas han optado por estar presentes en el mundo digital, por medio de las páginas webs, las redes sociales, el e-commerce, entre otras. • Uso de las redes sociales, principalmente, Facebook. Según el Estudio de Redes Sociales iLifebelt 2016, aproximadamente, 5 300 000 personas son usuarios de esta red social en Guatemala. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la norma ISO 26000. Esta norma certifica que la empresa es responsable socialmente, abarca temas de prácticas labores, medio ambiente y derechos humanos. • Uso de políticas de mercadeo y comunicación responsables. • Programas para impulsar el consumo del arroz y promover la alimentación saludable. |

Fuente: Elaboración propia con datos de iLifebelt (2007).

b. El Salvador

Las estrategias de marketing han sido esenciales para el desarrollo del sector arrocero salvadoreño y para las corporaciones productoras, las cuales buscan un mejor posicionamiento de sus marcas en el mercado de dicho país.

Alguna de las estrategias utilizadas en el Marketing Ambiental, Marketing Digital y Responsabilidad Social se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3.4
Estrategias de Marketing en El Salvador

| Marketing Verde | Marketing Digital | Responsabilidad Social |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de certificaciones ambientales y de calidad en los procesos entre las que se destaca: Rainforest Alliance y el ISO 14001. • Ejecución de procesos amigables con el medioambiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Según un estudio realizado por ANALITIKA Market Research (2015) presenta que las cinco redes más utilizadas por la población salvadoreña son: Facebook (el 98 %), YouTube (el 85,8 %), Twitter (el 59,3 %), Google+ (el 51,5 %) y Instagram (el 47,4 %). El estudio logra demostrar la incidencia del Marketing Digital como medio de promoción para las empresas arroceras en El Salvador. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de ayuda a familias de escasos recursos o zonas vulnerables. • Programas de reciclaje. • Programas que incentivan el tener una dieta saludable. |

Fuente: Elaboración propia con datos Analitika Market Research (2015).

c. Honduras

Como se mencionó, el arroz, es el tercer cereal más consumido en Honduras, por lo cual, la producción y comercialización de él, juega un importante papel.

En la siguiente tabla, se mencionan algunas de las estrategias utilizadas por las empresas hondureñas, para lograr posicionarse en el mercado.

Tabla 3.5
Estrategias de Marketing en Honduras

| Marketing Verde | Marketing Digital | Responsabilidad Social |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de certificaciones ambientales y de calidad de procesos, como la ISO 14001 e ISO 14006. • Procesos de producción e industrialización amigables con el medioambiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de redes sociales, principalmente Facebook, ya que, según un Estudio iLifebelt 2016, el 91,2 % de los hondureños prefiere esta red social. • Según el estudio de Redes Sociales iLifebelt el comercio electrónico ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, por lo cual, algunas empresas han optado por incluirlo en sus estrategias de marketing. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de reciclaje. • Programas impulsores de estilos de vida saludables. • Obtención del Sello FUNDAHRSE, el cual acredita que la empresa es responsable, tanto social como ambientalmente, por medio del comportamiento ético y transparente. |

Fuente: Elaboración propia con datos de iLifebelt (2007).

d. Nicaragua

El cultivo de arroz en Nicaragua es una de las principales actividades del sector agropecuario. Con la implementación de tecnología, los cambios en el manejo de los cultivos, sobre todo, a la ejecución de diversas estrategias de marketing, se logró mejorar los rendimientos y la calidad del producto, para satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

En seguida, se nombra las principales estrategias utilizadas por Nicaragua, en el Marketing Verde, Marketing Digital y Responsabilidad Social:

Tabla 3.6
Estrategias de Marketing en Nicaragua

| Marketing Verde | Marketing Digital | Responsabilidad Social |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de certificaciones, sellos y licencias ambientales y de calidad, tales como la certificación 14001, la certificación FairTrade o la Licencia “Nicaragua Única...Original”. • Uso de energías renovables y reducción de las emisiones de gases, mediante la obtención de la certificación Carbono Neutral. • Procesos de industrialización con mínimo impacto ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Según el “Estudio de Redes Sociales Centroamérica y El Caribe” (2016), el 84 % de la población nicaragüense usa las redes sociales convirtiéndose, en una de las herramientas más utilizadas por el sector arrocero para brindar información y posicionarse en el mercado. • Implementación del e-commerce por parte de las algunas empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas que incentivan llevar estilos de vida saludable. • Programa de Apoyo al Productor Arrocero (PAPA). • Donación de útiles escolares a niños de escasos recursos de los diferentes departamentos. • Donación de víveres a familias de escasos recursos. |

Fuente: Elaboración propia con datos de iLifebelt (2007).

G. CONCLUSIÓN

A lo largo del capítulo III, se logró determinar las cadenas agroindustriales del arroz en cada país integrante de la región centroamericana, lo que conllevó a un acercamiento, en relación con el funcionamiento en general de estas cadenas, para lo cual, se elaboró un compendio con toda la información esencial, lo que dio paso a los puntos claves para conocer de qué manera se mueven, cómo están integradas y el entorno comercial y normativo de ellas.

Por otra parte, se consiguió realizar una síntesis de las estrategias que las empresas del sector arrocero han empleado en los últimos años, para posicionar su producto. Con esto, se llegó a la conclusión que las estrategias usadas están basadas, principalmente, en el marketing tradicional y la mezcla de marketing, por lo cual, las estrategias no varían de un país a otro. Lo que permite asimilar a su vez, que el mercadeo en este sector funciona de manera similar, independientemente del país de la región considerado.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA EMPRESA CORPORACIÓN ARROCERA COSTA RICA (CACSA)

A. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abarca el tercer objetivo de la investigación. El enfoque principal de este es evaluar las estrategias de marketing que utiliza la CACSA. En primera instancia, antes de realizar la debida evaluación, se describen algunos antecedentes de la empresa, la cadena agroindustrial con sus respectivos eslabones, y la cartera de productos que la compañía ofrece a los clientes.

Seguidamente, se realiza la evaluación de las estrategias. Se utiliza como punto de referencia el marketing estratégico, el cual se emplea como un método para realizar un análisis interno y uno externo de la empresa.

Con estos análisis, el estudio se adentró en la utilización de las estrategias de marketing de CACSA, lo que permitió obtener resultados contundentes para las debidas conclusiones y recomendaciones estratégicas para la empresa.

B. ANTECEDENTES DE CACSA

En 1968, debido a la fusión entre Arrocera San Ramón y Arrocera Los Cipreses, se funda Arrocera Costa Rica, y establece su planta principal en barrio San José de Alajuela, con el objetivo principal de dedicarse a la producción y comercialización de arroz.

Durante 1978, la Arrocera Costa Rica crea y lanza al mercado costarricense la marca de arroz “Imperio” precocido, convirtiéndose en el primero de este tipo en el país, y el único durante diez años. En el año 1998, la marca lanza dos nuevas presentaciones al mercado: arroz blanco con el 80 % y el 90 % grano entero, ambos, de excelente calidad.

Seguidamente, se crea las marcas “Tío Felipe”, “Llanero”, “Boruca” y “Águila”, todas ellas con el 70 % grano entero. En el año 2000, se crea la presentación PREMIUM,

con el 95 % grano entero de la marca “Imperio”, y se adquiere dos nuevas plantas de producción: la primera ubicada en Liberia; la segunda en Palmar Norte, que se convierten en el sustento para más de cien familias.

En el año 2006, el consorcio Grain Hill, el cual cuenta con operaciones en Centro y Norteamérica, y se dedica al cultivo, procesamiento y comercialización de granos básicos, absorben Arrocería Costa Rica y originan una nueva etapa estratégica y estructural, por ello, nace la Corporación Arrocería Costa Rica S.A.

En el 2007 adquiere la compañía Grupo Arrocería XXI S.A, dedicada a la siembra y cosecha de semilla de arroz certificada y granza comercial, permitiendo a la empresa controlar el proceso de producción, desde sus inicios, garantizando la calidad de la granza. Se obtiene el ISO 9001-2015, el cual garantiza la calidad e inocuidad de los productos. Se introduce en el mercado la presentación “Imperio”, con el 98 % grano entero.

Por otra parte, en el 2010, CACSA adquiere la planta Alemana Bühler, lo último en tecnología procesadora de arroz, y revoluciona la industria arrocería, gracias a la innovación y el sistema de automatización del equipo.

Durante el 2014, se adquiere la certificación Kosher para la planta industrialización de arroz, convirtiendo a la marca IMPERIO en la primera y única con esta certificación, la cual garantiza la limpieza y pureza de cada grano.

En el 2015, la marca IMPERIO, cambia su imagen por una más fresca, innovadora y divertida. También, lanza al mercado su nueva presentación IMPERIO, con el 99 % grano entero, en un empaque revolucionario y elegante de color negro, que posee un sello dorado, como símbolo de calidad y confianza para los consumidores.

Cabe destacar, que la empresa CACSA produce y empaqueta diversos productos, tales como frijoles, sal, azúcar y diversas materias primas. Además, bajo la marca IMPERIO no solo se encuentra arroz, sino también otros productos, tales como frijoles, salsas y aderezos.

C. CARTERA DE PRODUCTOS

Durante sus 46 años en el mercado costarricense, CACSA ha contribuido con el bienestar, salud y nutrición de la población, debido a que es distribuidora y desarrolladora de más de 200 productos alimenticios, los cuales están elaborados bajo precisos estándares de inocuidad y calidad.

Entre las principales líneas de productos comestibles que ofrece CACSA, se puede encontrar: *Arroz Imperio, Arroz Tío Felipe, Arroz El Llanero, Arroz Águila, Arroz Boruca, Arroz Cuma*, frijoles blancos, lentejas y garbanzos *Imperio, Frijol Tío Felipe*, Frijoles rojos y negros *Imperio, Masa Tica, Instamasa, Salsa Atlántica*, Comestibles/Salsas y aderezos *Imperio*.

CACSA comercializa materias primas y complementos para panadería: Harina Gemina, Harina Monisa, manteca, polvo de hornear, levadura, margarina. Además, productos industriales como la sal y el azúcar industrial y arroz a granel.

D. CADENA AGROINDUSTRIAL DE CACSA

La Corporación Arrocera Nacional, al ser una empresa productora y procesadora, está adaptada al modelo de las cadenas agroindustriales del arroz en Costa Rica, descrito en el capítulo anterior. Incluye los cinco eslabones principales de estas: insumos, producción, industrialización, comercialización y consumo.

1. ESLABONES DE LA CADENA DE CACSA Y SUS RESPECTIVOS

ACTORES

a. INSUMOS

Los proveedores de semillas son las empresas autorizadas y certificadas por la Oficina Nacional de Semillas (ONS); además, participan otras empresas que proveen otros insumos como los sistemas de riego, fungicidas, insecticidas, herbicidas, fertilizantes, entre otros.

En el 2007, se adhirió a CACSA la compañía hermana Grupo Arroceros 21 S.A, la cual se dedica a la siembra y cosecha de semilla de arroz certificada y granza comercial,

lo que permite a CACSA tener un mayor control en el proceso de la cadena agroindustrial desde el inicio.

b. PRODUCCIÓN

En el momento de producir el arroz, participan diferentes actores: en primer plano, CACSA financia a productores nacionales, éstos cultivan el cereal, luego se lo venden a la empresa en forma de granza, además, la empresa importa arroz de varios países, entre ellos: Estados Unidos, Argentina, Paraguay y Uruguay.

Cabe mencionar que CACSA debe comprar arroz en granza al productor nacional, por lo cual, tiene el derecho de importar esa misma cantidad, libre de arancel, a su vez, cuando el gobierno declara desabasto en el país, CACSA es uno de los industriales partícipes en la cuota del grano, el cual se ingresa en el país libre de arancel.

c. INDUSTRIALIZACIÓN

En este eslabón, la compañía industrializa el grano, lo que conlleva que el arroz pase de ser un producto agrícola a ser uno agroindustrial, con valor agregado. Las plantas procesadoras con las que cuenta CACSA en el país están ubicadas en Alajuela, Guanacaste y Palmar Norte.

Cuando el arroz es en granza, en las plantas procesadoras de la empresa se realiza el siguiente proceso: primeramente, el grano se limpia, se seca y se acondiciona el arroz para almacenarlo en los silos, por un tiempo mínimo de 180 días, luego, el grano se pila, se descascara y se pule.

Después de lo anterior, el arroz pasa a un proceso de enriquecimiento con una fórmula que el Ministerio de Salud exige, en él, se le adicionan vitaminas, ácido fólico y hierro, lo cual, permite que el arroz sea un producto fortificado, es importante recalcar que la empresa cuenta con el sello de garantía de fortificación de alimentos de Costa Rica.

Una vez que se enriquece el arroz, se selecciona, según la calidad del grano, por consiguiente, se realiza las mezclas para clasificar el arroz, por ejemplo: el arroz con el

99 %, 90/10, 80/20 y 70/30 y, por último, se procede a empacar el arroz en sus diferentes presentaciones.

Por otra parte, cuando el arroz es pilado, el proceso se basa en almacenar el arroz en los silos, luego se acondiciona, se clasifica, se realiza las mezclas mencionadas, y se empaca. Asimismo, CACSA procesa el arroz en diferentes formas como el precocido y el integral, los cuales conllevan diferentes procesos.

Cabe mencionar que la compañía adquirió una planta alemana Bühler, lo último en tecnología procesadora de arroz, lo cual, permite que el proceso sea innovador y automatizado, a su vez, convierte a CACSA en la planta más moderna en toda Centroamérica. Básicamente, esta se encarga de limpiar, descascarar, pulir, seleccionar por tipo de arroz (entero o quebrado) y empacar el arroz.

d. COMERCIALIZACIÓN

Para realizar la comercialización del arroz, CACSA dispone de aproximadamente 12 vendedores de preventa, 10 vendedores del canal mayorista y 17 vendedores de venta directa. Además, la empresa cuenta con agentes de ventas, cerca de 45000 puntos de venta, más de 30 camiones y diversas rutas de entregas en todo el territorio costarricense.

Durante el 2010, la compañía incursionó en el canal detallista, al fundar la distribuidora DICACSA, la cual, además de distribuir el arroz Imperio y las otras marcas de arroz de la empresa, distribuye cerca de 400 productos en todo el país.

Los mercados mayoristas de la empresa están integrados por cadenas de supermercados que exigen márgenes de calidad en el producto, por ejemplo, Walmart, uno de los socios comerciales más importantes de la empresa, debido a que esta vende cerca del 40 % de la demanda nacional de arroz. Esta compañía realiza auditorías en las plantas de CACSA, para garantizar la calidad del producto.

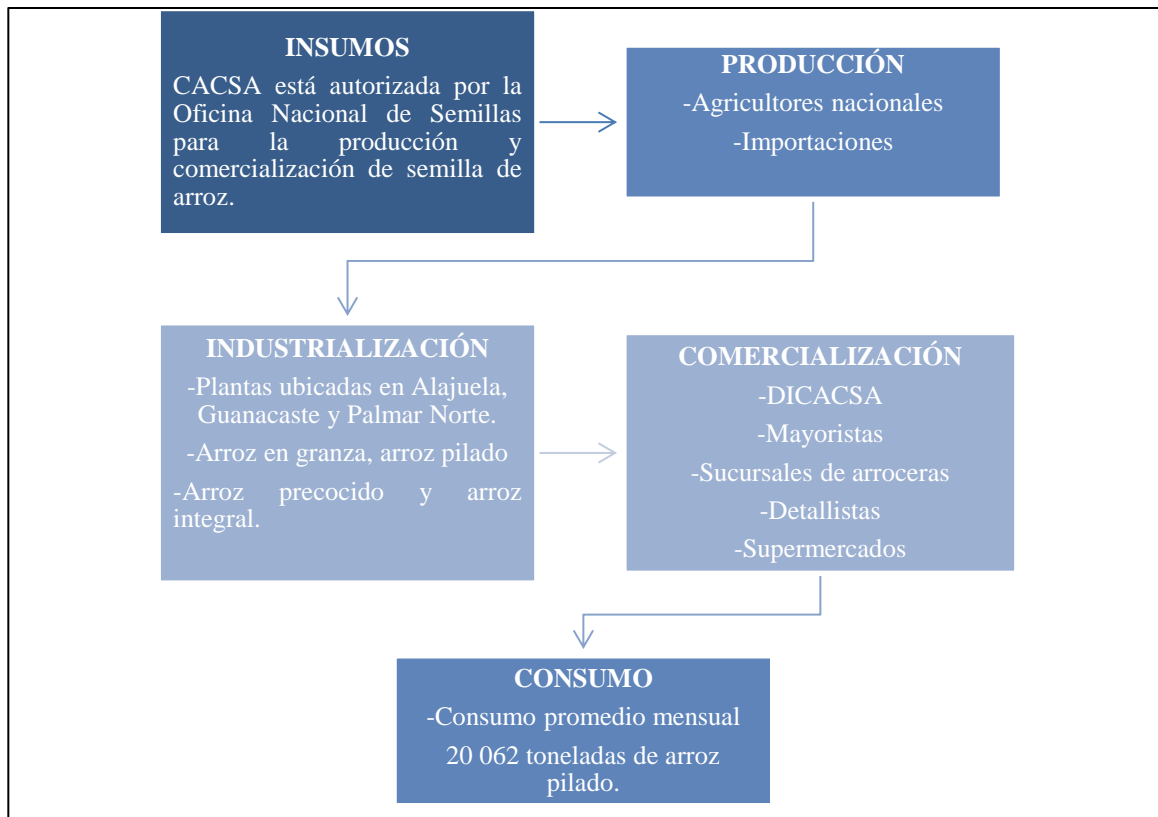
Los principales puntos de venta de este arroz en el país son: Perimercados, Megasúper, Walmart, Automercados, Vindi, Fresh Market, AM PM, Supermercados Mayca, Supermercado Antorcha, Supermercados Rosvil, Coopronaranja, Súper La Cadena Naranja, Súper Carranza, Coope Palmares, Compre Bien Palmares, Cadena

Sancarleña, Súper Divi, Súper La Anita, Súper Naty, Supermercados Maxi-Consumo, Supermercados Más y Más, Bodega La Unión, Turribásicos, Bogantes, Supermercados Súper Compro, Supermercados Súper Fácil, Supermercados Plaza, Supermercados Súper Mora, Súper San Josecito, Supermercado Cristal, Distribuidora Universal de Alimentos, Supermercados Shopper, Súper Alí, Súper Económicos, Coopeagri, Supermercados BM y Supermercados Codesur.

e. CONSUMO

El consumo per cápita de arroz en el país se aproxima a los 120 libras, CACSA posee el 22 % del mercado nacional, lo que permite deducir que es una de las marcas más consumidas por los costarricenses. Por otra parte, una cantidad reducida del arroz industrializado por la empresa es exportado.

Figura 4.1
Cadena agroindustrial de CACSA



Fuente: Elaboración Propia con datos de CACSA.

E. MARKETING ESTRATÉGICO

Partiendo del enfoque de marketing estratégico, se realizó un análisis a las estrategias implementadas por CACSA, el cual involucra una valoración interna y externa de la empresa. En la primera parte, se hizo una evaluación interna de las estrategias de marketing tradicionales, utilizadas por la Corporación, la cual permitió identificar las debilidades y fortalezas.

En la segunda parte, se realizó una evaluación del entorno externo de la empresa, en el cual se considera las estrategias de marketing de ella, partiendo del análisis de la implementación de las estrategias en otras empresas (competencia), lo que determinó las amenazas, oportunidades y mejoras que podría efectuar CACSA. Para lo anterior, se utilizó el método de análisis benchmarking.

1. EVALUACIÓN INTERNA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING TRADICIONALES UTILIZADAS POR CACSA

Como se mencionó, realizar una evaluación interna de la empresa, permite conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades que posee, por ello, como parte fundamental del presente estudio, se presenta el análisis que se realizó, en relación con las estrategias tradicionales que ha utilizado la Corporación Arrocerera Costa Rica durante los últimos años.

Como punto de referencia para realizar el estudio, se tomó en cuenta la marca estrella de CACSA: *Arroz Imperio*, debido a que es la marca con mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado costarricense, por consiguiente, el análisis involucra la mezcla de marketing que ha realizado la empresa, sobre todo, de las variables principales: las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción).

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Kotler & Armstrong 2012; 52).

a. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Según Kotler & Armstrong (2012; 224):

El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012; 224), la variable producto es esencial en toda empresa, para lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, por lo cual, se presenta las estrategias de marketing relacionadas con este factor, que ha utilizado la empresa en estudio.

Tabla 4.1
Estrategias de producto

| Criterio del Producto | Estrategia | | |
|-----------------------|--|---------------------------------|--|
| 1. Variedad | La marca <i>Imperio</i> ha logrado implementar siete diferentes presentaciones de arroz, algunas de ellas, enfocados a diferentes mercados meta. | | |
| | Precocido Primer arroz precocido de Costa Rica | Integral El arroz deportista | El 99 % Sello “GARANTIZAMOS LO QUE PRODUCIMOS” |
| | El 98 % Más grano entero | El 96 % Más grano entero | El 91 % Más grano entero |
| | El 80 % “El verde de siempre” | | |

| | |
|-------------------------------------|--|
| <p>2. Calidad</p> | <p>En el 2014, CACSA, adquirió la certificación KOSHER para su planta industrial de arroz, este sello garantiza calidad (limpieza y pureza) de cada grano de arroz <i>Imperio</i>.</p> <p>La empresa cuenta con la acreditación de la versión 2015 de la norma ISO 9001, la cual consiste en garantizar que la empresa opera bajos procesos estandarizados y estándares de calidad, higiene, inocuidad y seguridad, supliendo así de un excelente producto, a la población costarricense.</p> |
| <p>3. Características</p> | <p>El arroz <i>Imperio</i> posee características únicas que lo diferencian de los demás. En primer lugar, el grano sometido a un proceso de vitaminado que le proporciona vitaminas y calcio perfecto para mujeres embarazadas y los niños en periodo de crecimiento.</p> <p>Igualmente, es fuente de proteína y fibra dietética, es libre de gluten, cuenta con la certificación ISO 9001-2008, sello KOSHER, presenta calidad PREMIUM y calidad seleccionada, el 100 % arroz blanco y soltura garantizada.</p> <p>Es importante recalcar que el 27 de febrero del 2017, la empresa adquirió el sello de Garantía como ALIMENTO FORTIFICADO EN COSTA RICA.</p> <div data-bbox="954 1203 1295 1423" data-label="Image"> </div> |
| <p>4. Nombre de la marca</p> | <p>CACSA escogió el nombre de la marca, debido a que las personas empezaron a decir que el arroz de la empresa era “UN <i>IMPERIO DE SABOR</i>”, a pesar de que tenían varias marcas, se empeñaron en perfeccionar esta. Cabe destacar que es un arroz de alta calidad, por lo cual, la empresa cuida mucho esta marca.</p> <div data-bbox="813 1717 1273 1906" data-label="Image"> </div> |

| | |
|-------------------------------------|---|
| <p>5. Diseño del Empaque</p> | <p>En el 2015, la empresa renovó la imagen de su arroz, al incorporar un empaque revolucionario, con tonos más frescos, innovadores y energizantes, con lo cual, se evidencia la perfecta combinación de colores de la empresa. Asimismo, lanzó al mercado el arroz IMPERIO 99 % grano entero, en el cual se implementó un sello dorado con la leyenda: “GARANTIZAMOS LO QUE PRODUCIMOS”, lo que representa un símbolo de confianza y calidad para el consumidor.</p>  |
|-------------------------------------|---|

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por CACSA.

b. ESTRATEGIAS DE PRECIO

En la mezcla de marketing, el precio juega un papel relevante debido a que, es el factor más influyente en las decisiones de los consumidores, además, determina la participación de mercado y la rentabilidad de la compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los otros elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios se pueden modificar con rapidez (Kotler & Armstrong 2012; 290).

En Costa Rica, el precio del arroz está regulado por CONARROZ, el cual establece un precio de referencia, las empresas dedicadas al sector arrocero deben respetar este margen, no pueden vender a un precio mayor o menor que al determinado por ley.

Según el artículo N°7 de la Ley de CONARROZ (Ley N°8285): “La Corporación, con base en estudios técnicos, sugerirá al MEIC el precio del arroz en granza y sus subproductos con valor económico que pagará el agroindustrial al productor, así como el precio al consumidor del arroz pilado”.

Es por esta razón, que la Corporación Arrocera Costa Rica, no puede utilizar estrategias agresivas con respecto al precio del arroz.

c. ESTRATEGIAS DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Según Kotler & Armstrong (2012; 52), la plaza incluye las actividades de la compañía, las cuales hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

Existen tres tipos de estrategias de distribución: intensiva, selectiva y exhaustiva, CACSA hace uso de la estrategia de distribución exhaustiva, debido a que esta es ideal para productos de primera necesidad como el arroz, el objetivo principal de ella es tener presencia en el mayor número de puntos de venta posibles, para asegurar la máxima cobertura del territorio nacional.

Tabla 4.2
Estrategias de plaza

| Criterio de Plaza | Estrategia |
|-------------------|--|
| 1. Cobertura | Debido a la estrategia de distribución establecida por la empresa, CACSA tiene presencia en todo el territorio nacional, el producto se puede encontrar en cerca de 45000 puntos de venta. |
| 2. Canales | La empresa tiene a disposición varios tipos de canales de distribución para llevar el producto, desde la fábrica hasta el consumidor. La empresa dispone de canales directos e indirectos: aproximadamente 12 vendedores de preventa, 10 vendedores del |

| | |
|----------------------------|---|
| | canal mayorista y 17 vendedores de venta directa. |
| 3. Canal Detallista | En el 2010, CACSA incursionó en el canal detallista, al crear la distribuidora DICACSA, la cual se encarga de distribuir todos los productos de la empresa. DICACSA cuenta con agentes de ventas, cerca de 30 camiones y diversas rutas de entrega en todo el país. |
| 4. Canal Mayorista | La empresa ha establecido una estrategia de distribución, al hacer uso de los canales de distribución mayorista, ha creado alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados que exigen márgenes de calidad en el producto, esto les permite tener mayor posicionamiento en el mercado local. Entre las más destacadas se puede mencionar: Walmart, Automercados, Megasúper y Perimercados. |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por CACSA.

d. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)

La mezcla de promoción es descrita por Kotler & Armstrong (2012; 408) de la siguiente manera:

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con este.

Por consiguiente, se describe las estrategias de promoción que implementa CACSA, en relación con las cinco principales herramientas de promoción mencionadas:

Tabla 4.3
Estrategias de promoción

| Criterio de Promoción | Estrategia |
|--------------------------------------|---|
| 1. Publicidad | CACSA ha utilizado publicidad televisiva, al transmitir por televisión nacional anuncios comerciales del arroz Imperio, en ellos, involucra situaciones de la vida cotidiana para que los consumidores se sientan identificados con el producto. Además, ha transmitido anuncios en periódicos y radio, los cuales se identifican por su famoso eslogan: <i>“Porque para gustos: arroz Imperio, tan único como vos”</i> . |
| 2. Relaciones públicas | Las estrategias de relaciones públicas de la compañía involucran conexiones con cadenas de supermercados como Walmart, Megasuper, Pricemart, entre otros, los cuales se han creado patrocinios y eventos con CACSA. |
| 3. Ventas personales | La empresa utiliza la estrategia de ventas personales mediante agentes de ventas, los cuales llegan directamente a los diferentes puntos de venta, por medio de su distribuidora DICACSA, lo que le permite establecer relaciones estrechas con estos clientes. |
| 4. Promoción de ventas | <p>La promoción de ventas realizada por CACSA involucra una amplia variedad de herramientas, que incentiva la compra y venta del producto a corto plazo, algunas de ellas, como se describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostraciones del producto en los mercados nacionales para que los clientes degusten recetas realizadas con el arroz Imperio. • Demostraciones del producto en ferias locales. • Concursos realizados por medio de las redes sociales. • Campañas en las redes sociales. |
| 5. Herramientas de marketing directo | La empresa utiliza el marketing directo como un medio complementario para establecer relaciones duraderas con el cliente, las principales herramientas de marketing directo que ha utilizado |

| | |
|--|---|
| | <p>CACSA son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad en línea, por medio de redes sociales: la interacción de la empresa con sus clientes, por medio de redes sociales es alta, debido a que publica, diariamente, post en su página de Facebook e Instagram, por ejemplo: etiquetas para la cocina o para la salud, información relevante con el encabezado... “sabías que”, y su famoso “Creadoras de tradiciones Imperio”, con el cual publican recetas elaboradas a base de arroz. -Página web: Esta es interactiva y permite que el cliente se sienta a gusto al navegar por ella, donde el consumidor puede saber por qué el arroz Imperio es único, por qué es beneficioso consumir arroz, las promociones y, además, contiene un recetario. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por CACSA.

2. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Con el propósito de conocer cuáles son las tendencias más utilizadas, basándose en el enfoque teórico propuesto por Kotler y Armstrong (2012), se aplica una evaluación de las estrategias de marketing ambiental, marketing digital y responsabilidad social, que son utilizadas por las empresas objeto de estudio. Cabe mencionar, que la metodología de esta evaluación es construcción propia.

Por cada una de las estrategias mencionadas, se toma en cuenta cinco criterios para ser evaluados. Se describe cada uno de los criterios:

Tabla 4.4
Criterios a evaluar

| Criterio | Estrategia | Breve descripción |
|----------|------------|---|
| | | Se refiere a la reducción de las emisiones netas de gases efecto invernadero (GEI), expedidas al ambiente hasta que estas |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Marketing Ambiental | Carbono Neutral | equivalgan a cero, por parte de una organización. |
| | Certificaciones (Ambientales y de calidad en los procesos) | <p>Certificaciones Ambientales: Acreditación otorgada a productos, servicios, procesos, o sistemas de gestión, que asegura que todos o determinados procesos correspondientes se han llevado a cabo de un modo respetuoso con el medio ambiente y, en su caso, conforme a la normativa ambiental respectiva.</p> <p>Certificación de calidad en los procesos: Garantizan la calidad y fiabilidad en la producción de los productos. Entre ellas se encuentran las normas ISO.</p> |
| | Ecosellos | Distintivo visual que permite a los consumidores saber que el producto o servicio adquirido es amigable con el medio ambiente. |
| | Empaques biodegradables | Empaques elaborados con materias primas orgánicas, las cuales se descomponen fácilmente en el medio ambiente. |
| | | Herramienta de mercadeo |

| | | |
|---|--|--|
| | Marca País " Esencial Costa Rica" | utilizada por países alrededor del mundo para destacarse en mercados internacionales y que garantiza la calidad de la empresa. |
| Marketing Digital | CRM | La Gestión de Servicio al Cliente es una estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente. |
| | Social Media | Es el conjunto de herramientas online que permite estar en estrecho contacto con el cliente. Entre estas se encuentran: Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, entre otras. |
| | E- Commerce | Es el uso de un medio electrónico para realizar transacciones comerciales. Gracias a esta plataforma, se puede efectuar casi cualquier transacción, sin moverse de casa. |
| | Marketing de Contenidos | Es la creación y distribución de contenido entretenido y valioso para el cliente. |
| Responsabilidad Social Empresarial | Programas de apoyo educativo | Programas que ayuda al estudiante por medio de becas, donación de útiles, material pedagógico y tecnológico. |

| | | |
|--|--|---|
| | Donación de víveres | Donación de alimentos a familias de escasos recursos. |
| | Programas de reciclaje | Acciones que motiven a los ciudadanos a cuidar el medio ambiente. |
| | Programas impulsores de estilos de vida saludable | Acciones que incentiven a la población a cuidar su salud y consumir alimentos saludables. |

Fuente: Elaboración propia con datos de Kotler & Armstrong,

Los resultados obtenidos, después de aplicada la evaluación, se describe a continuación:

Tabla 4.5
Resultados de la evaluación a CACSA

| Estrategia | Criterio | Resultado |
|----------------------------|--|---|
| Marketing Ambiental | 1. Certificaciones (ambientales y de calidad en los procesos)* | <p>La empresa posee las siguientes certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ISO 9001-2015: Esta norma garantiza que CACSA trabaja bajo estrictos estándares de calidad, inocuidad, higiene y seguridad, tanto para elaborar el arroz Imperio, como las otras marcas que comercializa. -Kosher: Esta certificación afirma que la empresa produce alimentos que respetan la normativa bíblica y talmúdica de la ley judía. -Libre de gluten de la UCR -Garantía como Alimento Fortificado de Costa Rica: En Febrero del año 2017, CACSA se distinguió por ser la primera empresa en el país auditada y certificada por el Ministerio de |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | | Salud de Costa Rica con esta certificación. |
| | 2. Ecosellos | En la actualidad, CACSA no posee ecosellos. |
| | 3. Empaques Biodegradables | La empresa no posee empaques biodegradables. |
| | 4. Procesos de industrialización amigables con el ambiente | Los procesos de industrialización que realiza la planta Bühler son amigables con el ambiente, debido a que reutilizan todos los desechos que produce. |
| | 5. Licencia Marca País "Esencial Costa Rica" | La empresa no está certificada con la Licencia Marca País "Esencial Costa Rica". |
| Marketing Digital | 1. Customer Relationship Management. | CACSA no utiliza CRM. |
| | 2. Redes Sociales | La empresa tiene cuenta de Facebook, tanto de la CACSA en general, como de la marca de arroz Imperio. Además, poseen cuenta en Instagram de la marca Imperio. |
| | 3. Página web interactiva y fácil de utilizar | La página de la empresa es sumamente interactiva, ya que posee un diseño simple y fácil de utilizar. http://www.cacsa.net/arroz-imperio/ |
| | 4. Estrategia de Marketing de Contenidos | La estrategia de marketing de contenidos que utiliza CACSA es muy completa, ya que en su página web, se puede encontrar información de valor para el cliente, asimismo, la información que crean en sus redes sociales permite que el cliente obtenga contenidos valiosos, el contenido, no solo se relaciona con el arroz o su marca, sino con otros aspectos de la vida, |

| | | |
|---|---|---|
| | | como salud, alimentación y de belleza. |
| | 5. E-commerce (ventas en línea o plataformas digitales) | Actualmente, la empresa no utiliza esta estrategia. |
| Responsabilidad Social Empresarial | 1. Programas de apoyo educativo | CACSA emplea esta estrategia, por ejemplo, la empresa, en conjunto con Grupo La Nación y Grupo Santillana, regalaron útiles escolares para estudiantes de una escuela del Infiernillo, Alajuela. |
| | 2. Donación de víveres | La empresa realiza donaciones de víveres a personas en pobreza extrema, además, se solidarizó con los afectados por el Huracán Otto, al donar víveres a las comunidades. |
| | 3. Programas de reciclaje | CACSA posee programas de reciclaje, por ejemplo, las hojas de papel se reciclan y en el proceso industrial del arroz todo se aprovecha. |
| | 4. Programas impulsores de estilos de vida saludable | La empresa asiste a ferias libres de gluten y realiza una campaña para comer arroz integral, realizan activaciones de arroz integral en supermercados, así como degustaciones y proporcionan un nutricionista, con el fin de que explique a las personas las ventajas de comer arroz integral |
| | 5. Donación de construcciones | La empresa no emplea esta estrategia. |

Fuente: Elaboración propia con datos de CACSA.

3. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

Con base en la información recolectada, se puede inferir que, en cuanto al marketing ambiental, la empresa está utilizando algunas de las estrategias más comunes como las certificaciones, en este sentido, la empresa ha sabido cómo realizar los procesos de certificación y aprovechar las ventajas que estas le brindan, por ejemplo, es la única empresa nacional con el sello de Alimento Fortificado de Costa Rica y, a nivel de Centroamérica, es el único arroz certificado Kosher.

Es importante destacar que la certificación Kosher, garantiza que la producción de arroz cumple con la normativa bíblica y talmúdica de la ley judía. Asimismo, los procesos de industrialización de la empresa son amigables con el ambiente, debido a que la planta Bülher, encargada de los procesos industriales del arroz, es amigable con el medio ambiente.

Sin embargo, otras de las estrategias ambientales como los ecosellos, los empaques biodegradables y la Licencia Marca País "Esencial Costa Rica", actualmente, la empresa no los emplea, lo cual, la priva de los beneficios que estas certificaciones le pueden otorgar, además, le es más difícil acceder al mercado verde, en el cual, muchos consumidores prefieren comprar empaques biodegradables o con ecosellos.

Pese a lo anterior la empresa solo cumple con dos de los cinco criterios que fueron evaluados, lo que demuestra que las tendencias que sobresalen en la empresa en el marketing ambiental están más orientadas a la obtención de certificaciones, y a que los procesos de industrialización usados causen el mínimo impacto posible al medio ambiente.

En cuanto al marketing digital, las estrategias que la empresa emplea, se contemplan solamente en dos de los cinco criterios analizados. Cabe destacar, que las estrategias usadas han cosechado rendimientos positivos, por ejemplo, el uso de las redes sociales y la página web, le han permitido crear marketing de contenidos, el cual, ha logrado llegar a gran parte del mercado actual y a los clientes potenciales, debido a los diferentes post y sorteos realizados en los medios sociales, la empresa ha aumentado su número de seguidores y ha logrado crear reacciones positivas en ellos.

No obstante, la empresa no utiliza la estrategia de CRM ni el E-commerce en sus funciones, el emplear dichas estrategias, le ayudaría a tener mejor control de las relaciones con el cliente, y ser más accesibles en el momento de la compra por parte de los consumidores, desde la comodidad de su hogar o lugar en el que se encuentren.

Por su parte, CACSA ha sabido emplear, de manera eficiente, las estrategias de marketing relacionadas con la responsabilidad social empresarial. La empresa dispone de programas de apoyo educativos a escuelas y colegios, programas de reciclaje, impulsores de estilos de vida saludables, y realiza donación de víveres, estas herramientas han permitido que sea reconocida como una empresa socialmente responsable. La única estrategia de RSE que CACSA no emplea es la donación de construcciones. La empresa cumple con cuatro criterios de los cinco evaluados.

4. ANÁLISIS EXTERNO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para que una empresa pueda alcanzar un eficiente posicionamiento de su marca en el mercado y, con ello, crear valor para el cliente, y obtener relaciones provechosas y duraderas, es indispensable que realice un análisis de las estrategias de marketing que se están utilizando.

Porter (1980) sostiene que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee una característica que la diferencia de sus competidores y le hace disfrutar de cierta superioridad”. Una compañía puede lograr una ventaja competitiva, si hace uso eficiente de las herramientas con las que cuenta.

En la actualidad, las empresas son totalmente dependientes del entorno que las rodea y, en la mayoría de los casos, el éxito depende de cómo se relacionen y de cómo utilicen los recursos tecnológicos y culturales que este les provee. Así, la empresa actúa sobre el entorno, y este, sobre ella, condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo, entre ambos (Santesmases 2008).

Dada la dependencia de la empresa con el entorno, es indispensable realizar un análisis externo, que permita identificar las estrategias que están aplicando los diferentes departamentos de marketing de otras empresas del sector arrocero nacional, asimismo, conocer las tendencias que están revolucionando el área arrocera.

Las empresas fueron seleccionadas a partir de un estudio realizado por CONARROZ en el año 2007, el cual hace referencia a que las empresas del sector arrocero con más presencia en el mercado son: Compañía Arrocera Industrial (El Pelón de la Bajura), Coopeliberia R.L (Arroz Sabanero), ya que estas, junto con CACSA, abarcan alrededor del 75 % de la producción nacional.

Para conocer las estrategias utilizadas por parte de las empresas mencionadas, se aplicó un análisis benchmarking, el cual permitió conocer y comparar las acciones que CACSA debe realizar, para mejorar el posicionamiento de la marca IMPERIO en el mercado costarricense. Para dicho análisis, se utilizó como referencia los mismos criterios con los que se evaluó a CACSA, y que se muestra en la tabla 4.4.

F. RESEÑA DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR


1. COMPAÑÍA ARROCERA INDUSTRIAL S.A

Compañía Arrocera Industrial S.A es una empresa del Grupo Pelón, la cual se dedica a la agricultura, a la ganadería, a la industrialización manufacturera, a la fabricación de productos alimenticios, a la venta y a la comercialización, tanto de arroz como de frijoles. La Hacienda El Pelón de la Bajura tiene sus inicios alrededor de 1944, cuando la Familia González adquiere la propiedad, que solo era un terreno de pastos y montes.

Las oficinas centrales de Grupo Pelón se encuentran en Santa José, sin embargo, en Guanacaste, en la Zona Sur y en Cartago, se realiza las funciones de producción agrícola e industrial. Cabe destacar que la empresa ha diversificado sus productos y ha incursionado en la producción de semillas de arroz, pacas, ganadería, porcicultura y producción de tilapia.

Tabla 4.6
Estrategias de Marketing Mix utilizadas por Corporación Arrocera Industrial S.A.

| 4 P's | ESTRATEGIA | EJEMPLO |
|-----------------|---|--|
| PRODUCTO | 1. Adición de nuevas características al producto. | El arroz Tío Pelón es enriquecido con vitaminas y minerales, contiene ácido fólico |

| | | |
|---------------|--|---|
| | | y vitamina B12, vitamina B1, niacina, zinc, hierro y magnesio, además, es libre de sodio, es fuente de fibra, es libre de colesterol y libre de gluten. |
| | 2. Ampliación de la gama de productos. | La empresa ha ampliado su catálogo con otras líneas de productos alimenticios, tales como encurtidos, chileras, salsa china, vinagre, salsa para el gallo pinto, entre otros. Asimismo, incursionó en el mercado con el arroz integral. |
| | 3. Modernizar de los productos. | La empresa renovó el diseño y los colores del empaque de sus productos. Variedad de productos  |
| PRECIO | *Fijación del precio por parte del Estado. | En la mayoría de países centroamericanos, el Estado es el encargado de regular y fijar el precio del arroz, por lo cual, no pueden aplicar estrategias de precio muy agresivas. |
| PLAZA | 1. Alianzas estratégicas. | Para la comercialización de sus productos, Tío Pelón posee alianzas con diversas cadenas de supermercados a lo largo del territorio nacional, una de ellas es Walmart. |

| | | |
|------------------|--|--|
| | 2. Distribución intensiva. | DISAL es la empresa del Grupo Pelón que se encarga de la comercialización y distribución de los productos de consumo masivo para el sector supermercados, mayoristas y detallistas, asimismo, la empresa cuenta con tres centros de distribución ubicados estratégicamente en el país. |
| | 3. Uso de Social Media. | La empresa da a conocer sus productos a través de la red social Facebook, además, las personas pueden ver en qué lugares se realizará actividades de degustación de nuevos productos y, también, pueden obtener recetas y ver las diferentes maneras en que pueden ser preparados los productos. |
| PROMOCIÓN | 1. Realizar actividades o eventos. | Se realiza una carrera recreativa de mountain bike en la finca para promover estilos de vidas saludables y, además, se realiza ferias de la salud. |
| | 2. Uso de medios tradicionales de marketing. | La empresa utiliza medios tradicionales de marketing, tales como la televisión y periódicos. |
| | 3. Uso de social media. | La empresa cuenta con una página web http://tiopelon.cr/index-1.html , |

| | |
|--|---|
| | <p>de igual manera, se encuentra en la red social Facebook y, por medio de esta, constantemente está realizando concursos, informa a las personas acerca de sus productos y sobre las actividades a las que asiste.</p> |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia con información de la página web de Tío Pelón.

2. COPELIBERIA R.L.

Molinos de Guanacaste S.A., fue inicialmente el nombre de la empresa Coopeliberia R.L, fue constituida hace más de 30 años, gracias al arduo esfuerzo de cuatro personas: Víctor Manuel Arce, Hernán Rodríguez, Leopoldo Díaz y Óscar Rosado. Actualmente, la cooperativa se encuentra conformada por más de 35 personas.



Coopeliberia, es una empresa que se dedica a la producción, comercialización y distribución del arroz en nuestro país y su marca estrella *Arroz Sabanero*, es:

...un homenaje a un ícono de la cultura costarricense, un personaje que representa un sentimiento de orgullo por nuestra tierra, nuestra cultura y nuestra gente; de la misma manera, sentimos orgullo por lo que producimos. Nuestro gran sueño es que en cada hogar de Costa Rica siempre haya un producto de la marca Sabanero; orgullo de nuestra tierra, un orgullo nacional (Coopeliberia SF).

En cuanto al marketing de la empresa, las estrategias que se utiliza consisten en la mezcla de marketing mix o “4 P”. A continuación, se muestran dichas estrategias:

Tabla 4.7
Estrategias de Marketing Mix utilizadas por Coopeliberia

| 4 P's | ESTRATEGIA | EJEMPLO |
|-----------------|---|--|
| PRODUCTO | 1. Adición de nuevas características al producto. | El arroz es enriquecido con selenio, zinc y ácido fólico. Además, contiene vitaminas y minerales como niacina, vitamina D, calcio, fibra, hierro y |

| | | |
|----------------------|---|--|
| | | <p>tiamina, las cuales proporcionan una sólida base para la activación del metabolismo del cuerpo.</p> |
| | <p>2. Ampliación de la gama de productos.</p> | <p>Como parte de un proceso de diversificación, Coopeliberia ha ampliado su catálogo con otras líneas de productos alimenticios como salsas, encurtidos, chileras y aceites. Asimismo, ha apostado por incursionar con un arroz completamente libre de pesticidas, el cual es llamado “Eco-arroz”.</p>  |
| | <p>3. Lanzamiento de otras marcas para abarcar otros segmentos del mercado.</p> | <p>La marca estrella de Coopeliberia es Arroz Sabanero, sin embargo, poseen la marca Castellano, la cual está dirigida a un mercado y segmento con menor poder adquisitivo.</p>  |
| <p>PRECIO</p> | <p>4. Modernizar los productos</p> | <p>Coopeliberia renovó el logo de arroz Sabanero y el diseño y los colores del empaque de sus productos.</p>   |
| | <p>*Fijación del precio por</p> | <p>En la mayoría de países centroamericanos, el</p> |

| | | |
|------------------|--|---|
| | parte del Estado | Estado se encarga de regular y fijar el precio del arroz, por lo cual, no pueden aplicar estrategias de precio muy agresivas. |
| PLAZA | 1. Alianzas estratégicas. | Para la comercialización de sus productos, Coopeliberia posee alianzas con diversas cadenas de supermercados a lo largo del territorio nacional, una de ellas es Walmart. |
| | 2. Distribución intensiva. | Coopeliberia cuenta con una red de bodegas en las principales zonas del país, desde donde atienden a sus clientes mayoristas, detallistas y supermercados a lo largo y ancho de todo el territorio nacional. |
| | 3. Uso de social media. | Oferta sus productos a través de la red social Facebook, que indica a las personas en cuáles lugares pueden adquirir sus productos. |
| PROMOCIÓN | 1. Ferias y festivales | Coopeliberia asiste a ferias, festivales y diferentes actividades para promocionar sus productos. |
| | 2. Realizar actividades o eventos | Coopeliberia realiza actividades como programas impulsores de estilos de vida saludables, asisten a diversas comunidades, elaboran recetas y hacen regalías de sus productos elaborados. |
| | 3. Uso de medios tradicionales de marketing. | La empresa realiza publicidad por medio de la televisión y periódicos físicos y digitales. |
| | 4. Uso de social media. | Coopeliberia cuenta con página web www.coopeliberia.com , asimismo, se encuentra en las redes sociales Facebook y LinkedIn. A través de Facebook realiza concursos, informa a las personas acerca de sus productos y sobre las actividades que realiza y en las que participa. |

Fuente: Elaboración propia con información de la página web de Coopeliberia.

G. RESULTADOS OBTENIDOS

Se describirá los resultados obtenidos luego de la aplicación del benchmarking a las empresas seleccionadas. Se agrega la evaluación aplicada a CACSA, con el propósito de facilitar el desarrollo del análisis.

1. MARKETING AMBIENTAL

Tabla 4.8
Resultados de Marketing Ambiental

| CRITERIOS A EVALUAR | EMPRESAS | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|----|---|------------------|----|--|------------------------------|----|---|
| | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial |
| | Corporación Arrocera de Costa Rica | | Arroz Imperio | Coopeliberia R.L | | Arroz Sabanero | Compañía Arrocera Industrial | | Arroz Tío Pelón |
| Marketing Ambiental | Sí | No | ¿Cuál?* | Sí | No | ¿Cuál?* | Sí | No | ¿Cuál?* |
| 1. Certificaciones (ambientales y de calidad en los procesos)* | X | | ISO 9001-2015, Kosher, libre de gluten de la UCR y producto fortificado del Ministerio de Agricultura y Ganadería | X | | Carbono Neutro HACPP y en proceso | X | | ISO 89001 y Carbono Neutro de la Universidad Earth |
| 2. Ecosellos* | | X | | X | | Sello de Reciclaje y sello de material biodegradable en proceso | X | | Libre de pesticidas |
| 3. Empaques Biodegradables | | X | | | X | | | X | |
| 4. Procesos de industrialización amigables con el ambiente* | X | | Los procesos de industrialización que realiza la planta Bühler son amigables con el ambiente | X | | Cascarilla producto del proceso del arroz pilado, es utilizado para biomasa en el proceso de secado del arroz. | X | | Los procesos que se debe llevar a cabo por la Certificación Carbono Neutro. |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|--|---|--|--|
| 5. Licencia Marca País "Esencial Costa Rica" | | X | | | X | Se encuentra en proceso de evaluación. | X | | |
|---|--|---|--|--|---|--|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia con datos de CACSA, Tío Pelón y Coopeliberia.

a. CERTIFICACIONES (AMBIENTALES Y DE CALIDAD EN LOS PROCESOS)

CACSA cuenta con la certificación de calidad ISO 9001-2015, la certificación Kosher, que garantiza la inocuidad de los alimentos, libre de gluten de la UCR y producto fortificado del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En comparación, la Compañía Arroceras Industrial adquirió la certificación Carbono Neutral otorgada por la Universidad Earth en el año 2011, siendo la primera agroindustria en ser Carbono Neutro de la región y también cuenta con el ISO 89001.

Sabanero, por su parte, también cuenta con la certificación Carbono Neutralidad y se encuentra en proceso de obtener la certificación HACCP, que garantiza la seguridad y la higiene de los alimentos.

b. ECOSELLOS

En cuanto a los Ecosellos, CACSA no cuenta con ninguno en comparación, con el Pelón de la Bajura que posee el ecosello Libre de Pesticidas y El Sabanero, que posee el sello de reciclaje y se encuentra en proceso de obtener el sello de material biodegradable.

c. EMPAQUES BIODEGRADABLES

Ninguna de las empresas cuenta con empaques biodegradables.

d. LOS PROCESOS DE INDUSTRIALIZACIÓN SON AMIGABLES CON EL AMBIENTE

Las tres empresas analizadas cuentan con procesos de industrialización amigables con el ambiente. En CACSA, los procesos llevados a cabo por la planta Bühler son

completamente respetuosos del medioambiente, todas las cascarillas y los sobros son transformados en diversos productos.

El Pelón de la Bajura también y utiliza procesos de sostenibles con el ambiente. Asimismo, en el Sabanero, aproximadamente el 25 % de la cascarilla producto del pilado del arroz, es utilizado como biomasa para el proceso de secado del arroz que reciben húmedo del campo.

e. LICENCIA MARCA PAÍS "ESENCIAL COSTA RICA"

Ninguna de las empresas posee aún la Marca País Esencial Costa Rica. Sin embargo, el Sabanero se encuentra en la etapa de evaluación para su obtención. En comparación con CACSA, que solo cumple con dos de los criterios analizados, Coopeliberia cumple con tres, y la Compañía Arrocera Industrial con cuatro criterios, convirtiéndose en la empresa que aplica más estrategias dentro del marketing ambiental.

2. MARKETING DIGITAL

Tabla 4.9
Resultados de Marketing Digital

| CRITERIOS A EVALUAR | EMPRESAS | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|----|---|------------------------------|----|--|------------------|----|---|
| | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial |
| | Corporación Arrocera de Costa Rica | | Arroz Imperio | Compañía Arrocera Industrial | | Arroz Tío Pelón | Coopeliberia R.L | | Arroz Sabanero |
| Marketing Digital | Sí | No | ¿Cuál?* | Sí | No | ¿Cuál?* | Sí | No | ¿Cuál?* |
| 1. Customer Relationship Management* | | X | | | X | | | X | |
| 2. Redes Sociales* | X | | Facebook de CACSA y de Arroz Imperio | X | | Facebook | X | | Facebook e Instagram |
| 3. Página web interactiva y fácil de utilizar. | X | | http://www.cacsa.net/ | | X | La están actualizando http://tiopelon.cr/index-1.html | X | | http://coopeliberia.com/ |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|---------|--|---|--|
| 4. Estrategia de Marketing de Contenidos. | X | | | X | | Interna | | X | No cuentan con una estrategia estructurada ni definida, sin embargo, crean contenido frecuentemente. |
| 5. E-commerce (ventas en línea o plataformas digitales)* | | X | | | X | | | X | |

Fuente: Elaboración propia con datos de CACSA, Tío Pelón y Coopeliberia.

a. CRM

Las tres empresas evaluadas, no utilizan la estrategia de CRM en su gestión, pese a que saben las ventajas que esta puede otorgar a corto y largo plazos, lo que no le concede ventaja competitiva a ninguna de ellas, en vez de esto, les resta competitividad frente a otras empresas del sector que, probablemente, sí hacen uso de dicha estrategia digital.

b. REDES SOCIALES

Tanto CACSA como las otras dos empresas, utilizan las redes sociales para acercarse al consumidor y a los clientes potenciales. CACSA utiliza Instagram y Facebook de la empresa y de la marca Imperio. Tío Pelón posee página de Facebook, y Sabanero cuenta con perfil de Facebook e Instagram. Cabe destacar, que ninguna de las tres compañías hace uso de otras redes sociales como Snapchat, Pinterest o Twitter.

c. PÁGINA WEB INTERACTIVA Y FÁCIL DE UTILIZAR

La página web de CACSA es altamente interactiva y llamativa, es fácil de utilizar, y permite que el consumidor navegue por temas relevantes de la empresa, además, posee una pestaña que direcciona a la página de la Marca Imperio, en ella, se encuentra aspectos interesantes como las características que hacen único al arroz imperio, los beneficios de consumir arroz y un recetario, elaboradas a base de arroz.

Además, se pudo encontrar que la página de Tío Pelón está en actualización. Por su parte, a la página de El Sabanero le falta ser más interactiva, debido a que, es poco atractiva a la vista del cliente, además, el uso de ella se hace complicado por la razón mencionada.

d. ESTRATEGIA DE MARKETING DE CONTENIDOS

En relación con la estrategia de marketing de contenidos que emplea CACSA, se puede destacar que, cada día, en sus redes sociales, postean contenidos relevantes para el consumidor, tanto de información del arroz, como información extra que no está relacionada con el grano, por ejemplo, de salud, de cocina, entre otros; asimismo, publican recetas con su conocida frase: “*Creadoras de tradiciones de Arroz Imperio*” y concursos para los clientes, con estas estrategias, CACSA ha creado fidelización de sus consumidores.

Por su parte, Tío Pelón utiliza la estrategia de marketing de contenidos interna y, ocasionalmente, publican post en sus redes sociales que le otorgan valor extra al consumidor. Por otra parte, El Sabanero no cuenta con una estrategia estructurada ni definida, sin embargo, crean contenido frecuentemente en su página de Facebook.

e. E-COMMERCE (VENTAS EN LÍNEA O PLATAFORMAS DIGITALES)

Con respecto al E-commerce, actualmente, ninguna de las tres empresas evaluadas hace uso de esta estrategia digital, ninguna realiza ventas en línea ni en plataformas digitales. Cabe destacar que El Sabanero está realizando gestiones para implementar dicha estrategia a corto plazo, la cual le permitiría comerciar sus productos en una plataforma digital y en su página web, mediante un carrito de compras.

En el marketing digital, CACSA y Coopeliberia emplean estrategias que se ubica en tres de los cinco criterios. Por otro lado, la Corporación Arrocería Industrial solo aplica estrategias ubicadas en dos de los cinco criterios estudiados, por lo que las otras dos empresas analizadas les dan un mayor uso a las herramientas digitales.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tabla 4.10
Resultados de Responsabilidad Social

| CRITERIOS A EVALUAR | EMPRESAS | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------|----|--|------------------------------|----|------------------|---|--|------------------|----|--|--|
| | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial | Razón Social | | Nombre Comercial | | | |
| | Corporación Arrocera de Costa Rica | | Arroz Imperio | Compañía Arrocera Industrial | | Arroz Tío Pelón | Coopeliberia R.L | | Arroz Sabanero | | | |
| Responsabilidad Social Empresarial | Sí | No | ¿Cuál?* | | Sí | No | ¿Cuál?* | | Sí | No | ¿Cuál?* | |
| 1. Programas de apoyo educativo* | X | | CACSA en conjunto con Grupo La Nación y Grupo Santillana, regalaron útiles escolares para estudiantes de una escuela del Infiernillo, Alajuela. | | | X | | | | X | Se encuentra validando la posibilidad de brindar estudios a sus colaboradores. | |
| 2. Donación de víveres* | X | | Para el Huracán Otto se donó víveres, además la empresa realiza donaciones de víveres a personas en pobreza extrema. | | X | | Se colabora con 100 organizaciones anualmente. | | X | | A escuelas cercanas a la empresa, a familias de escasos recursos y colaboraron con 2500 bultos de comida para la emergencia del huracán Otto. | |
| 3. Programas de reciclaje* | X | | En la empresa las hojas de papel se reciclan y en el proceso del arroz todo se aprovecha. | | X | | A lo interno de la empresa. | | X | | Clasificación de residuos dentro de la empresa. | |
| 4. Programas impulsores de estilos de vida saludable* | X | | La empresa asiste a ferias libres de gluten y realiza una campaña para comer arroz integral, realizan activaciones de arroz integral en supermercados, realizan degustaciones y proporcionan un nutricionista, con el fin de que explique a las personas las ventajas de comer arroz integral. | | X | | Se realiza una carrera recreativa de mountain bike en la finca para promover estilos de vidas saludables y además, se realiza ferias de la salud. | | X | | La Asociación Solidarista de la empresa ASEMOLINO, realiza actividades de este tipo al menos tres veces al año, se realiza exámenes de sangre y de la vista. | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|--|--|---|--|
| 5. Donación de construcciones * | | X | | X | Con los recursos obtenidos en la recreativa de mountain bike, se realiza donaciones para las construcciones y mejoras de las escuelas cercanas a la finca. | | X | |
|---------------------------------|--|---|--|---|--|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia con datos de CACSA, Tío Pelón y Coopeliberia.

a. PROGRAMAS DE APOYO EDUCATIVO (BECAS ESTUDIANTILES, ENTREGA DE ÚTILES)

CACSA en conjunto con Grupo La Nación y Grupo Santillana, regalaron útiles escolares para estudiantes de una escuela del Infiernillo, Alajuela, mientras que, por su parte, Coopeliberia R.L., se encuentra valorando la posibilidad de brindar estudios a sus colaboradores, y la Compañía Arrocera Industrial no realiza programas de apoyo educativo.

b. DONACIÓN DE VÍVERES

Las tres empresas realizan donaciones de víveres. CACSA realiza regalías de sus productos a personas en extrema pobreza. Coopeliberia R.L., ejecuta la misma acción y, además, proporciona parte de sus productos a escuelas cercanas a la empresa, de igual manera, la Compañía Arrocera Industrial colabora con 100 organizaciones anualmente. Cabe mencionar, que las tres empresas donaron una cantidad importante de sus productos para las familias que lo resultaron afectadas tras el paso del Huracán Otto, en el 2016.

c. PROGRAMAS DE RECICLAJE

Las tres empresas realizan el manejo adecuado de los residuos, aunque no cuentan con un programa de reciclaje estructurado; en CACSA, por ejemplo, las hojas de papel se reciclan y en el proceso del arroz, todo se aprovecha. En Coopeliberia R.L., y en Compañía Arrocera de Costa Rica, los residuos son clasificados adecuadamente.

d. PROGRAMAS IMPULSORES DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE

Las tres empresas realizan diversas actividades que impulsan los estilos de vida saludables. CACSA realiza una campaña para comer arroz integral, realizan activaciones de arroz integral en supermercados, donde aprovechan para brindar degustación del producto y, además, la empresa lleva un nutricionista, con el fin de que explique a las personas las ventajas de comer arroz integral.

Asimismo, Compañía Arrocera Industrial ejecuta una carrera recreativa de mountain bike en la finca, para promover estilos de vidas saludables y, además, lleva a cabo ferias de la salud. Por parte de Coopeliberia R.L., la Asociación Solidarista de la empresa ASEMOLINO, realiza actividades orientadas a la salud, al menos tres veces al año, se practica exámenes de sangre y de la vista.

e. DONACIÓN DE CONSTRUCCIONES (PARQUES, ESCUELAS, ESPACIOS RECREATIVOS)

Las empresas CACSA y Coopeliberia R.L., no destinan recursos para este tipo de actividades, no obstante, la Compañía Arrocera Industrial, a partir de los recursos obtenidos en la recreativa de mountain bike, efectúa donaciones para las construcciones y mejoras de las escuelas cercanas a la finca ubicada en Guanacaste.

Luego de la aplicación de la evaluación a las empresas, con respecto a la responsabilidad social, se encontró que CACSA y la Corporación Arrocera Industrial, cumplen con cuatro criterios de los cinco evaluados, por el contrario, Coopeliberia solo cumple con tres criterios.

H. CONCLUSIÓN

En el capítulo IV, se logró realizar la evaluación de las estrategias de marketing que ha implementado la Corporación Arrocera Costa Rica durante los últimos años. Los resultados obtenidos en el presente capítulo han sido claves para llegar a las conclusiones esperadas y a las recomendaciones estratégicas descritas en el siguiente capítulo, las cuales, permitirán que CACSA mejore su gestión, en cuanto a las estrategias de marketing que utiliza, para posicionarse en el mercado nacional y, por ende, en la mente de los consumidores.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

Luego de analizar las cadenas agroindustriales del arroz en Centroamérica, se determinó que en cada uno de los países de la región existe una entidad encargada de apoyar a los productores y velar porque las normas y reglamentos se cumplan. Asimismo, existe una entidad a nivel centroamericano (FECARROZ) que supervisa a dichas entidades, en donde se aborda todos los temas referentes al sector arrocero.

En cuanto a las estrategias de marketing aplicadas, estas son muy diversas y dependen de la empresa, en la mayoría de los casos, no obstante, algunas de las entidades reguladoras han incentivado programas de promoción dirigidos a toda la población, en los cuales se dan a conocer la importancia de incluir el arroz en la dieta.

En Costa Rica, todo lo referente a las relaciones entre productores y agroindustriales del arroz, es regulado por dos instituciones primordiales, CONARROZ y ANINSA. Ambas instituciones supervisan la producción, el mejoramiento genético, la transferencia de tecnología y el marketing del arroz en el país.

En el caso de estudio de CACSA y las estrategias de marketing aplicadas por la empresa, se llegó a la conclusión que las estrategias utilizadas consisten, principalmente, en la mezcla de las 4 P de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Conjuntamente, la arrocera es consciente de que el marketing ha evolucionado, por ende, ha decidido aplicar otras estrategias dentro del marketing verde y el marketing digital, así como programas de responsabilidad social empresarial.

La empresa ha invertido gran cantidad de recursos para la obtención de la planta de producción Bühler, además, cada uno de los desechos del proceso de producción es utilizado para elaborar nuevos productos, como lo es la semolina. Igualmente, la arrocera ha obtenido diversas certificaciones en los últimos años, todas estas acciones forman parte de las estrategias de marketing verde que han implementado.

Sin embargo, la empresa aún necesita invertir más en esfuerzos en cuanto a estrategias de marketing verde se refiere, ya que, en comparación con otras empresas del sector, que cuentan con certificaciones como Carbono Neutral, utilizan empaques biodegradables, y se encuentra en proceso de obtener la Marca País “Esencial Costa Rica”, lo que deriva en una ventaja competitiva ante CACSA.

En cuanto al marketing digital, al realizar la evaluación de las estrategias de redes sociales (social media), que la empresa emplea, se llegó a la conclusión, que CACSA, al utilizar redes sociales, tales como Facebook e Instagram de la marca Imperio, ha logrado crear experiencias satisfactorias en línea para sus clientes actuales, y también para los potenciales, lo que, a su vez, ha dado paso a que los beneficios sean recíprocos, tanto para el consumidor como para la empresa.

Seguidamente, la página web de la empresa es sumamente interactiva, se caracteriza por ser atractiva, la mezcla de colores utilizada es llamativa y es fácil de utilizar. Por lo tanto, basándose en las redes sociales y en la página web de la compañía, se ha determinado que el marketing de contenidos que CACSA utiliza es eficiente, y permite que el cliente tenga experiencias y contenidos entretenidos y valiosos.

Por otro lado, pese a que el CRM es una herramienta eficiente para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes, CACSA no la utiliza como parte de sus estrategias de marketing digital, lo cual le impide a la empresa tener un manejo estratégico de las relaciones con los consumidores, y brindarles mayor valor agregado, lo que, a su vez, se convierte en una debilidad de la compañía, frente a otras empresas que sí implementan el CRM.

La empresa no implementa la herramienta de E-commerce como parte de su plan estratégico de marketing, a pesar de que, en los últimos años, la aplicación de esta estrategia en las compañías ha crecido de manera significativa, primordialmente, por la facilidad que brinda al consumidor, al poder realizar las compras desde la comodidad de su hogar, o desde cualquier lugar.

Con respecto a la responsabilidad social empresarial, CACSA posee una ventaja competitiva, en comparación con las empresas del sector arrocero, es una organización

que está anuente a realizar programas de apoyo educativo para estudiantes de bajos recursos, en ese sentido, realiza regalías de sus productos para personas con necesidades extremas de pobreza, llevan a cabo ferias libres de gluten, y campañas para promover el consumo de comida saludable.

De igual manera, luego de la presente investigación, se concluye que las propuestas para salvaguardar el mundo para el consumo futuro, incluyen impulsar el uso de ingredientes sustentables, reciclar y reducir los desperdicios sólidos y administrar, de manera eficiente, el consumo de la energía; y aunque CACSA es una empresa que va más allá de hacer buenos productos y obtener utilidades, reutilizando materiales como las hojas blancas, invirtiendo en equipo de última tecnología, que disminuye gastos de energía y agua, así como la contaminación; presenta deficiencias en temas de responsabilidad ambiental empresarial.

B. RECOMENDACIONES

Para que la empresa logre una mejor posición en el mercado nacional y obtenga una ventaja competitiva ante otras empresas del sector arrocero, se propone la implementación o aplicación de las siguientes recomendaciones:

- a. Iniciar el proceso respectivo para obtener la declaración de Carbono Neutralidad por medio de los verificadores autorizados por el Gobierno de la República de Costa Rica, EARTH e INTECO; ya que de esta manera no sólo se contribuye a disminuir el daño al medio ambiente al reducir las emisiones de gas invernadero, sino que también, se identifican los procesos para ejecutar prácticas más eficientes, lo cual se puede ver reflejado en ahorros energéticos y económicos.
- b. Iniciar con el proceso respectivo para obtener la licencia de la marca país “Esencial Costa Rica” otorgada por PROCOMER, la cual, le permitirá a la empresa ser más competitiva y alcanzar estándares de calidad más altos, debido a que esta licencia se encuentra homologada por distintas certificaciones a nivel internacional, como por ejemplo HACCP, entre otras.

- c. Implementar empaques biodegradables en sus productos, ya que cada vez son más los consumidores que prefieren comprar productos eco amigables, por el daño que causan al ambiente los empaques de plástico convencionales.
- d. Considerar la implementación de ecosellos o ecoetiquetas, que certifiquen que los procesos industriales de la empresa son sostenibles y amigables con el ambiente.
- e. Implementar el uso de un CRM que le permita a la empresa obtener las siguientes ventajas para mejorar el manejo de las relaciones con el cliente: optimizar el proceso comercial, contribuir al aumento de la productividad, obtener información en tiempo real, incrementar la fidelidad del cliente y facilitar la toma de decisiones y la ejecución de estrategias de marketing. Cuatro opciones en el mercado son: SALESFORCE, MICROSOFT DYNAMICS, EXCELTEC CRM y SOFTLAND CRM.
- f. Realizar ventas en línea a través de su página web, agregando un catálogo de productos y un carrito de compras, lo que le permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia, reducir costos, tener un mayor alcance de público y lograr una mayor participación en la cartera de los clientes.
- g. Involucrar a los colaboradores en programas de apoyo educativo, donde se les brinde a ellos o a sus familiares, la posibilidad de iniciar o culminar los estudios.
- h. Promover entre sus colaboradores y consumidores la importancia del reciclaje y la reutilización de los materiales, realizando campañas y ferias didácticas que se encarguen de educar a la población y resguardar el consumo futuro.
- i. Utilizar energías limpias para llevar a cabo el proceso de industrialización del arroz y la planta en general, con el fin de reducir y ahorrar energía, asimismo, educar y capacitar a sus colaboradores en materia de ahorro energético.
- j. Fomentar un estilo de vida saludable entre sus colaboradores y consumidores, realizando campañas, ferias y actividades en pro de la buena alimentación y el ejercicio.

BIBLIOGRAFÍA

- AGEXPORT 2017. *ISO 26000: un sistema de responsabilidad social*. Disponible: <http://agexporthoy.export.com.gt/servicios-al-exportador/iso-26000-un-sistema-de-responsabilidad-social/>. Revisado: 10 de octubre del 2017.
- ANAR. 2016. *Asociación Nicaragüense de arroceros*. Disponible: <http://anar.com.ni/>. Revisado: 4 de octubre del 2017.
- Andrea. 2016. *Tips de Estrategias de Marketing*. Disponible: <http://www.smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>. Revisado: el 10 de mayo del 2017.
- ARROZGUA. SF. *Asociación Guatemalteca del Arroz*. Disponible: <http://www.arroz.com.gt/index-.html>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- ARROZGUA. 2017. *Área de Mercadeo y de Relaciones Públicas*. Disponible: <http://www.arroz.com.gt/index-MainSection=contenido&seccion=mercadeo.html>. Revisado: 10 de octubre del 2017.
- Bindi, R. 2009. *La visión integral del marketing como modelo de valor en los Agro-negocios*. Disponible: http://www.eseade.edu.ar/files/riim/RIIM_50/50_6_bindi.pdf. Revisado: 04 de mayo del 2016.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. 2017. *Impacto para el consumidor de la regulación de precios del arroz en Costa Rica*. Disponible: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/La_realidad_del_mercado_arrocero_en_Costa_Rica. Revisado: 7 de mayo del 2017.
- Carvajal, R. 2015. *Honduras: Preocupante disminución en la producción de arroz*. Disponible: <http://tiempo.hn/honduras-preocupante-disminucion-en-la-produccion-de-arroz/>. Revisado: 28 de enero del 2016.
- CEI-RD. 2013. *Perfil Económico Arroz*. Disponible: http://www.ceird.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/arroz. Revisado: 04 de mayo del 2016.
- CEPAL. 2014. *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Disponible: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092_es.pdf?sequence=4 Revisado: 13 de marzo del 2017.
- Christhian Rivas. 2008. *El arroz en Nicaragua*.

- CONARROZ. 2002. *Ley 8285 y su Reglamento*. Disponible: www.conarroz.com/pdf/Ley8285CONARROZ.pdf. Revisado: 28 de diciembre del 2016.
- Coopeliberia. SF. Disponible: <http://coopeliberia.com/> Revisado: 6 de mayo del 2017.
- Cruz. 2012. *Caracterización de la cadena de valor de cacao en El Salvador*. Disponible: <http://repiica.iica.int/docs/B4134e/B4134e.pdf>. Revisado: 6 de marzo del 2017.
- Diario digital América Economía. 2012. *Guatemala: tecnificación permite que producción de arroz no sea afectada por la sequía*. Disponible: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/guatemala-tecnificacion-permite-que-produccion-de-arroz-no-sea-afectada-por-la-s>. Revisado: 6 de enero del 2017.
- Diario digital El Tiempo. SF. *A comer arroz como arroz*. Disponible: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1961607>. Revisado: 1 de enero del 2017.
- Diario digital Estrategia y Negocios. 2015. *Nace un gigante de fertilizantes en Centroamérica*. Disponible: <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/empresas/904367-330/nace-un-gigante-de-fertilizantes-en-centroam%C3%A9rica>. Revisado: 2 de enero del 2017.
- Diario digital La Hora. 2014. *Guatemala recurre a la importación de granos básicos para cumplir con demanda*. Disponible: <http://lahora.gt/guatemala-recurre-la-importacion-de-granos-basicos-para-cumplir-con-demanda/>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Diario digital La Prensa. 2014. *Unos 140 millones más recibirán arroceros de Honduras por mayor producción*. Disponible: <http://www.laprensa.hn/economia/laeconomia/670400-98/unos-140-millones-m%C3%A1s-recibir%C3%A1n-arroceros-de-honduras-por-mayor-producci%C3%B3n>. Revisado: 30 de enero del 2017.
- Diario digital La Prensa. 2015. *Autoridades aprueban cuota de desabasto de arroz*. Disponible: <http://www.laprensa.hn/economia/865870-410/autoridades-aprueban-cuota-de-desabasto-de-arroz>. Revisado: 2 de enero del 2017.
- Diario digital La Tribuna. 2014. *Honduras: Definen plan estratégico de producción de semilla*. Disponible: <http://www.latribuna.hn/2014/11/13/honduras-definen-plan-estrategico-de-produccion-de-semilla/>. Revisado: 1 de enero del 2017.
- Diario La Nación. 2012. *Cuatro arroceras tienen un 75% del mercado*. Disponible: http://www.nacion.com/economia/arroceras-mercado_0_1254474752.html. Revisado: 23 de abril del 2017.

- DIGECA. 2017. *Dirección de Gestión de Calidad Ambiental*. Disponible: <http://www.digeca.go.cr/quienes-somos>. Revisado: 4 de octubre del 2017.
- El Nuevo Diario. 2016. *Nicaragua es punta de lanza en el uso de las redes sociales*. Disponible: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/404094-nicaragua-es-punta-lanza-uso-redes-sociales/>. Revisado: 12 de octubre de 2017.
- FAO. 2012a. *Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Disponible: https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/14/13540578065280/libro_de_hortalizas_30-07-2012-3.pdf. Revisado: 6 de marzo del 2017.
- FAO. 2012b. *Documento final de estudio “Análisis de la cadena de valor de cadena con enfoque de seguridad alimentaria y nutricional”*. Disponible: <http://www8w.fao.org/docrep/019/as545s/as545s.pdf>. Revisado: 04 de mayo del 2016.
- Fecarroz. 2014. *Importancia del Cultivo en Centroamérica*. Disponible: <http://www.fecarroz.co/arroz/importancia-del-cultivo>. Revisado: 12 de enero del 2017.
- FLAR. SF. *Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego*. Disponible: <http://flar.org/honduras-sector-arrocero-proyecta-una-produccion-de-1-8-millones-de-quintales-de-arroz-en-el-ano-2016/>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Forbes. 2017. *La conciencia verde en Guatemala*. Disponible: <https://www.forbes.com.mx/la-conciencia-verde-en-guatemala/> Revisado: 10 de octubre de 2017.
- Fromero. 2015. *En un 7 % crecerá la producción de arroz en Honduras para el 2016*. Disponible: <http://www.laprensa.hn/economia/901606-410/en-un-7-crecer%C3%A1-la-producci%C3%B3n-de-arroz-de-honduras-para-2016>. Revisado: 30 de enero del 2017.
- FUNDAHRSE. 2017. *Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible: <http://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>. Revisado: 10 de octubre de 2017.
- Gándara, N. 2016. *Las razones por las que no aumentará la producción de arroz este año*. Disponible: <http://www.prensalibre.com/economia/economia/produccion-de-arroz-no-aumento-este-año>. Revisado: 28 de enero del 2017.
- González, V. 2017. *Comunicación personal*. Correo electrónico recibido 22 de mayo.

- Grupo Pelón. 2010. Disponible: <http://tiopelon.cr/index.php>. Revisado: 7 de mayo del 2017.
- Hidalgo, I. 2017. *Información general Corporación Arrocera de Costa Rica*. Entrevista realizada el 20 de abril, Alajuela, Costa Rica.
- IICA. 2007. *Mapeo de las Cadenas Agroalimentarias de maíz y frijol en Centroamérica*. Disponible: <http://repiica.iica.int/docs/B0508e/B0508e.pdf>. Revisado: 6 de marzo del 2017.
- IICA. 2010. *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe*. Disponible: <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf>. Revisado: 8 de marzo del 2017.
- iLifebelt Times. 2016a. *Comercio Electrónico crece e Honduras*. Disponible: <http://ilifebelt.com/comercio-electronico-crece-en-honduras/2016/02/>. Revisado: 10 de octubre de 2017.
- iLifebelt Times. 2016b. *Usuarios y uso de las redes sociales en Honduras*. Disponible: <https://www.forbes.com.mx/la-conciencia-verde-en-guatemala/>. Revisado: 10 de octubre de 2017.
- iLifebelt Times. 2016c. *Usuarios y uso de redes sociales en Guatemala*. Disponible: <http://ilifebelt.com/usuarios-uso-redes-sociales-guatemala/2016/08/>. Revisado: 10 de octubre de 2017.
- Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE). 2013. *Análisis sobre el Mecanismo actual para la estimación y determinación de los precios del arroz bajo el contexto de la cadena de comercialización*. Disponible: reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2013/arroz/informe.pdf. Revisado: 28 de diciembre del 2016.
- INTECO. SF. *Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica*. Disponible: <https://www.inteco.org/page/homepage>. Revisado: 4 de octubre del 2017.
- La Gaceta. 2011. *Decreto Legislativo No. 25-2011 Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Disponible: <https://extranet.who.int/nutrition/gina/sites/default/files/HON%20Ley%20de%20SAN.pdf>. Revisado: 1 de febrero del 2017.
- MAGA. SF. *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación*. Disponible: <http://web.maga.gob.gt/>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Mayorga. 2012. *Caracterización de la Cadena Productiva de Miel en El Salvador*. Disponible: <http://repiica.iica.int/docs/B4138e/B4138e.pdf>. Revisado: 7 de marzo 2017.

- MINECO. SF. *Ministerio de Economía*. Disponible: <http://www.mineco.gob.gt/>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. 2013. *El Agro en Cifras*. Disponible: <http://web.maga.gob.gt/download/El-agro-en-cifras-small.pdf>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Ministerio de Salud. 2017. Disponible: www.ministeriodesalud.go.cr. Revisado: 4 de octubre del 2017.
- OMC. 2008. *Examen de las Políticas Comerciales: Guatemala*. Disponible: https://docsonline.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?Id=84719&filename=S/WT/TPR/S210-04.pdf. Revisado: 2 de enero del 2017.
- ONS. 2017. *Empresas autorizadas para la comercialización de semillas*. Disponible: <http://ofinase.go.cr/servicios/registro-empresas/>. Revisado: 10 de octubre de 2017.
- Oxfam International. 2004. *El arroz se quemó en el DR-CAFTA*. Disponible: <http://www.conarroz.com/pdf/Arroz%20se%20quemado%20en%20CAFTA.pdf>. Revisado: 04 de mayo del 2016.
- PROCOMER. 2017. Promotora del Comercio Exterior. Disponible: <http://www.procomer.com/es/>. Revisado: 4 de octubre del 2017.
- Rabobank. 2009. *Financiamiento a las cadenas de valor*. Disponible: <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/shwedel.pdf>. Revisado: 04 de Mayo del 2016.
- Rivas, A. 2008. *El arroz en Nicaragua*. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/arroz-nicaragua/arroz-nicaragua.pdf>. Revisado: 04 de enero de 2017.
- Rodríguez. 2006. *Cadenas Productivas en el Mercosur*. Disponible: http://www.mercosur.int/msweb/00_dependientes/FCM/PT/docs/IT%20%20017-06-Cadenas-Foros-Ago06-CE%20ES.pdf. Revisado: 7 de marzo del 2017.
- SAG. 2006. *Cuestionario sobre Producción de Arroz en Honduras*. Disponible: <http://www.dicta.hn/files/Produccion-de-arroz-en-Honduras,-2006.pdf>. Revisado: 4 de enero del 2017.
- SAGA. SF. *Secretaría de Agricultura y Ganadería*. Disponible: <http://pronagro.sag.gob.hn/talleres/>. Revisado: 29 de enero del 2017.
- Salas, J. 2017. *Información general Cooperativa de Productores Independientes de Liberia*. Entrevista realizada el 2 de junio, Liberia, Costa Rica.
- Santesmases, M. 2008. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

- Torres Hernández. 2014. *Teoría general de la Administración*.
- Umaña, V. 2010. *El arroz en Costa Rica: Políticas, intereses, compromisos y coherencia con el desarrollo sostenible*. Disponible: <http://www.comunidadilgo.org/contenido/formacion/lecturas2014/arroz2011.pdf>. Revisado: 4 de mayo del 2016.
- Velázquez. 2014. *Arroz de Guatemala -ARROZGUA- Nutrición para el Desarrollo*. Disponible: <http://inversionydesarrollo.net/index.php/component/k2/item/727-arroz-de-guatemala-arrozgua-nutricion-para-el-desarrollo/727-arroz-de-guatemala-arrozgua-nutricion-para-el-desarrollo>. Revisado: 2 de enero del 2017.
- Vi, S. 2015. *Agroindustria incentiva consumo de arroz*. Disponible: <http://www.prensalibre.com/economia/agroindustria-incentiva-consumo-de-arroz>. Revisado: 4 de enero del 2017.
- Villatoro & Castañeda. 2014. *Las Cadenas Productivas: Análisis y propuesta para el desarrollo económico local*. Disponible: <http://digi.usac.edu.gt/bvirtual/informes/puiah/INF-2013-22.pdf>. Revisado: 2 de enero del 2017.
- Zúñiga Arias, G. 2011. *El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea*. Disponible: <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/08265.pdf>. Revisado: 04 de mayo del 2016.