



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN MERCADEO Y VENTAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA DISTRIBUIDORA RETANA Y  
SALMERÓN (R Y S), EN EL MERCADO HOTELERO UBICADO EN  
GUANACASTE Y PACÍFICO CENTRAL PARA EL PERIODO 2023 AL 2025**

**JEFF BADILLA PANIAGUA**

**JORGE ERNESTO BARRANTES CASTRO**

**AELEEN MELISA HORSBURGH MÉNDEZ**

**DANIEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**

**Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de Tesis de  
Posgrado en Mercadeo y Ventas, para optar al grado de Master in Business  
Administration**

**Heredia 2023**

**Declaración de buenas prácticas:**

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de los estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

**JEFF BADILLA PANIAGUA**

**206600677**

**JORGE ERNESTO BARRANTES CASTRO**

**204790501**

**AELEEN MELISA HORSBURGH MÉNDEZ**

**116900898**

**DANIEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**

**113000712**

## **Tabla de contenido**

Resumen ejecutivo	6
Parte I: Información general	7
Reseña de la empresa	7
Problema y propósito	7
Justificación	7
Análisis de la situación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Parte II: Mercado	9
Segmentación de mercado	9
Mercados meta	9
Necesidades del mercado	10
Tendencias de mercado	11
Competencia	12
Montecillos	12
Cargill	12
El Arreo	13
Sigma	14
Alimentos Prosalud	15
Parte III: Investigación	16
Definición del enfoque	16
Diseño de la investigación	17
Método de investigación	18
Tipo de investigación	19
Sujetos y fuentes de información	20
Sujetos de investigación	20
Fuentes primarias	20
Fuentes secundarias	21

La muestra	21
Tipo de muestreo	21
Instrumentos y técnicas de investigación	21
Confiabilidad y validez	22
Modelo Canvas	24
1. Clientes	24
2. Propuesta de valor	25
3. Canales	26
4. Relaciones con clientes	27
5. Fuente de ingresos	30
6. Recursos clave	31
7. Actividades clave	32
8. Socios-alianzas estratégicas	33
9. Estructura de costos	33
Análisis FODA (FO, FA, DO, DA)	34
Fortalezas -F	34
Oportunidades -O	34
Debilidades -D	34
Amenazas -A	34
Estrategias - FO	34
Estrategias- FA	35
Estrategias- DO	35
Estrategias- DA	35
Parte IV: La empresa	36
Oferta de producto	36
Claves para el éxito	37
Asuntos críticos	37
Posicionamiento	38
Parte V: Propuesta de consultoría	39
Misión- visión- valores	39
Misión	39

Visión	39
Valores	39
Análisis e interpretación de resultados	39
Datos obtenidos y análisis de la encuesta-cuestionario	39
Información del canal o segmento del mercado (ítems 1-3)	41
Tipo de consumo en productos cárnicos y frecuencia (ítems 4-8)	41
Tendencia en productos cárnicos, tipo de consumidor final y producto de más consumo (ítems 9-11)	42
Preferencias en atención, medios y servicios comerciales (ítems 12-18)	43
Datos obtenidos y análisis de Estados de Resultados Consolidados	45
Datos obtenidos y análisis de lista de hoteles en el sector de Guanacaste y Pacífico Central, para estimar la participación en este mercado	47
Conclusiones por objetivo	49
Recomendaciones por objetivo	50
Propuesta	52
Anexos, gráficos y tablas	56
Anexos	56
Gráficos	73
Tablas:	83
Bibliografía	85
Links de información	86

## **Resumen ejecutivo**

Esta tesis consiste en una consultoría para la Distribuidora Retana y Salmerón S.A. (en adelante, R Y S o la empresa). Se incluyen evidencias sobre estudio de mercado, buyer persona, sugerencias y conclusiones. La consultoría se realiza bajo el consentimiento de la empresa luego de firmar un acuerdo de confidencialidad; por ese motivo, los datos del trabajo pueden no incluir nombres, números completos o basarse en supuestos. Con tal de mantener la confidencialidad de los clientes de la empresa, esta consultoría y la presentación de la misma se comprometen a no incluir datos sensibles sobre lo anteriormente mencionado.

Es necesario mencionar la importancia de la investigación, los resultados que se entregarán al final de esta consultoría se apoyan en dos términos: el primero es responder a los objetivos planteados, y el segundo consiste en brindar recomendaciones acertadas que sirvan de apoyo, según la investigación que se realizó.

## **Parte I: Información general**

### **Reseña de la empresa**

Distribuidora Retana y Salmerón R y S S.A. (en adelante, “R y S” o la “empresa”) se dedica a la comercialización de productos cárnicos y está en búsqueda de un plan estratégico de mercadeo que los impulse a recuperar las ventas pre COVID-19. R y S inició sus operaciones en septiembre del año 2000, con un objetivo muy claro: ofrecer un producto de calidad con un excelente servicio en Costa Rica.

Esta empresa cuenta con un amplio portafolio con más de diez familias de productos disponibles en el mercado: res, cerdo, pollo, cordero, ternero, embutidos, ahumados, pavo, pato, conejo, papas, quesos y otros. Desde el 2018, cuenta con una nueva planta de producción de embutidos con capacidad de más de 125 000 kilos por mes. Se concentra en los mercados HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) y logística.

### **Problema y propósito**

Luego de la primera reunión de acercamiento, se llegó a la conclusión de que la empresa R y S carece de un plan de mercadeo ante la “nueva normalidad”, consecuencia de las acciones y restricciones ejecutadas por el Gobierno de la República ante la emergencia del COVID-19. Por lo tanto, el propósito de la investigación es entregarle a la empresa una serie de recomendaciones que puedan implementar y así alcanzar los objetivos de venta propuestos.

### **Justificación**

Una vez determinado el problema a abordar, se considera que el resultado de la consultoría puede ofrecer a la empresa una visión más concreta sobre su situación actual, sus necesidades y las acciones de cambio a ejecutar, para así alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. La consultoría tendrá como fin investigar el mercado donde se desenvuelve R y S, entender su posición actual y mostrar posibilidades para un mejor futuro de la empresa, tanto en lo interno como en su

entorno. La consultoría presentará al final un documento escrito con análisis e interpretación de resultados, conclusiones según los objetivos planteados y recomendaciones para la empresa.

## **Análisis de la situación**

R y S tiene una trayectoria muy amplia, a lo largo de la cual ha creado nuevas líneas como el servicio de logística que ofrece a diferentes empresas. Su posición en el mercado hotelero es en definitiva lo que resalta sobre esta compañía. Además, su principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente con productos de alta calidad.

## **Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de un plan de mercadeo que permita a la empresa R y S incrementar su posicionamiento de marca y a su vez aumentar su participación de mercado actual y así incrementar sus ventas para los años del 2023 a 2025.

## **Objetivos específicos**

- Aumentar posicionamiento en canal de hoteles, zona de Guanacaste y Pacífico Central.
- Crecer en participación de mercado.
- Optimizar el recurso humano para logro de objetivos organizacionales.
- Crear una estrategia de negociación con aliados estratégicos del sector HORECA.

## **Parte II: Mercado**

### **Segmentación de mercado**

R y S ha creado una base de conocimiento sobre su segmento de mercado. Para el 2019, el sector de carne de res representó el 31 % de las ventas de toda la industria de carnes (res, cerdo, pollo, etc.) en Costa Rica y, de acuerdo con PROCOMER (2023), se espera un crecimiento compuesto del 3.9% en la industria de cárnicos durante el periodo del 2020 y 2024. Ahora, comprendiendo el futuro de la industria, R y S ha determinado que sus principales segmentos de mercado son los siguientes:

### **Mercados meta**

La empresa participa comercialmente en varios segmentos de mercado. El principal, donde se concentró el 55 % de las ventas en el 2022, fue el segmento hotelero, en el cual se enfoca este análisis.

- Hoteles: este canal históricamente es el más importante, con 49 % de los ingresos en 2019 y 47 % en el periodo 2022.
- Institucional: es el segundo canal más importante de R y S, aportó el 22 % de los ingresos en el periodo 2022.
- Restaurantes y franquicias: el tercer canal de venta más representativo para R y S, con un total de 14 % de aportación a los ingresos.

### **Perfil sociodemográfico del cliente o decisor de compra**

Según se determinó con base en la documentación de la investigación del Mapa de Empatía (ver anexo 1), se puede entender lo siguiente:

- Geográficamente: los principales clientes para R y S se encuentran en Guanacaste y en el Pacífico Central, sin embargo, también pueden encontrarse en la zona de San Carlos.
- Perfil laboral: dentro del mercado meta de R y S, que es HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), los clientes pueden tener los siguientes puestos laborales: chef, jefe de compras y proveeduría.

- Demografía: suelen tener entre 28 y 40 años, en su mayoría hombres, con intereses en la cocina, el turismo y la relación con los clientes. En general, se puede concluir que tienen atención al detalle y pueden llegar a ser muy creativos.

## **Necesidades del mercado**

Un elemento importante para la empresa es la realidad que se ha vivido desde el 2021, en donde los problemas portuarios han sido claves para el desencadenamiento de fallos en la cadena de suministros de muchísimos negocios. Una abrupta demanda global de diferentes suministros provocó un desabastecimiento o escasez de contenedores a nivel mundial, lo cual ha generado interrupciones de hasta seis meses entre entregas de suministros (Aupatrans, 2023).

Debido a esta problemática, los costos de los fletes marítimos aumentaron drásticamente entre el 2021 y el 2022; no obstante, se espera que el precio de los contenedores disminuya en el 2023. De hecho, es algo que ya está sucediendo, aunque no de forma homogénea en todos los países y puertos. Esto se debe al aumento de la demanda de contenedores y a la disminución de los costes de fabricación. Como resultado, las empresas que utilizan contenedores como parte de sus operaciones logísticas o de transporte se beneficiarán de esta tendencia de los precios (Aupatrans, 2023).

De acuerdo con Gwen Ridler de Food Manufacture citada en PROCOMER (2023), las tarifas al contado para el transporte marítimo seguirán disminuyendo, por lo que dichas interrupciones ya no serán impulsadas por la escasez de contenedores sino por la crisis energética, la escasez de mano de obra y el desequilibrio de la demanda para 2023. Lo anterior obliga a que los consumidores rindan su dinero, al mismo tiempo que los productores se ven incentivados a producir alternativas asequibles, donde la carne de cerdo y pollo aparecen como una solución económica (PROCOMER, 2023).

Aunado a ello, PROCOMER (2023) señala que “el acelerado crecimiento del interés y demanda de alimentos sustitutos de productos de origen animal es un claro

reajuste de hábitos del consumidor” (párr. 4). Por ese motivo, el sector empresarial requiere mayor diferenciación e innovación para atraer a los consumidores en un mercado tan cambiante como el actual (PROCOMER, 2023).

## **Tendencias de mercado**

Como señala El Mundo CR (2022), el consumo de carne bovina se mantuvo estable durante el 2022. En una entrevista realizada por dicho diario al director ejecutivo de la Corporación Ganadera (Corfoga), Luis Diego Obando, se indica que el 2022 ha sido un año bueno para la ganadería y que la producción ha sido suficiente para abastecer el mercado nacional y para exportar al mercado internacional (El Mundo CR, 2022). Además, la misma fuente menciona que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), hubo un crecimiento en la industria cárnica entre 2014 y 2021 (El Mundo CR, 2022).

Sin embargo, este sector se ha enfrentado a diversos desafíos en 2022, tales como el aumento de los costos debido a la crisis energética y la devastación causada por los brotes de peste porcina y aviar que han generado problemas para los productores (PROCOMER, 2023). A raíz de ello, “a nivel de especie, se espera un crecimiento en la avicultura y la acuicultura, y una disminución en la carne de res y algo más fuerte en la carne de cerdo” (PROCOMER, 2023, párr. 5).

Ahora bien, como parte del público objetivo de la consultoría, se puede deducir que la tendencia del sector hotelero durante el 2022 marcó un resurgir en la industria cárnica, ya que conforme se retiraban algunas de las restricciones establecidas durante la pandemia, aumentaron las reservas en dicho sector. Según el Plan Nacional de Turismo Costa Rica 2022-2027, se prevé que el crecimiento mundial se desacelere del 5,5 % en 2021 al 4,1 % en 2022. Por lo tanto, se estima que el crecimiento se ralentice aún más en 2023, hasta el 3,2 %, a medida que se agote la demanda reprimida (Instituto Costarricense de Turismo, 2022).

Asimismo, nivel regional se proyecta que el crecimiento se desacelere a 2,6 % en 2022 y 2,7 % en 2023. Esto refleja “una mejora lenta del mercado laboral, una política macroeconómica más estricta, una demanda externa más débil y un impulso

decreciente del aumento de los precios de las materias primas del año pasado” (Instituto Costarricense de Turismo, 2022, p. 12).

En resumen, actualmente existe una moderada estabilidad con respecto al consumo de carne de res. El sector mantendrá una tendencia a la recuperación en el 2023, con un crecimiento y recuperación lentos, así como cautela por parte de los hoteleros.

## **Competencia**

### **Montecillos**

Montecillos es una cooperativa costarricense con más de mil asociados entre productores y colaboradores. Trabajan con el objetivo de ofrecerle al consumidor productos de primera calidad en las categorías de res, cerdo y pollo. Cuentan con una cartera amplia de productos que va desde cortes finos hasta productos listos para consumir en el hogar (Montecillos, s.f.).

Categorías: congelados y preparados, parrilleros, listo para consumir, res, cerdo, pollo, embutidos, pescado y mariscos. Los precios varían de acuerdo con cada categoría, pero son competitivos en el mercado (ver anexo 2).

### **Cargill**

Cargill opera en Centroamérica desde 1969 con dos negocios principales: carnes y aves de corral, y nutrición animal. Los productos de aves de corral son distribuidos en las tiendas locales, con presencia en Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Actualmente, Cargill emplea un equipo de más de 15 000 empleados en la región (Cargill, s.f.).

Esta empresa tiene operaciones en Costa Rica desde 1999, y cuenta con más de 4500 empleados en las zonas metropolitanas, además de agencias de ventas en Guápiles, Limón, Guanacaste, Ciudad Neily y Pérez Zeledón (Cargill, s.f.). (Ver anexo 3).

## **Marcas de Cargill**

De acuerdo con el sitio web de la empresa, ellos cuentan con las siguientes marcas:

- PIPASA: ofrece variedad de cortes y diferentes líneas de productos a base de carne de aves de corral, como las siguientes: Pipasa Tenders, Pipasa Fácil, Pipasa Light y Pipasa Huevos (ver anexo 4).
- Cinta Azul: ofrece embutidos de carne vacuna, cerdo, pollo y pavo. Además, esta marca incluye la línea Cinta Azul Light, que ofrece productos con bajo contenido de grasas (ver anexo 5).
- Zaragoza: familia de embutidos que también incluye carnes de res y de cerdo de alta calidad. Ofrece los siguientes productos: jamón, mortadela, salchichas, salchichón, hamburguesas y costillas, entre otros (ver anexo 6).
- Castillo del Roble: marca premium que ofrece una gran variedad de productos como jamón, rosbif, salchichas, paté, entre otros (ver anexo 7).
- Kimby: marca que ofrece gran variedad de productos con precio accesible, incluidos embutidos de pollo y pavo, como los siguientes: jamón, mortadela, salchichón y salchichas. También ofrece productos congelados: hamburguesas, muslos y medallones (Cargill, s.f.). (Ver anexo 8).

## **El Arreo**

El Centro Internacional de Inversiones S.A. (CIISA) es una empresa costarricense fundada en 1969 que opera en la industria alimenticia, específicamente en la producción y comercialización de productos cárnicos. La compañía tiene operaciones en Costa Rica y Nicaragua enfocadas en el procesamiento de carnes de res y cerdo, productos de valor agregado, comidas congeladas y productos de cuero (El arreo, s.f.). Dentro de las principales marcas comercializadas por CIISA se encuentra El Arreo, marca nacional de productos cárnicos con más de cuarenta años de operar en el mercado (ver anexo 9).

El Centro Internacional de Inversiones está estructurado en cuatro plantas industriales: res, cerdo, productos de valor agregado (PVA) y productos congelados.

- Res: división dedicada al sacrificio, deshuese y producción de productos cárnicos de res para el mercado local y de exportación. Sus productos son comercializados bajo la marca El Arreo y Taylor Brand.
- Cerdo: la división de cerdo, al igual que la de res, se dedica al sacrificio, deshuese y producción de productos cárnicos de cerdo. Sus productos son comercializados bajo la marca Camsa.
- Productos congelados: es la división más nueva de la empresa; se dedica a la producción y distribución de comidas congeladas listas para consumir, como tacos, burritos, enyucados y mariscos, entre otros. Sus productos son comercializados bajo la marca Comidas Preparadas El Arreo y Cosechas Marinas.
- Productos de valor agregado (PVA): es la segunda división más nueva de la empresa y se dedica a la producción de productos cárnicos de res y cerdo de valor agregado, como lo son adobados, tortas y fajitas. Sus productos son comercializados bajo las marcas El Arreo, Camsa y Taylor Brand, entre otras. (El Arrero, s.f.)

## **Sigma**

Compañía presente en dieciocho países; ofrece productos en diversas categorías (ver anexo 10) como las siguientes:

- Carnes curadas: producción y venta de carnes curadas, salami, botanas, entre otros productos.
- Carnes frías: producción y comercialización de jamones, salchichas, mortadela y tocino, entre otros.
- Lácteos: productos lácteos como queso, yogurt, crema y mantequilla.
- Otras categorías: esta categoría incluye pizzas refrigeradas, comidas preparadas, carne fresca y café listo para beber. También incluye otros productos como pescado, hamburguesas, comida enlatada y productos secos, que forman parte de su negocio de Foodservice. (Sigma, s.f.)

## **Alimentos Prosalud**

Alimentos Prosalud es una compañía procesadora y comercializadora de productos del mar en la región latinoamericana y a diversos países y continentes (ver anexo 11). Posee marcas como:

- Sardimar: marca del segmento premium en las categorías de atún y sardinas en la región centroamericana.
- Splash: marca del segmento de precio medio de atún y sardinas, en el canal tradicional en la región centroamericana.
- Tonnino: marca del segmento de atún gourmet en Estados Unidos de América y la región centroamericana. (Alimentos Prosalud, s.f.)

## **Parte III: Investigación**

### **Definición del enfoque**

El enfoque de la investigación que se realiza en este trabajo se considera del tipo cuantitativo con rasgos cualitativos. Por un lado, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Para justificar la caracterización de la presente investigación en este trabajo, se debe indicar que se plantea un problema de estudio delimitado y concreto, se refleja la necesidad de medir y estimar los objetos de la investigación, se considera lo que se ha investigado anteriormente en temas similares y se construye un marco teórico, posteriormente se somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación adecuados. De acuerdo con Dyes (2019):

Las hipótesis o “creencias” se generan antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis o creencias). Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales y de estudios previos (teoría). La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. (p. 57)

Por otro lado, en cuanto al enfoque cualitativo, se identifica que el presente estudio posee un tema de investigación concreto y delimitado, los objetivos de este se plantean antes de dar inicio con el trabajo y no se manipulan durante su evolución. Además, se emplean y se analizan datos reales, y se busca comprobar las relaciones existentes entre estos y los problemas de investigación planteados.

De ese modo, el apego a los procedimientos y el propósito de contestar a las preguntas de investigación al inicio representan en investigación características principalmente cuantitativas; mientras que el apoyo en métodos de investigación como la entrevista y la encuesta-cuestionario otorgan a este trabajo características adicionales de tipo cualitativo, por lo que no se puede estandarizar el proceso o los datos que pudieran recopilarse durante la ejecución de la herramienta. Por lo tanto, al existir la ausencia de una hipótesis que pretenda probarse, se considera la presente investigación del tipo cuantitativa con rasgos cualitativos.

## Diseño de la investigación

De acuerdo con Dyes (2019), “el diseño de la investigación define las características con las cuales cuenta esta, permitiéndole brindar una contestación adecuada a los problemas de investigación declarados durante su planteamiento” (p. 82). Con el fin de analizar la gestión de la empresa Distribuidora Retana y Salmerón (RyS) durante el último periodo 2022 y algunos periodos anteriores, para poder generar un plan de mejora, según la afectación identificada de las variables independientes sobre las dependientes; se dota de tres tipos de diseño particular a la presente investigación: no experimental, seccional o transversal y factorial.

Seguidamente se brinda un detalle de cada uno de estos métodos, indicando cómo cada uno de ellos se encuentra ligado con el presente trabajo de investigación.

- No experimental: el trabajo se considera no experimental ya que en estos diseños “las variables son observadas y correlacionadas entre sí, en procura de determinar su afectación directa sobre la empresa. Los datos se obtienen directamente de los sujetos de investigación a través de métodos como la entrevista y las encuestas-cuestionarios. No se realiza ningún tipo de manipulación sobre las variables observadas” (Dyes, 2019, p. 83).
- Seccional o transversal: el presente estudio toma como espacio temporal los resultados del último periodo 2022 e integra los resultados históricos del 2017-2021, considerándolo una toma instantánea de la realidad de la empresa para ese momento específico. Con base en los datos, se establecen tendencias y se realizan las proyecciones para los años 2023-2025.
- Factorial: la presente investigación, sobre la empresa Distribuidora Retana y Salmerón (RyS), se considera del tipo factorial al relacionar la función de esta compañía en sus múltiples actividades (planta de procesamiento de productos cárnicos, fabricación de productos y distribución logística), y cómo la correlación de ambas crea variables independientes que inciden de manera directa sobre el desempeño de la compañía.

## Método de investigación

Siguiendo a Dyes (2019), “un método de investigación se define como un proceso ordenado enfocado a obtener resultados sobre un tema de investigación particular” (p. 84); por ello, el método a utilizar usualmente se desarrolla en los términos de orden, proceso y resultado. El ubicar la investigación dentro de unos métodos particulares y adecuados según lo indicado en los objetivos de investigación es vital.

- Investigación de campo: para el presente trabajo, en el segmento del canal hotelero en estudio, los clientes e integrantes de la empresa se convierten en la fuente de información de la cual se obtienen los datos para su desarrollo.
- Documental: específicamente, el presente trabajo basa su información en la documentación respecto a administración, economía, finanzas y de la empresa, entre otras.
- Analítico: se estudian las variables del entorno de manera individual, entre estas están el mercado, los clientes, las finanzas y la gestión general, como entes independientes entre sí. Se pretende llevar a cabo una mejor comprensión y análisis a profundidad de la realidad que experimenta la compañía, con el fin de cumplir con el adecuado desarrollo de los objetivos específicos planteados. En esta línea, Dyes (2019) plantea lo siguiente:

El éxito del desarrollo de los objetivos de investigación está ligado a la necesidad y posibilidad de estudiar las partes que componen el objeto de manera individual, permitiendo de esta forma identificar puntos que requieran mejora o que puedan ser intervenidos de manera que la gestión que realice la compañía pueda afectarse de manera positiva. (p. 85)

- Deductivo: en la investigación de tipo deductivo se parte de la información general para obtener “explicaciones particulares, las cuales son el fundamento en la toma de decisiones estratégicas en respuesta a los objetivos de investigación” (Dyes, 2019, p. 86).

Por la tanto la investigación desarrollada en este trabajo a través de entrevistas, encuestas-cuestionarios y Estados de Resultados es documental, analítica y deductiva.

## **Tipo de investigación**

El presente trabajo comprende los tipos de investigación: descriptiva, exploratoria, causal y correlacional. Seguidamente, se detallan cada uno de estos.

- Descriptiva: la investigación responde al tipo de investigación descriptiva ya que en esencia realiza una descripción completa del objeto de estudio, Distribuidora Retana y Salmerón (RyS), su historia, sus clientes y mercado, su canal principal de comercialización, así como aspectos relacionados con su operación. Además, se emplean técnicas para obtener los datos de investigación de parte de los sujetos, como la encuesta-cuestionario, la entrevista y la revisión documental.
- Exploratoria: en esta investigación no se presentan análisis anteriores de las situaciones planteadas a resolver, para comparar o deducir información referente a la problemática y su gestión; por lo tanto, es necesario el desarrollo de un proceso de investigación del tipo exploratorio con los principales clientes de la empresa, quienes representan el 80-20 en la misma.
- Causal: la necesidad de asociar la relación de causas y efectos de las decisiones llevadas a cabo en la empresa en el pasado y los resultados que estas generan actualmente en los clientes, visten la presente investigación de características causales. Se estudia cómo afecta la gestión de la empresa sobre su mercado, provocando resultados específicos que se analizan posteriormente.
- Correlacional: la investigación toma características del tipo correlacional, al llevar a cabo un análisis de la relación existente entre la empresa y sus tres negocios asociados: procesamiento, fabricación y logística.

## **Sujetos y fuentes de información**

En una investigación se debe tener claro las fuentes y los sujetos de los que se obtendrá la información.

### **Sujetos de investigación**

Para la presente investigación, se identifican como sujetos de estudio los siguientes:

- Clientes de la empresa: se consideran sujetos de estudio ya que de ellos se obtiene información externa respecto a la gestión de la empresa; son hacia quienes la compañía dirige los esfuerzos y de los cuales obtiene recompensa.
- Gerencia de la compañía: brinda información respecto a las decisiones estratégicas y metas tanto financieras como de gestión de la empresa.
- Rendimientos históricos: este último sujeto de información brinda acceso a los registros históricos de la gestión real de compañía, para llevar a cabo un ejercicio de valoración de esta.

### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias de información identificadas para este estudio están compuestas por:

- Información de entrevista a gerente: facilita información cualitativa obtenida directamente del gerente de la compañía, tal como la estrategia, las metas, las opiniones respecto de la gestión actual y los planes futuros.
- Información de la encuesta-cuestionario aplicado a clientes: esta fuente primaria brinda información cuantitativa directamente de este sujeto de investigación, para analizarla en función de los objetivos de investigación declarados.
- Estado de Resultados Consolidados: facilita la información a partir de la observación de datos correspondientes.

## **Fuentes secundarias**

Las principales fuentes de información secundaria del presente documento corresponden a libros de teoría de administración, mercadeo, economía, investigación, administración estratégica, entre otros; además de revistas, publicaciones formales y recursos digitales disponibles, los cuales brindan información adicional complementaria de fuentes formales y comprobables.

## **La muestra**

Se consideran conceptos básicos, inherentes e indispensables dentro de cualquier proceso de investigación. Es mandatorio definir de manera adecuada las características de cada población y determinar los parámetros que se utilizan para obtener la muestra, si se persigue el desarrollo de una investigación de calidad.

## **Tipo de muestreo**

Luego de identificar la segmentación de interés y verificar que la muestra sea apropiada para desarrollar el trabajo de investigación, es necesario comprender cuál es el tipo de muestreo adecuado para un sondeo no probabilístico. Con base en el tipo de muestra, el presente trabajo de investigación posee un muestreo por estratos, puesto que, a partir de la elección de una muestra, se espera obtener información que sea representativa del comportamiento del segmento de clientes que generan el 80-20 de la compañía, específicamente en el canal HORECA. Además, por la cantidad de encuestados aplicados en la muestra, se trata de un sondeo no probabilístico.

## **Instrumentos y técnicas de investigación**

Los instrumentos y las técnicas de investigación corresponden a las herramientas utilizadas para recolectar la información necesaria de la población y la muestra bajo estudio, con el fin de cumplir con los objetivos de investigación propuestos. A continuación, se exponen los instrumentos empleados en el presente estudio investigativo.

- Encuesta-cuestionario: se aplica la herramienta de encuesta-cuestionario compuesto por ítems abiertos, cerrados, semicerrados, politómicos y dicotómicos.
- Entrevista: la entrevista se aplica de forma personal y según una guía de preguntas previamente redactadas; se dirige a la gerencia de la compañía, la cual brinda información respecto a las decisiones estratégicas y metas tanto financieras como de gestión.
- Revisión documental: la revisión documental se utiliza en términos de análisis de datos históricos de la empresa, tales como Estados Financieros Consolidados, con el fin de obtener información suficiente que permita generar análisis y conclusiones propias de la gestión de la compañía.

## **Confiabilidad y validez**

A la hora de emplear instrumentos para recolectar datos en una investigación, se debe asegurar que estos cumplan dos requisitos indispensables: la confiabilidad y la validez. Seguidamente, se define cada uno de estos conceptos.

- Confiabilidad: para el presente trabajo de investigación, se asegura confiabilidad en el uso de los instrumentos a partir de la selección de una muestra.
- La validez: el instrumento debe ser válido para obtener información sobre lo que se investiga; por tanto, se entienden dos tipos de validez aplicados al presente documento:
  - Validez de contenido: hace referencia a cuánto el instrumento es representativo del universo que se desea investigar, qué tan asociado o específico es sobre este. Para la presente investigación, la validez de contenido es adecuada ya que los ítems de los instrumentos son creados con base en los objetivos de investigación. Estos ítems son validados con el tutor y metodólogo de la investigación.
  - Operacionalización de variables: se ocupa del desarrollo de la definición y operacionalización de las variables de investigación, así como la identificación de cada instrumento e ítem con estas, como base

para el planteamiento de resultados, análisis y conclusiones, en miras del diseño de la propuesta final de mejora.

- Primera variable: información del canal o segmento del mercado, ítems 1-3.
- Segunda variable: tipo de consumo en productos cárnicos y frecuencia, ítems 4-8.
- Tercera variable: tendencia en productos cárnicos, tipo de consumidor final y producto de más consumo, ítems 9-11.
- Cuarta variable: preferencias en atención, medios y servicios comerciales, ítems 12-18.

Para este estudio, es muy importante identificar la percepción de los clientes respecto a la propuesta actual ejecutada por la empresa R y S. Ello se debe a que los compradores eligen de acuerdo con su percepción y les asignan un valor percibido a los productos, lo cual es la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. También es importante considerar que el agregar valor es un concepto fundamental del marketing, tiene que ver con la calidad, el precio y la necesidad del producto.

Al tener una valoración respecto a la percepción en los clientes de lo que ofrece la empresa a su mercado, es posible determinar cuán asertiva es esta, lo que sirve para definir un eventual plan de mejora. De tal forma, se convierte en una herramienta para el gerente, a partir de la cual puede hacer una propuesta más ajustada a los gustos y preferencias del segmento de mercado, basándose no en suposiciones subjetivas sino en información real sobre este. Lo anterior ayuda a establecer acciones sobre los productos, su precio, el lugar donde estarán disponibles y las actividades que pueden brindarle mejores resultados a la empresa.

# Modelo Canvas

## 1. Clientes

La empresa R y S crea valor para los chefs del sector HORECA. Estos resultan ser los más importante dentro del modelo, al conocer perfectamente a los clientes. Los clientes más rentables son:

- Hoteles: este canal históricamente es el más importante, con 49 % de los ingresos en 2019 y 47 % en el periodo 2022.
- Institucional: es el segundo canal más importante de R y S, aportó el 22 % de los ingresos en el periodo 2022.
- Restaurantes y franquicias: el tercer canal de venta más representativo para R y S, con un total de 14 % de aportación a los ingresos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa R y S se enfoca en mantener las relaciones con el sector HORECA, especialmente con los hoteles de cuatro y cinco estrellas en el sector de Guanacaste y el Pacífico Central, quienes han demostrado ser fieles consumidores de sus productos y crear así una ventaja competitiva entre la competencia. Sin embargo, hay varios segmentos de clientes interrelacionados, ya que R y S se encuentra presente en otros mercados como supermercados y logística de transporte.

Los principales factores del macroentorno que influyen en la empresa R y S son los siguientes: competidores, proveedores, regulaciones del Ministerio de Salud, normativa de importaciones, estabilidad política, estabilidad hotelera y variaciones en el mercado de las carnes. Por su parte, los factores del microentorno que influyen en R y S corresponden a: poder de negociación con los clientes, dependencia de los proveedores y desbalance de las dimensiones de los departamentos internos (Departamento de Ventas).

A nivel de competidores directos están: Montecillos, Cargill (Pipasa), El Arreo, Sigma (ZAR, Monteverde), Alimentos Prosalud (Sardimar) y otros más pequeños. Estos competidores directos suministran al segmento productos cárnicos, avícolas y procedentes del mar.

## **2. Propuesta de valor**

En este momento, R y S ofrece una amplia gama de productos que incluye, además de carne de res, cerdo y pollo, nuevas familias como cordero, ternero, embutidos, pato, conejo, papas y quesos. Además, han incursionado en productos delicatessen y artesanales.

La familia de carnes está conformada principalmente por las líneas de Bistec de Res, Trocitos de Res y Molida de Res Premium. En promedio, los cortes de res tienen un margen bruto de 26 % y una participación en las ventas totales de un 44.7 % durante el último periodo del 2022.

La carne de cerdo fue de las primeras familias de productos en ser comercializadas por R Y S, junto con la carne de res. La familia de carne de cerdo está conformada principalmente por las líneas de Posta de Cerdo, Costilla Picada y Chuleta, entre otros. En general, la familia de productos de cerdo tiene un margen bruto de 22 % y una participación en las ventas totales de un 16.7 %.

Los productos de pollo conforman la tercera familia de productos más importantes para R Y S en términos de nivel de ventas. Destacan la Pechuga, el Filete y los Trocitos de Pollo. Esta familia de productos tiene en promedio un margen bruto de 20 % y una participación en las ventas totales de un 10.6 %.

Dentro de la categoría Otros productos, se encuentran las carnes de pato, cordero, conejo y mariscos, así como una gran variedad de embutidos, ahumados, lácteos, preformados, jugos, entre otros. Los embutidos y ahumados presentan mayores porcentajes de margen bruto, los cocidos y preparados cuentan con márgenes moderados; todos los anteriores representan el 29.6 % de las ventas totales de la compañía. Este documento ha sido preparado utilizando información proporcionada por el cliente, obtenida de los resultados de la operación en el último periodo 2022 y datos estadísticos de los Estados de Resultados Consolidados en los últimos siete periodos (2016-2022).

Con la nueva planta de procesamiento de cárnicos tipo 2, la planta de fabricación de embutidos y los porcionamientos de productos, R y S soluciona a sus clientes la necesidad de comprar productos que tienen un alto componente de no utilizables, lo

cual optimiza el tiempo del personal del sector y reduce la cantidad de desechos, por lo que también mejora el procesamiento alimenticio y la eficacia de la materia prima adquirida. Con sus plantas, los clientes pueden estandarizar las porciones a servir en los restaurantes y reducir desperdicios y subproductos, ahorrando tiempo y dinero para aumentar la eficiencia.

### **3. Canales**

Como parte de la presente estrategia, se realizará una combinación de canales directos e indirectos. De esa forma, se reforzará la necesidad de los clientes de maximizar su tiempo; a su vez, se buscará una optimización del equipo, lo cual se resumiría en una buena rentabilidad a nivel interno.

Los canales directos serán el pilar de la estrategia, donde el apoyo principal será la página web, las redes sociales, la fuerza de ventas, los ejecutivos de cuentas y, adicionalmente, el staff ejecutivo. Como parte de los canales indirectos, se aprovechará la fuerza de ventas de los distribuidores locales, las ventas al por mayor, y las redes sociales y sitios web de los distribuidores.

La combinación de canales tanto directos como indirectos se integraría a través de negociaciones con los distribuidores. Ahora bien, en el caso de los canales directos, se realizaría una propuesta de capacitación interna, tanto para la fuerza de ventas, como para los ejecutivos de cuentas y el staff ejecutivo, consiguiendo así la estandarización en la comunicación de nuestra propuesta de valor.

Se considera que los canales directos, al crear un punto de contacto directo con los clientes, van a ser de mayor beneficio para la empresa. En un plano general, son los que más beneficios pueden generar, ya que formarán parte de la empresa y se tendrá mayor control sobre ellos.

La integración de dichos canales en las rutinas con los clientes se realizará a través de capacitaciones que permitan educar a la fuerza de ventas y fortalecer nuestra propuesta de valor.

- La descripción de nuestros canales de distribución.

Entregas a proyectos (más de 20 kg de producto), Rutas rurales programadas (Puntarenas dos veces por semana; Guanacaste tres veces por semana —zonas de Liberia, Nicoya, Santa Cruz—), Rutas diarias GAM (zonas de Alajuela, Heredia y San José).

No se ha tenido buena experiencia con los distribuidores regionales; inician, pero luego hay conflicto de intereses con los clientes, por lo cual ese esquema no aplica para este negocio. Aunque hay distribuidores interesados, no se utiliza el esquema por el riesgo (con los distribuidores regionales se pierde control de consumo y pueden llevarse los clientes a otro proveedor).

- La descripción de nuestros canales de comunicación.

Redes: Facebook, WhatsApp, página web.

La página web requiere un refrescamiento. La empresa está buscando la administración efectiva y eficaz de las comunicaciones con el mercado, por lo que ha considerado abrir un puesto para este fin, el cual esperan poder implementar en el mediano plazo. Cabe señalar que han tenido personal enfocado en diseño publicitario y en diseño gráfico, pero no en cómo relacionarse con los diferentes segmentos del mercado.

- La descripción de nuestros canales de venta.

Departamento comercial (dos vendedores + gerente comercial), Telemercadeo (cuatro personas), Gerencia General (una persona).

Ventas a través del Departamento Comercial cara a cara y Gerencia General; soporte de Telemercadeo y por correo electrónico.

#### **4. Relaciones con clientes**

Con respecto a la relación del canal directo enfocado en el cliente, nos centraremos en ofrecer una excelente experiencia en todos los puntos de contacto con la empresa. Cuando se trata de interacción con el cliente, agilidad, precisión y amabilidad son las palabras clave.

R y S inspira en los clientes: accesibilidad, respaldo, confianza, estabilidad y honestidad. La empresa R y S es la encargada de que la relación con sus clientes sea prioridad. Más allá de lograr esa relación, también busca inspirar en los clientes un *top of mind* (primera marca que piensa un cliente) en cuanto a frescura, variedad, tiempos rápidos y el mejor servicio al cliente que puedan encontrar en el mercado. Para lograr todo lo anterior, es necesario que tanto las fuerzas de ventas de la empresa como todos los colaboradores puedan escuchar las necesidades que los clientes les digan cuando realicen las entregas o el primer contacto.

Aunado a ello, es necesario que la empresa se mantenga anuente a la atención de sus clientes. La época actual se caracteriza por los excesos, de modo que existe una gran demanda de diferentes productos y, por ende, mucha oferta de estos. En ese contexto, ser *top of mind* de los clientes puede lograr fidelidad entre la marca y ellos, y así influenciar en los clientes finales que lo que están recibiendo es lo mejor.

Las personas que establecen las relaciones con los clientes se pueden ver de la siguiente forma: Gerencia comercial y Gerencia general, no han cuantificado el costo de desarrollo de un cliente nuevo; Departamento comercial (dos vendedores + gerente comercial); Telemarketing (cuatro personas); Gerencia General (una persona); Departamento de Logística (dos personas) y ocho personas en entregas, para un total de dieciséis personas en Logística y Comercial.

Sin embargo, es importante mantenerse al corriente de las tendencias actuales; muchos de los futuros clientes pueden encontrar la empresa o tener su primer contacto con ella por medio de una red social. Solo con ese primer contacto en redes sociales, los clientes dictaminan si seguirán con el proceso hasta contactar a uno de nuestros colaboradores. Luego de ahí, es cuestión de escuchar y tener atención al detalle. Así que también es importante que ese primer contacto para establecer las relaciones esté en lo mejor de su capacidad.

Integrar clientes nuevos, ofrecer un buen servicio en rutas preestablecidas, programar con frecuencia visitas calendarizadas, tener constante comunicación y servicio con soporte en agentes comerciales y telemarketing, con tiempos de respuesta cortos en menos de veinticuatro horas. También, al tener contacto directo

con su asesor de ventas, se pueden mantener al tanto de todo el negocio para comprender cómo podemos abastecer sus necesidades.

Captar clientes. Se identifican en el ruteo, por referencias boca a boca o por identificación de nuevos hoteles en el mercado local y la lista de clientes. Las principales cuentas son desarrolladas por la gerencia comercial y la gerencia general; el mantenimiento de las mismas y la asesoría está a cargo del Departamento Comercial.

Como se ha mencionado, es importante tomar en cuenta cómo muchos negocios están prosperando actualmente mediante el uso de redes sociales y con un perfil que incita a los nuevos clientes a tomar el primer contacto con la fuerza de ventas. Se debe buscar que este primer contacto esté alineado con lo que se presenta en las redes sociales, y a partir de ahí encontrar las necesidades del nuevo cliente y hacerlas nuestras prioridades, para así lograr que el cliente se enamore de la marca y generar fidelidad.

Para fidelizar a los clientes se tiene un foco en clientes 20-80: Productos a medida, desarrollo de productos nuevos que responden a necesidades del sector. Es necesario hacer sentir a los clientes que comprar con R y S es una experiencia hecha a la medida para sus necesidades, así como hacerles saber que sus expectativas son nuestros objetivos a lograr y que sus comentarios son tomados en serio.

Para fidelizar a los clientes, R y S mantiene cuatro puntos:

1. Identificar las expectativas de los clientes: R y S ha tenido esto muy claro desde un inicio, y es necesario mantenerlo así, más aún cuando el mercado está presentando cambios muy drásticos.
2. Descubrir por qué los clientes abandonan la empresa: es necesario que R y S pueda ver este punto como una utilidad para sus necesidades, así pueden entender el abandono de ciertos clientes y darles una nueva perspectiva. Algunos aspectos que se han observado son:
  - Largos tiempos de espera cuando se interactúa con un agente.
  - El agente de soporte no es amigable.

-No se puede encontrar la información que se necesita en línea.

-El soporte no está disponible a través del método de contacto deseado.

3. Crear una relación de confianza: R y S tiene como prioridad a sus clientes, y eso es lo importante en este punto. El poner a los clientes antes que el negocio es vital para este tipo de productos; dada la oferta del mercado, es necesario que los clientes se sientan especiales, escuchados y atendidos.
4. Brindar una excelente apariencia: la fuerza de ventas siempre tiene que estar más que presentable para el trabajo, puesto que es el primer punto que los clientes van a ver. Después están los camiones de entrega, los cuales deben estar limpios, sanitizados y con la revisión al día.

En cuanto a las técnicas que utiliza R y S para estimular las ventas, se encuentran: contratos comerciales; participación en ferias hoteleras y eventos; actividades HORECA de carnes, vinos, quesos y parrilladas; degustaciones y muestras (aprobadas por la Gerencia).

R y S no tiene vallas, pero más de una decena de camiones de la empresa rotulados con publicidad generan clientes nuevos que llaman para consultar por servicios y para ser atendidos. También, existen casos específicos de restaurantes y carnicerías, o bien clientes, que buscan palabras clave en Google relacionadas con cortes de carne. En algunos eventos promocionales descritos anteriormente, la empresa cuenta con vasos, gorras, jarras, camisetas, lapiceros y llaveros.

## **5. Fuente de ingresos**

La distribución de ingresos por canal en el periodo 2022 fue: hoteles 47 %, institucional 22 %, restaurantes y franquicias 14 %, otros 10 %, supermercados 7 %.

La tendencia en los resultados de la operación durante los últimos siete años ha marcado como target de la compañía el sector hotelero, por lo cual se ha seleccionado para este análisis como el centro de la estrategia de crecimiento. Por tratarse de un negocio B2B (ventas de negocio a negocio), la mayoría de las ventas se realizan a crédito en donde el plazo predominante en el segmento de hotelería es pago de treinta a sesenta días.

El canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) es el principal canal de comercialización de la organización y la estrategia ha sido el acercamiento a grandes grupos hoteleros, restaurantes y franquicias para ofrecer los servicios a mayor escala. Actualmente, se cuenta con contratos multianuales vigentes que garantizan una base de ingresos futuros.

La empresa comercializa múltiples productos y servicios, los cuales pueden agruparse en familias y en donde los productos cárnicos de res representan la mayor fuente de ingresos. Durante el último periodo 2022, la composición de los ingresos por familias de productos fue la siguiente: Cortes de Res 44.7 %, Cerdo 16.7 %, Pollo 9 % y Otros 29.6 % (Embutidos 11.7 %, Cocidos y Preparados 4.5 %, Ahumados 2.9 % y Otras Familias 10.5 %).

De acuerdo con los Estados de Resultados, la utilidad bruta en el periodo 2022 fue cercana a 882, y representa un margen diferente en cada familia de producto. Cortes de Res, Cerdo, Pollo y Otros (Embutidos, Cocidos y Preparados, Ahumados y Otras Familias) tuvieron un margen de EBITDA de 0.04, mientras que el margen EBIT fue 0.03<sup>1</sup>. Este ratio financiero mide la rentabilidad de una empresa en función de las ganancias obtenidas antes del pago de tributos e intereses; se considera que si estos indicadores son positivos el negocio es rentable.

Para determinar los precios, la empresa considera la competitividad en el mercado meta, los costos de producción y comercialización y las mejoras en procesos para aumentar la competitividad de las líneas de productos.

## **6. Recursos clave**

La compañía logra obtener los recursos claves principalmente a raíz de la utilidad generada al sector hotelero. Actualmente, R y S cuenta con contratos multianuales vigentes con una serie de hoteles que garantizan una base de ingresos futuros, como

---

<sup>1</sup> El margen EBITDA es el margen bruto la empresa, antes de deducir los intereses e impuestos. El margen EBIT es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa en relación con las ganancias obtenidas antes del pago de impuestos e intereses. Se calcula dividiendo el EBIT entre ingresos netos.

antes se mencionó; estos son el flujo de efectivo necesario para hacer frente a las diferentes obligaciones financieras.

En los canales de distribución utilizados se incluyen los camiones propios refrigerados, que mantienen la calidad del producto fabricado en la planta de procesamiento con maquinaria muy moderna. Estas plantas cumplen todas las normas de buenas prácticas y puntos críticos de control para mantener la inocuidad de los productos elaborados. Dichos recursos son los más costosos y a la vez los más importantes.

## **7. Actividades clave**

Las actividades clave son acciones que un negocio deberá hacer para poder ofrecer su propuesta de valor. Esas acciones se pueden dividir en:

- Actividades relacionadas con la fabricación de los productos:

R y S toma con mucha seriedad la fabricación de toda su cartera de productos. Entre las acciones necesarias está la creación de su nueva fábrica nivel 2, en donde no solo se logra una mejor automatización de los procesos, sino que el tiempo de entrega se reduce. Asimismo, se asegura que los cortes de carne sean prolijos, de un mismo estándar y al gusto de los clientes.

- Actividades para la implementación de soluciones que respondan a necesidades del cliente:

Tomando en cuenta el punto anterior, es necesario volver a mencionar que la creación de la nueva fábrica tuvo el fin de solucionar varios problemas que los clientes nos habían hecho notar, entre ellos, que no todos los cortes de carne tenían el mismo corte o peso y que, por ende, se veían desprolijos en sus platos finales. Escuchar a nuestros clientes es un punto clave para R y S, así como mantener la cartera de productos siempre renovada con las tendencias del mercado y la apertura de nuevas relaciones con clientes según el mercado.

Ahora, es necesario también comentar cómo se llevan a cabo estos dos tipos de acciones. Para el primer tipo de acción, se puede hablar de la fábrica tipo 2 que tiene R y S. Como se conoce, la fábrica ya está en funcionamiento, pero es importante

recalcar que es un plus que presenta R y S en el mercado donde compite, además de continuar implementando soluciones en dicha fábrica para que siga siendo de último alcance. Si bien el costo es muy alto, para R y S es prioridad, gracias a la nueva calidad de productos que les pueden ofrecer a sus clientes.

Si bien las actividades del segundo tipo se pueden implementar de muchas formas, R y S tiene su modo único para analizar las necesidades del cliente, comenzando por las entregas del producto. Al momento de la entrega, se puede tomar en cuenta la reacción del cliente al ver el producto cara a cara y poder obtener una retroalimentación sobre este.

## **8. Socios-alianzas estratégicas**

Los socios estratégicos de R y S se encuentran en el sector HORECA. En cuanto a proveedores, estos son principalmente productores locales y el 80 % proviene de ellos. Sus tres principales proveedores representan el 58 % de las compras.

La estrategia para crecer en HORECA ha sido el acercamiento a grandes grupos hoteleros, restaurantes y franquicias para ofrecer los servicios a una mayor escala. De ese modo, R y S atiende a un grupo selecto de hoteles a nivel nacional, principalmente ubicados en las regiones de Guanacaste y Puntarenas. Actualmente, cuenta con contratos multianuales vigentes con una serie de hoteles que garantizan una base de ingresos futuros.

## **9. Estructura de costos**

En la estructura de la empresa los costos se agrupan en: costos de fabricación, gastos de venta, gastos operativos y gastos administrativos. En los Estados de Resultados Consolidados se detallan los costos durante los últimos siete periodos; adicionalmente, se proyectan en el mismo anexo para los siguientes tres años con base en los resultados obtenidos en la operación.

Los rubros más importantes en el presupuesto de gastos son: planilla de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS), *leasing* operativos, electricidad, combustibles, reparación de vehículos y reparaciones en planta operativa.

En su programación, los gastos de ventas integran: salarios, comisiones, viáticos, movilización, atención de clientes, eventos promocionales y material promocional para posicionamiento de marca. El acceso al detalle de esta información fue general, debido a la sensibilidad de estos datos para la organización.

## **Análisis FODA (FO, FA, DO, DA)**

(Ver Anexo 13)

### **Fortalezas -F**

- Calidad del producto y el servicio
- Red de comercialización y diversidad de productos
- Planta de procesamiento y fábrica embutidos

### **Oportunidades -O**

- Crecimiento en canal hoteles
- Fortalecimiento de alianzas con clientes
- Optimización de los costos (economías de escala)

### **Debilidades -D**

- Resistencia al cambio de personal
- Mejora en costos de transportes
- Distancia mercado principal

### **Amenazas -A**

- Transnacionales comprando empresas que son competencia
- Surgimiento de nuevos competidores
- Cambios en entorno mundial (macroentorno)

### **Estrategias - FO**

- Aumentar participación en el sector HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías)
- Aumento oferta comercial en mercado principal

- Fortalecimiento de cobertura geográfica (Guanacaste-Pacífico Central)
- Plataforma e-commerce comercial-logística (integrando segmentos HORECA)

### **Estrategias - FA**

- Alianzas con productores locales para formar bloques comerciales
- Mayor oferta de productos con mejores márgenes
- Menor dependencia de importaciones

### **Estrategias - DO**

- Mejorar las aptitudes comerciales y técnicas y enfoque a objetivos
- Optimizar logística y sinergia en órdenes de pedidos (rutas planificadas)
- Optimización de Gestión de Asesoría Comercial Personalizada (cara a cara)
- Automatización de pedidos y logística
- Mejora en comunicación y nuevos productos

### **Estrategias- DA**

- Analizar la estructura organizacional versus una estructura más focalizada en el cliente
- Crear nuevos enlaces y conceptos de fidelización con los clientes
- Integrar más productos de fabricación local en la oferta comercial y minimizar importaciones

## **Parte IV: La empresa**

### **Oferta de producto**

En este momento, R y S ofrece una amplia gama de productos que incluye además de carne de res, nuevas familias como pollo, cordero, ternero, embutidos, pato, conejo, pavo, quesos, entre otros. Además, han incursionado en productos delicatessen y artesanales.

La familia de carnes está conformada principalmente por las líneas: Bistec de Res, Trocitos de Res y Molida de Res Premium. En promedio, los cortes de res tienen un margen bruto de 26 % y una participación en las ventas totales de un 44.7 % durante el último periodo del 2022.

La carne de cerdo fue de las primeras familias de productos en ser comercializadas por R y S, junto con la carne de res. La familia de carne de cerdo está conformada principalmente por las líneas de Posta de Cerdo, Costilla Picada y Chuleta, entre otras. En general, la familia de productos de cerdo tiene un margen bruto de 22 % y una participación en las ventas totales de un 16.7 %.

Los productos de pollo conforman la tercera familia de productos más importantes para la empresa en términos de nivel de ventas. Destacan la Pechuga, el Filete y los Trocitos de Pollo. Esta familia de productos tiene en promedio un margen bruto de 20 % y una participación en las ventas totales de un 10.6 %.

Dentro de Otros productos, se encuentran las carnes de pato, cordero, conejo, mariscos, así como una gran variedad de embutidos, ahumados, lácteos, preformados, jugos, entre otros. Los embutidos y ahumados, presentan mayores porcentajes de margen bruto, mientras que los cocidos y preparados tienen márgenes moderados; todos los anteriores representan el 29.6 % de las ventas totales de la compañía. Este documento ha sido preparado utilizando información proporcionada por el cliente, obtenida de los resultados de la operación en el último periodo 2022 y datos estadísticos de los Estados de Resultados Consolidados en los últimos siete periodos 2016-2022.

## **Claves para el éxito**

Las claves para el éxito son diseñar y fabricar productos que satisfagan la demanda del mercado. Además, se debe asegurar la satisfacción total del cliente, la competitividad de costos, el abastecimiento, la eficiencia, el enfoque de mercado y las facilidades de acceso del cliente a los productos y servicios brindados. La presión para adaptar y aplicar los factores clave de éxito es mayor para los procesadores de productos de mediano rendimiento.

La empresa tiene un enfoque a nivel de planificación estratégica para producir productos de alta calidad, como insumos para los restaurantes de hotelería y la industria alimentaria. Por otro lado, el éxito de saber escuchar al cliente y atender sus demandas se trata de poder ofrecer productos a la medida, por ejemplo, la capacidad de ofrecer porciones controladas.

## **Asuntos críticos**

1. Preferencia de las relaciones con los hoteles, excelencia en la distribución e insumos complementarios requeridos por el segmento. Desarrollo de paquetes de degustación para aumentar la penetración de nuevos productos que agreguen valor a la oferta comercial y que fortalezcan el valor percibido de la marca en el mercado.
2. Énfasis en la calidad del producto para el segmento de insumos alimentarios y la industria alimentaria. Aumentar la base de clientes en los mismos canales y zonas geográficas para incrementar las ventas, manteniendo o mejorando la eficiencia de los canales actuales.
3. Mejorar e integrar la comunicación con el mercado meta y fortalecer el valor y la identidad de marca. A futuro, la comida tendrá que ser rica en nutrientes y los alimentos producidos tendrán que satisfacer las necesidades del cuerpo humano.
4. Considerar la posible preferencia del consumidor por productos cárnicos procesados que contienen menos carne. Esto se debe al aumento de las

dietas de carne, las cuales se ven motivadas por la preservación del medio ambiente, aspectos éticos (como el bienestar animal) y razones de salud.

## **Posicionamiento**

El objetivo es posicionar a R y S como la empresa líder de distribución de cárnicos en el sector hotelero. Esto se logrará mediante la difusión del lado competitivo de la empresa y su experiencia a través del tiempo, convirtiéndola en uno de los principales proveedores de la red de alimentos frescos en el sector hotelero, gastronómico e institucional, así como la pronta adaptabilidad y respuesta a las necesidades de cada uno de sus clientes.

## **Parte V: Propuesta de consultoría**

### **Misión- visión- valores**

#### **Misión**

Crear experiencias a la medida para cada cliente, y así satisfacer sus necesidades con los mejores cortes de Carne de Res, Cerdo, Pollo, y toda nuestra carta de productos. Nuestra misión se compara con nuestras acciones para definir mejor a nuestra empresa.

#### **Visión**

Nuestra visión en R y S es prepararnos para mantener las tendencias listas para nuestros clientes, creando nuevos negocios en el periodo 2023-2025 en el mercado HORECA, con una fuerza de ventas capacitada y con competencias blandas adaptadas a las necesidades del mercado y los clientes.

#### **Valores**

- Honestidad: procedemos con transparencia e integridad en todo nuestro campo de acción, y mantenemos relación de amigos y aliados con compañeros, clientes, proveedores accionistas, gobierno y comunidad.
- Respeto: la equidad e igualdad son los pilares de la relación de respeto y tolerancia con quienes interactuamos.
- Servicio: logramos la satisfacción de cada cliente, personalizamos la relación de nuestro servicio, buscamos superar los estándares de calidad y servicio para que siempre se deleiten con nuestros valores agregados.

## **Análisis e interpretación de resultados**

### **Datos obtenidos y análisis de la encuesta-cuestionario**

La muestra obtenida es de 16 encuestados en el sector HORECA (hotel 10, restaurante 3, institucional 3) de la zona geográfica establecida. Esto se debe a que el interés de la compañía era consultarles a los tres canales más importantes y conocer tendencias, gustos y preferencias. Debido a que el estudio en el presente

análisis está delimitado al canal donde se concentran las principales ventas en la compañía y los resultados, se analizarán las 10 muestras del sector hotelero que corresponden geográficamente a la zona en estudio, Guanacaste y Pacífico Central.

Es importante anotar que los encuestados son clientes activos del segmento hotelero que representan el 80-20 de Distribuidora R y S. Estos son funcionarios de alto nivel, responsables por parte de cadenas hoteleras de 4 y 5 estrellas en la región de Guanacaste y Pacífico Central, algunas de las cuales tienen bajo su área de responsabilidad más de doscientas habitaciones. Esta es la razón por la cual es una muestra selecta pero muy representativa.

En términos generales, se busca poder determinar: productos de consumo; participación de familias de productos en este segmento; conocer preferencias en suministro; determinar productos predominantes; identificar oportunidades comerciales y áreas de mejora; identificar posibles tendencias del mercado en el mediano plazo; conocer preferencias y uso sobre dinámica de soporte y atención comercial.

Con respecto a los datos obtenidos y su análisis, se puede determinar que las preferencias en frecuencia y tipo de producto en el sector varían según la familia de productos. La penetración de las familias en el sector identifica oportunidades de crecimiento en algunos nichos, y la percepción del servicio y gestión comercial dan pautas para continuar con los procesos de mejora continua que la compañía desarrolla. La información de clientes y responsables, por ser considerados datos sensibles, se manejará bajo la nomenclatura de Cliente 001 a Cliente 010.

Por otra parte, se debe indicar que en el sondeo realizado en los segmentos de restaurantes e instituciones denota que cada mercado meta tiene sus gustos, preferencias y demanda bien caracterizados para la oferta final que brinda a sus clientes, por lo que presentan características particulares. Con el fin de concentrarse en el objeto de este análisis, dichos datos se le suministrarán a la empresa, pero no se incluirán en este estudio.

## **Información del canal o segmento del mercado (ítems 1-3)**

Tipo de negocio: sector hotelero Guanacaste y Pacífico Central, cadenas hoteleras (10)

Lugar de trabajo: Cliente 001 a 010

Puesto: puesto del Cliente 001 a 010

## **Tipo de consumo en productos cárnicos y frecuencia (ítems 4-8)**

- Pregunta 4: ¿Qué tipo de productos sirve a sus clientes?

Es importante destacar que la mayoría del sector, 60 %, sirve a sus huéspedes res, cerdo, pollo y mariscos, y un 20 % agrega embutidos. Hay un 10 % que solo sirve res y cerdo, y otro 10 % que integra el pollo. Estos datos evidencian que el consumo de productos cárnicos de res y cerdo es una constante en el segmento, lo cual coincide con los principales productos que comercializa la empresa. Adicionalmente, existe la oportunidad de participar con productos adicionales a los principales en este mercado (ver gráfico 1).

- Pregunta 5: ¿Cada cuánto solicita productos de carne de res?

Con respecto a la frecuencia de consumo de productos, predomina el suministro de carne de res, dos veces por semana en el 70 % de los clientes y cada ocho días en el 30 % (ver gráfico 2).

- Pregunta 6: ¿Cada cuánto solicita productos de carne de cerdo?

Con respecto a la frecuencia de consumo de productos, un 70 % indica que es dos veces por semana y un 30% cada ocho días (ver gráfico 3).

- Pregunta 7: ¿Cada cuánto solicita productos de pollo?

Los encuestados mencionan que dos veces por semana en el 60% de los casos, cada ocho días en un 20 % y cada mes un 10 %. Un 10 % aún no consume este tipo de producto, lo que representa una oportunidad de crecimiento en este nicho (ver gráfico 4).

- Pregunta 8: ¿Cada cuánto solicita productos de pescado y mariscos?

Dos veces por semana en el 60 % de los clientes, cada ocho días en el 20 % y no consume este tipo de producto el 20 %, lo que representa una oportunidad de crecimiento en este nicho.

En términos generales, se observa cómo entre las cadenas hoteleras de alta gama de 4 y 5 estrellas se prefiere que el suministro sea dos veces por semana o cada ocho días. Existe preferencia por la carne de res y de cerdo, seguido de pollo y mariscos; en estos últimos, se presenta una oportunidad para aumentar su venta en los clientes activos de la compañía (ver gráfico 5).

### **Tendencia en productos cárnicos, tipo de consumidor final y producto de más consumo (ítems 9-11)**

En términos de mantener y aumentar la participación en el mercado, no solo es importante conocer la tendencia de demanda presente, sino ser capaz de anticiparse a las nuevas tendencias, gustos y preferencias de los consumidores del segmento de mercado.

- Pregunta 9: ¿Considera usted necesario que los productos cárnicos tienen que ser 'criados' con alimentos solo a base de pasturas?

El 40 % de los clientes premium de la empresa considera que ofrecer productos cárnicos criados a base de pastura tiene más importancia; en cambio, el 50 % piensa que tal vez es importante; solamente el 10 % considera que no es necesario.

Esta pregunta es muy importante porque podría ser un indicador temprano de una tendencia en el consumo en los siguientes años; sin embargo, la variable precio puede cambiar la intensidad en esta tendencia. A pesar de ello, este tema ya está en la mente de los consumidores y quien logre de alguna manera integrarlo en el valor percibido de los productos podría capitalizarse con una ventaja competitiva en el mediano plazo (ver gráfico 6).

- Pregunta 10: ¿Considera usted que la mayoría de clientes que consumen productos cárnicos en su negocio son extranjeros?

En el sector hotelero se observa que el 50 % de los consumidores finales son extranjeros; esto es importante para considerar el tipo de productos que se consumen y las oportunidades de crecimiento del sector. El consumidor final nacional y el extranjero tienen gustos y preferencias ligeramente diferentes, por lo cual se puede comprender el comportamiento de consumo en este mercado específico (ver gráfico 7).

- Pregunta 11: ¿Cuál producto cárnico consumen más en sus restaurantes?

Al analizar la respuesta al producto más consumido, se indica que es el pollo y como segundo producto la carne de res, lo cual representa una oportunidad de penetración y crecimiento en el segmento, al aumentar la participación a diferencia de posibles competidores (ver gráfico 8).

### **Preferencias en atención, medios y servicios comerciales (ítems 12-18)**

- Preguntas 12: ¿En qué momento usted realiza sus pedidos por medio de una página web?

El 60 % indica que no realiza pedidos por una página web, sin embargo, se observa que el otro 40 % lo hace o a veces lo hace. Es importante notar cómo la tecnología en la parte comercial está aumentando y, en la cultura comercial postpandémica, cada día los sistemas electrónicos en línea toman más relevancia en las actividades mercantiles ordinarias (ver gráfico 9).

- Pregunta 13: ¿Actualmente, usted solicita sus pedidos por medio de la visita del asesor de ventas?

El 80 % de los clientes no se apoya en el asesor de ventas para hacer los pedidos; el otro 20 % sí lo hace o lo hace a veces. Es importante cómo los roles de los puestos y la estructura de las organizaciones van evolucionando en relación con las preferencias de demanda en los servicios brindados por las empresas modernas (ver gráfico 10).

- Pregunta 14: ¿Es de su preferencia hacer sus pedidos por medio de atención al cliente o llamada?

El 50 % de los clientes se apoya en estructuras de servicio al cliente que soportan la gestión comercial y otro 30 % a veces lo hace. Con un enfoque comercial cara a cara, la integración de departamentos de Telemarketing y Soporte técnico, y una fuerza de ventas concentrada en la asesoría personalizada que agregue valor a su gestión comercial, es necesario simplificar, optimizar y automatizar las actividades que consumen tiempo, recursos y agregan poco valor a la gestión percibida por el consumidor. El consumidor busca un servicio simple y ágil (ver gráfico 11).

- Pregunta 15: ¿Desearía poder realizar sus pedidos por medio de un formulario como este?

El 80 % de los clientes no desearía realizar pedidos por medio de un formulario y el 20% a veces lo desearía. Lo que sí es cierto es que estamos en medio de un cambio disruptivo en la gestión y estructura empresarial de los negocios exitosos. Desde las compras electrónicas globales hasta el manejo de expedientes digitales, vivimos en un mundo cada día más digitalizado. En esa línea, empresas líderes en el sector están integrando las plataformas de autogestión a algunas funciones comerciales y financieras, lo cual permite, con el mismo personal disponible, mejorar el valor agregado a la gestión de la empresa y continuar con el proceso de mejora continua y optimización en la utilización de los recursos (ver gráfico 12).

- Pregunta 16: ¿Cada cuánto cuenta con la visita de su asesor de ventas de la distribuidora Retana y Salmerón?

El 80% de los clientes es visitado por el asesor de R y S en un lapso mayor a dos meses, el 10 % cada mes y el restante 10 % cada dos meses. El desafío presente para las empresas es cómo aumentar la eficacia y eficiencia, combinando esto con la optimización de costos y un entorno más competitivo. Algunas empresas y negocios están integrando técnicas y tecnología para mejorar los indicadores y el valor percibido de la oferta comercial empresarial (ver gráfico 13).

- Pregunta 17: ¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón cuenta con los conocimientos necesarios para la asesoría de los productos necesarios?

En la evaluación de conocimientos y asesoría con respecto a los productos ofrecidos al segmento, el 60 % de los clientes considera que el asesor sí los tiene, el 30 % adicional considera que a veces los tiene y el 10% considera que no los tiene. Los últimos dos estratos de clientes constituyen un 40 % del total, lo cual representa una oportunidad en mejorar el servicio de asesoría brindado en la gestión comercial.

En entornos cada vez más competitivos, los diferenciadores de mercado en los productos, tanto en calidad como en servicio, son los que permiten a las marcas posicionarse y consolidarse en el *top of mind* (primera marca que piensa un cliente) ante sus clientes, agregando valor percibido a la oferta del producto suministrado (ver gráfico 14).

- Pregunta 18: ¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón presenta nuevas ideas sobre cómo presentar sus productos en platillos finales?

El 50 % de los clientes considera que el asesor de R y S presenta nuevas ideas sobre cómo presentar sus productos, un 30 % considera que a veces y un 20 % considera que no lo hace. Los dos primeros estratos suman un 80 % de los clientes que ven en la gestión nuevas ideas y valor agregado a los productos suministrados, lo cual es muy positivo para la marca. También se puede identificar en esta área una importante oportunidad de mejora y de agregar valor a la oferta brindada al consumidor (ver gráfico 15).

## **Datos obtenidos y análisis de Estados de Resultados Consolidados**

La situación cambiante de los últimos años ha generado que los pronósticos empresariales se deban actualizar con más frecuencia; asimismo, la planificación realizada se debe ajustar y se deben generar los cambios requeridos en las

estrategias para obtener los resultados proyectados o al menos acercarse a lo programado; lo anterior no era lo usual antes del 2020.

La Gerencia de la compañía suministró un Estado de Resultados Consolidado que comprende los periodos 2017-2022. Dado que la compañía tiene tres actividades principales (procesamiento de productos cárnicos, fabricación y logística), en el estado se detalla el total de ventas que corresponde a los primeros dos rubros y el tercero aparece como otros ingresos; todos los anteriores se consolidan en el total de ingresos. También se detalla el costo de las ventas, las utilidades brutas y algunos indicadores financieros como EBITDA, EBIT y EBT, hasta llegar a la utilidad neta. Esto permite establecer los factores de márgenes bruto, EBITDA y EBIT.

Como las condiciones del mercado han sido variantes en los últimos años, se usan las cifras del último periodo 2022 como parámetro para extrapolar datos al realizar una proyección para los años 2023-2025.

Debido a lo sensible de la información financiera, de común acuerdo con la empresa y según el contrato de confidencialidad, se acordó presentar los estados de resultados considerando los números presentados como unidades de comercialización (uc), con el fin de proteger la información, pero aun así poder realizar los análisis en este proceso de investigación y consultoría.

Durante el periodo 2022, la empresa alcanzó un total de ingreso de 2854 uc, en donde otros ingresos representó 138 uc y el total de ventas fue de 2716 uc. La composición de estas ventas por familias de productos fue la siguiente: Cortes de Res 44.7 %, Cerdo 16.7 %, Pollo 9.0 %, Otros 29.6 % (donde se agrupan Ahumados 2.9 %, Cocidos y Preparados 4.5 %, Embutidos 11.7 % y Otras familias 10.5 %).

La tendencia en los últimos periodos es que la familia de productos de carne de res sea la más fuerte en ventas de la organización, por lo cual se escogió esta familia para enfocarse en su desarrollo. Se puede observar que durante el 2017 también se comercializaron porcentajes similares en la composición de las ventas. El porcentaje de esta familia ha variado, pero se ha mantenido como la más importante a lo largo de los años.

Con el fin de alcanzar en el 2025 los niveles de ventas que se estaban manejando en 2019, se ha realizado una proyección detallada de las metas a cumplir tanto por familia de productos como en costos y otros elementos financieros, para alcanzar y maximizar las utilidades y lograr recuperar los niveles previos al COVID-19. A nivel de total de ventas, esto implica pasar de 2716 uc en el año 2022 a 3600 uc en el 2023, lo cual representa una variación interanual de crecimiento de un 32.5 %. Luego, habría que llegar en el año 2024 a 4500 uc, lo que representa una variación interanual de crecimiento de un 25 %, y para el año 2025 a 5500 uc, lo cual equivale a un crecimiento de un 22.2 %. Esta es la meta interna de la organización, con base en la que se plantean las estrategias, las conclusiones y las recomendaciones de este estudio (ver tabla 1).

Es importante también analizar el comportamiento de los últimos cuatro periodos (2019, 2020, 2021 y 2022), en donde el total de ventas fue de 5.465 uc, 3442 uc, 1929 uc y 2716 uc. Estos datos evidencian el efecto de la pandemia (a nivel de la participación en las ventas de las familias de producto). Específicamente, la participación de la carne de res en las ventas durante el 2019 fue 35.6 %, en el 2020 fue de 32.6 %, en el 2021 fue de 26.3 % y en el 2022 fue de 44.7 %. Esto puede tener su origen en la desaceleración de la economía y en el poder adquisitivo de los consumidores; durante dicho lapso, la demanda estuvo orientada hacia productos más económicos, sin embargo, en el 2022 retoma su comportamiento habitual.

A nivel de distribución de ingresos por canal durante el 2022, el canal de hoteles obtuvo un 47 % de las ventas, el institucional un 22 % y el de restaurantes un 14 %. Lo anterior valida la importancia de concentrar los esfuerzos en el sector hotelero en la familia de productos de carne de res como target principal para la organización (Datos suministrados por la gerencia de la organización). (Ver gráficos 16, 17 y 18).

### **Datos obtenidos y análisis de lista de hoteles en el sector de Guanacaste y Pacífico Central, para estimar la participación en este mercado**

Costa Rica tiene una distribución geopolítica que divide el territorio nacional en zonas, de tal forma que el sector en estudio geográficamente se denomina Zona de

Guanacaste y Pacífico Central. Es importante indicar que el Instituto Costarricense de Turismo (2022) maneja una división territorial en donde esta área se subdivide en tres regiones turísticas: la Región de Guanacaste, la Región de Puntarenas y la Región de Pacífico Medio. Esto es de importancia ya que el ICT es el ente gubernamental que extiende las declaratorias turísticas de los hoteles. En esta institución se registran también las estrellas de los hoteles según sus instalaciones y servicios brindados, donde la clasificación de los establecimientos de hospedaje va de una a cinco estrellas. Para este estudio y con el fin de estimar la dimensión del mercado meta en esta región, se establecen los hoteles de cuatro y cinco estrellas como parte del target de la empresa, por sus dimensiones y las características de consumo de los insumos ofertados al mercado.

En el sector en análisis, a marzo del 2023, se encuentran registradas con declaratoria turística ante el Instituto Costarricense de Turismo y con clasificación hotelera de 4 y 5 estrellas, 92 empresas que brindan una oferta de hotelería en la región con 8435 habitaciones. Se puede llegar a suponer que, como clientes activos de R y S, participan en el 20.7 % de las empresas activas en el sector; sin embargo, esas empresas brindan una oferta hotelera de 5045 habitaciones, lo que significa que representan en términos de dimensión el 59.8 % del mercado meta del sector. Por lo tanto, se estima que R y S suministra insumos a 59.8 % del mercado meta de la región en análisis. Estas cifras indican que existe un amplio mercado con oportunidades de crecimiento en la misma zona, que cuenta con las características del target definido como de interés para la empresa, del 40.2 % restante de las empresas activas en el sector que no son posibles clientes de R y S (100%-59.8%).

Por otra parte, cuando se analiza la dimensión del mercado general del sector, al considerar todos los hoteles de 1 a 5 estrellas para dimensionar la generalidad del sector, se observa una penetración general del 7.9 % de las empresas y del 41.8 % de las habitaciones. Como referencia, esto indica que existe posibilidad de crecimiento y expansión para alcanzar lo planteado en las proyecciones para los años 2023-2025 en el sector, en cuanto a presencia y fortaleza geográfica de la compañía (ver tabla 2).

## Conclusiones por objetivo

Las siguientes conclusiones se basan en la investigación realizada por el equipo, la relación del Modelo CANVAS, el mapa de empatía y los resultados de diferentes estudios. Además, estas buscan dar respuesta a los objetivos específicos (variables) que se plantearon al inicio de esta consultoría:

- Objetivo específico 1: Aumentar posicionamiento en canal de hoteles, zona de Guanacaste y Pacífico Central.

Dado que el objetivo señala que hay una necesidad de aumentar el posicionamiento en canal de hoteles en estas zonas específicas, y luego de la investigación, se puede concluir que con su nueva fábrica y algunos cambios favorables dentro del Departamento de Ventas se podría alcanzar este objetivo sin ninguna duda.

- Objetivo específico 2: Crecer en la participación de mercado.

La Distribuidora R y S cuenta con una cartera muy amplia de servicios para diferentes sectores, entre ellos, el sistema de frigorífico de su fábrica. Su mercado más fuerte es el de sus productos cárnicos colocados en el sector HORECA, específicamente en el sector hotelero. Sin embargo, es necesario mantener las buenas relaciones con los clientes actuales para seguir consolidando el perfil alto dentro de la industria y así continuar compitiendo de forma más agresiva. Aun cuando la empresa cuenta con una buena penetración del mercado, hay espacio para crecer más en los mercados donde tiene presencia y aumentar su penetración en estos, así como para alcanzar una cobertura total del segmento.

- Objetivo específico 3: Optimización de recurso humano para logro de objetivos organizacionales.

El primer contacto con la fuerza de ventas se está dando de una manera efectiva, no obstante, se está fallando en la postventa y el seguimiento. Estas etapas son clave, en especial para atraer nuevos clientes.

- Objetivo específico 4: Crear una estrategia de negociación con aliados estratégicos.

Los aliados estratégicos corresponden al sector HORECA, no solo por ser sus clientes más fuertes, sino también porque contribuyen a la hora de obtener retroalimentación, como tendencias y necesidades del sector en general.

## **Recomendaciones por objetivo**

Luego de recopilar información, crear el modelo CANVAS y obtener las conclusiones, se hacen las siguientes recomendaciones según los objetivos del estudio.

- Objetivo específico 1: Aumentar posicionamiento en canal de hoteles, zona de Guanacaste y Pacífico Central.
  1. Aumentar la oferta comercial en el principal mercado: fortalecer nuevas relaciones con clientes en el sector HORECA, especialmente en la parte hotelera, siguiendo el mismo perfil de hoteles que se tiene hasta el momento y ofreciendo los productos de alta gama en aquellos que tienen esa demanda.
  2. Plataforma e-commerce comercial-logística: según las encuestas, no hay una forma actualizada y fácil para realizar pedidos de forma rápida y segura. Por ello, se recomienda una plataforma de autogestión comercial (pedidos, comunicación con el mercado meta, finanzas), que permita optimizar y liberar el recurso comercial para asesoría y generar valor.
  3. Fortalecimiento de cobertura geográfica: es necesario crear una fuerza de ventas específica que pueda tener la flexibilidad de viajar a la zona con regularidad y mantener la confianza de los clientes con visitas frecuentes.
- Objetivo específico 2: Crecer en participación de mercado.
  1. Alianzas con productores locales para formar bloques comerciales: es necesario hacer socios estratégicos con productores locales, no solo para expandir la cartera de productos, sino para ofrecerlos más frescos, más rápido y con encadenamientos hacia la economía local.
  2. Menor dependencia de importaciones: con la creación de alianzas con productores locales se puede lograr una menor dependencia de las importaciones. Cuando ya se tiene la fábrica de segundo nivel y los

productores locales, la producción de la cartera de productos podría ser más solicitada por nuevos clientes, y los clientes actuales podrían aumentar su solicitud de producto con tal de tenerlo más fresco.

- Objetivo específico 3: Optimización de recurso humano para logro de objetivos organizacionales.
  1. Optimizar la logística y la sinergia en las órdenes de pedidos: esto se relaciona con la parte de logística. Es necesario, por la distancia entre el punto de procesamiento y fabricación del producto y los clientes, planificar rutas estratégicas, con varios de la misma zona, con tal de optimizar tiempos de entrega, costos de logística y estar preparados para las nuevas activaciones de mercados.
  2. Optimización de Gestión de Asesoría Comercial Personalizada (cara a cara): luego de varias conversaciones con la empresa, investigación, resultados de las encuestas y el organigrama de R y S, se observa que no hay una fuerza de ventas organizada ni anuente a buen servicio postventa o primer contacto. Hay que hacer énfasis en la cantidad de clientes que existe en cada cartera asignada por vendedor, debido al crecimientos de los últimos años y la proyección a futuro.
  3. Automatización de pedidos y logística, mejora en comunicación de mercado: en conjunto con la recomendación de la creación de la plataforma de e-commerce, es necesaria la creación de algún tipo de mejora de comunicación con el mercado, algo que pueda repetirse entre futuros clientes. La recomendación es crear nuevas promociones, que puedan aplicarse a nuevos clientes, a clientes que compren por segunda vez o simplemente a todos los clientes en general.
- Objetivo específico 4: Crear una estrategia de negociación con aliados estratégicos.
  1. Crear nuevos enlaces y conceptos de fidelización con los clientes: si bien muchas de las recomendaciones están entrelazadas, es importante crear un sistema de fidelización para mejorar la relación con los clientes; se podría ofrecer como un plus que no existe en el mercado. Este sistema de fidelización

puede hacerse de muchas formas, y para mejorarlo solo hay que escuchar la retroalimentación de los clientes.

2. Establecer organismos que ayuden a la creación de nuevas alianzas estratégicas: la Distribuidora R y S podría ser pionera en organizar a pequeños emprendedores que puedan formar círculos para la creación de productos frescos, nuevas tendencias modernas en el mercado y reactivar la economía local en los mercados más fuertes de la empresa.

A continuación, se ofrece una serie de recomendaciones adicionales que se encontraron durante este proceso y que se relacionan con la mejora del Departamento de Mercadeo y Ventas. Esas son:

1. Mejora en las redes sociales: se ha comentado durante esta consultoría que el primer contacto con futuros clientes puede ser a través de redes sociales. Luego de una cuidadosa inspección de estas, se concluye que no están en condición óptima para la retención de nuevos clientes y mucho menos para impulsar productos tendencia.
2. Creación de proyectos comunitarios para impulsar la empresa: implementar proyectos comunitarios como acción para atraer la atención de personas del gremio mientras se hace labor social. Al tener tecnología moderna, la empresa podría verse beneficiada al hacer proyectos comunitarios con esta tecnología, al tiempo que atrae atención al nombre Distribuidora R y S.
3. Implementar nuevas rutas para el marketing de la empresa: si bien es cierto que el nuevo mercadeo puede llegar a sentirse un poco solo, porque no se trata con clientes cara a cara tan a menudo, es importante mantenerse con las tendencias actuales. Por eso, es importante que el Departamento de Mercadeo tenga un giro drástico y se cuente con nuevas perspectivas.

## **Propuesta**

A modo de propuesta, se presentan las siguientes acciones que pueden involucrar un conjunto de las recomendaciones anteriores. El plan de acción sugerido es el siguiente:

- Creación de una plataforma e-commerce para pedidos: se recomienda esta acción porque actualmente el mercado puede llegar a ser muy impersonal; por eso es necesario poner la comodidad de los clientes en primer lugar. Para llegar a este primer paso, se necesita lo siguiente:
  - Contratar a un diseñador web para mejorar la apariencia y funcionalidad del sitio web.
  - Animar a los clientes a publicar su opinión, ya sea positiva o negativa.
  - Mantener las redes sociales actualizadas con información relevante.
  - Proporcionar canales de soporte disponibles las veinticuatro horas del día.
  - Ser transparente sobre la recopilación y el uso de datos.
  - Permitir que los clientes compren con un solo clic (o sin tener que registrarse).
  - Mostrar el costo total o estimado de los artículos en el carrito de compras.
  - Ofrecer más de un método de pago.
  - Ser transparente sobre los costos adicionales (exceso de peso, distancia de entrega u otros).
  - Explicar las políticas de devolución y reembolso.
  - Realizar un mantenimiento periódico para corregir y prevenir errores.
  - Ofrecer una visita para explicar este nuevo método, de ser necesario.
- Optimización de Gestión de Asesoría Comercial Personalizada (cara a cara): la segunda acción a realizar corresponde a la mejora del personal de ventas. Se podrían considerar las siguientes acciones:
  - Impartir un seminario de habilidades blandas.
  - Contratar o reasignar personal que solo se concentre en la venta cara a cara.
  - Asignar vendedores por región, que se encarguen de visitas con una distancia de no más de un mes entre cliente y cliente, para poder tener información continua, así como para ayudar a los clientes con las nuevas tendencias que les puedan funcionar en sus restaurantes.

- Contratar un chef que pueda hacer demostraciones de cómo se utilizan los productos en los restaurantes de los clientes para que los colaboradores de ventas puedan comprender más sus productos.
  - Crear un proyecto para que el vendedor con mejores ventas al final de cada trimestre pueda tener una recompensa, ya sea monetaria, días libres o alguna otra motivación que los impulse a mejorar la relación empresa-cliente.
  - Proponer un plan de remuneración variable que combine bonos por alcance de metas individuales y grupales.
- Proyectos comunitarios: el plan de acción para esta recomendación puede llegar a ser tan amplio como la empresa lo quiera llegar a hacer. Algunas acciones que se pueden tomar son:
- Comunicar las prácticas laborales.
  - Adoptar actividades de defensa y valoración de los derechos humanos.
  - Dar a conocer las iniciativas de protección medioambiental, como el reciclaje, la reducción de envases de plástico o el uso de energía solar.
  - Involucrar a los clientes en las decisiones que les afecten.
  - Crear tours guiados en la planta, dirigidos a futuros chefs de escuelas culinarias, para que entiendan el proceso y la marca pueda convertirse en un *top of mind* (primera marca que piensa un cliente) entre los jóvenes.
  - Crear un proyecto para darle un segundo uso a los desechos producidos la fábrica, y que estos puedan ser donados a comedores de caridad.
- Mejorar las redes sociales: como ya se ha mencionado, este puede ser el primer contacto con los clientes, por ende, es necesario tener en cuenta las siguientes acciones:
- Cuidar contenido en redes sociales.
  - Publicar cuando la audiencia esté activa o en línea.
  - Crear botones que lleven a todas las redes sociales desde el sitio web o plataforma e-commerce, cuando esté en operación.

- Incluir *llamadas a la acción* en todas las publicaciones, por ejemplo: “¡suscríbete ahora!” o “¡apúntate ya!”.
  - Incluir preguntas en los contenidos (diseñar preguntas que el usuario se sienta tentado a responder).
  - Crear concursos y sorteos.
  - Promocionar los contenidos que tienen una buena atención por parte de la audiencia.
  - Usar hashtags populares según el mercado.
- Implementar nuevas estrategias para el marketing de la empresa:
- Crear un nuevo equipo de trabajo que esté enfocado en el marketing de la empresa.
  - Invertir en la creación de material de marketing para fortalecer la imagen (vallas, anuncios, nuevo material fotográfico, etc.).
  - Mejorar la imagen de Distribuidora R y S (cambiar los colores, el tipo de visión para las imágenes, los empaquetados, etc.) (Ver anexos 17,18,19,20)

# Anexos, gráficos y tablas

## Anexos



### Anexo 1

### Mapa de Empatía

Creación propia



Anexo 2

Imagen Montecillos

(Recuperado de: <https://montecillos.com> )



Anexo 3

Imagen Cargill

(Recuperado de: <https://www.cargill.com.hn/es/inicio> )



Anexo 4

Imagen PIPASA

(Recuperado de: <https://frescuraquesenota.com/cr/catalogo/> )



Anexo 5

Imagen Cinta Azul

(Recuperado de: <https://www.cargill.com.hn/es/marcas-en-costa-rica> )



Anexo 6

Imagen Zaragoza

(Recuperado de: <https://www.cargill.com.hn/es/marcas-en-costa-rica> )



Anexo 7

Imagen Castillo del Roble

(Recuperado de: <https://www.cargill.com.hn/es/marcas-en-costa-rica>)



Anexo 8

Imagen Kimby

(Recuperado de: <https://www.cargill.com.hn/es/marcas-en-costa-rica>)



Anexo 9

Imagen El Arreo

(Recuperado de: <http://www.elarreo.com/contenido/carne-de-res/>)



Anexo 10

Imagen Sigma Alimentos

(Recuperado de: <https://www.sigma-alimentos.com> )



Anexo 11

Imagen Alimentos ProSalud

(Recuperado de: <https://alimentosprosalud.com/es/inicio/> )

# P O R T E R

Las 5 Fuerzas de Porter	Amenaza de nuevos competidores	Poder de Negociacion de proveedores	Poder de negociacion de clientes	Rivalidad entre competidores existentes	Amenaza de Productos sustitutos
Tratados de Libre Comercio	La empresa cuenta con 8 proveedores que suplen porcentajes variables 8%-27%	Durante el 2022 El 55% de Ventas en Carne en Canal de Hoteleria 4y5 Estrellas	La consolidacion de Oferta de Servicio y Productos es un factor a Considerar	En un mundo Globalizado, con Trasnacionales establecidas en mercados locales	
20% de mercado local Importaciones Carnicos	Hay Grandes Compañías Consolidando Servicio y Oferta de Productos Ej.SIGMA	Ventas el Sector HORECA (Hoteleria, Restaurantes ) busca mas competitividad y la demanda de sus proveedores	Empresas como Cinta Azul, Sardimas (ProSalud), Cargil (Pipasa) y otros tienen a ampliar su base de productos	se vuelve mas determinante competir con productos que agregen valor al mercado	
Compañías Transnacionales esta comprando empresas locales consolidando Participacion	Productores de Carnes Agrupados pero Mataderos como Intermediarios	Mix de Canales de Venta 2022: Hoteleria 55%. Institucional 25%, Restaurantes, Franquicias y Supermercados 10%. Maquila a Industria 10%.	Producto de la Inflacion y reduccion de Poder Adquisitivo el consumidor gira a productos mas economicos	Introduccion de nuevas lineas que brinda mas servicios a los consumidores de proteinas, por ejemplo pollo enlatado, arroces y productos mas procesados	
Importacion por Costos Movilizacion ha perdido competitividad temporal		La composicion Mixta de clientes y Productos demanda soluciones que agreguen valor a los consumidores de segundo nivel ( Industriales y Empresas)	El precio se vuelve mas determinante como motivador de compra	Mercado con Libre comercio abierto a competencia de mercados industrializados con mas productos	
Algunos Proveedores de Materia Prima tambien Procesan Producto					

## Anexo 12 Análisis PORTER Creación Propia

Matriz FODA  Grupo R y S	Fortalezas - F	Debilidades - D	OBJETIVO GRUPO R Y S		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del producto y Servicio</li> <li>Red de comercialización y Diversidad de Productos</li> <li>Planta de Procesamiento y Fabr. Embutidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio Personal.</li> <li>Mejora en costos de transportes</li> <li>Distancia Mercado Principal</li> </ul>	<p>Ofrecer un producto de calidad con un excelente servicio en Costa Rica.</p> <p>Búsqueda de un plan estrategico de marketing que los impulse a recuperar las ventas pre-COVID-19.</p> <p>Conocer la participacion actual en el mercado de la empresa.</p>		
	Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias DO	OBJETIVO GENERAL	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en Canal Hoteles</li> <li>Fortalecer alianzas con clientes</li> <li>Optimizacion de los costos (economias de escala).</li> </ul>	<p>Aumentar Participacion en Sector HORECA (Hoteles, Restautantes, Cafeterias)</p> <p>Aumento Oferta Comercial en Mercado Principal</p> <p>Fortalecimiento de Cobertura Geografica (Guanacaste-Pacifico Central)</p> <p>Plataforma e-commerce Comercial-Logistica (Integrando Segmentos Horeca) <i>Sugerir</i></p>	<p>Mejorar las Aptitudes Comerciales y Técnicas y enfoque a Objetivos</p> <p>Optimizar Logistica y sinergia en Ordenes de Pedidos (<i>Rutas Planificadas</i>)</p> <p>Optimizacion de Gestion de Asesoría Comercial Personalizada ( Face to Face )</p> <p>Automatizacion de Pedidos y Logistica, Mejora en Comunicacion Mercado <i>Promociones y Nuevos Productos</i></p>	<p>Desarrollar una propuesta de un plan de mercadeo que permita a la Distribuidora R y S incrementar su posicionamiento de marca y a su vez la participación de mercado, generando de esta manera un crecimiento en las ventas durante el periodo 2023-2025.</p>	
Amenzas- A	Estrategias- FA	Estrategias- DA	OBJETIVOS ESPECIFICOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transnacionales comprando empresas que son competencia</li> <li>Surgimiento de nuevos competidores</li> <li>Cambios en Entorno Mundial (Macro Entorno)</li> </ul>	<p>Alianzas con Productores Locales para formar Bloques Comerciales</p> <p>Mayor oferta de productos con mejores Margenes</p> <p>Menor dependencia de importaciones</p>	<p>Analizar la Estructura Organizacional vrs una estructura mas focalizada en el cliente.</p> <p>Crear nuevos enlaces y conceptos de fidelizacion con los clientes</p> <p>Integrar mas Productos de Fabricacion local en la Oferta Comercial y minimizar importaciones</p>	<p>AUMENTAR POSICIONAMIENTO CANAL DE HOTELES - Z.GUANACASTE &amp; P.CENTRAL</p> <p>CRECER EN PARTICIACION DE MERCADO</p> <p>OPTIMIZACION DE RECURSO HUMANO PARA LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</p> <p>CREAR UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACION CON ALIADOS ESTRATEGICOS</p>	<p>FO</p> <p>FA</p> <p>DO</p> <p>DA</p>	

Anexo 13  
Matriz FODA  
Creación propia

P	E	S	T	E	L
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal

Tratados de libre comercio	Aranceles de Importacion a Productos	Cadenas de Distribucion de Frio y Congelados	Tecnologias de corte y procesamiento	Manejo de Residuos	Regulaciones Ministerio de Salud
Desabastecimiento local por Exportaciones	Aranceles de Exportacion en Mercados Protegidos	Concentracion en Mercado de GAM 40% Ventas	Aprovechamiento de Residuos Sub Procesos	Cumplimiento legislacion de Vertido	Registro Sanitario de Productos
Crisis Mundial CoronaViris	Inversion en Camara Frigorificas Exportacion	Z.Guanacaste, P.Central y Parte de Z.Norte 60% de Ventas	Nueva Planta de Embutidos capacidad Ton/mes	Manipulacion Industrial de Productos	Registro y Autorizacion de Nuevos Productos
Crisis de Contenedores	Ciclos del Mercado por temporada en el segmento	Tendencia de Crecimiento Moderado en Sector Turismo	Nuevas tecnologias de Fabricacion	Optimizacion de consumo energetico en Procesamiento	Certificacion de Planta de Fabricacion
Guerra Ucrania - Rusia	Inflacion en Materias Primas	Tendencia estable en Produccion Carnicos 2023			Nuevas condiciones de Jornadas a establecer en Codigo de
Incremento de Materias Primas Mundial	Fluctuacion en el Tipo de Cambio \$				

Anexo 14  
Análisis PESTEL  
Creación propia



## Distribuidora Retana y Salmerón, estudio de mercado y ventas.

El siguiente formulario es para realizar un estudio de mercado y ventas, con la finalidad de medir el alcance y penetración de las proteínas que comercializa la compañía, en el sector hotelero, institucional y restaurantes, para poder determinar tendencias, con la intención de cada día poder brindarles mejoras en el servicio y en los productos que les suministramos a nuestros clientes e impulsar procesos de mejora continua en la organización.

Desde la Gerencia les agradecemos profundamente su colaboración, su valioso tiempo y la información brindada, la cual nos permitirá considerar sus preferencias y agregar valor a nuestra propuesta. Muchas Gracias

jeffbadilla@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

\* Indicates required question

### Tipo de negocio

- Hotel
- Restaurante
- Institucional
- Other: \_\_\_\_\_

### Lugar donde trabaja \*

Your answer \_\_\_\_\_

### Nombre de su puesto en este lugar \*

Your answer \_\_\_\_\_

### Preguntas iniciales

En las siguientes preguntas se dan datos generales sobre las tendencias en sus restaurantes.

### Que tipo de productos sirve a sus clientes?

- Carne de Res
- Carne de Cerdo
- Pollo
- Pescado y Mariscos
- Other: \_\_\_\_\_

### Cada cuanto solicita productos de Carne de Res?

- Dos Veces por Semana
- Cada 8 días
- Cada 15 días
- Cada Mes
- Cada Dos Meses
- Más de Dos Meses
- Aun no solicitamos este tipo de producto

### Cada cuanto solicita productos de Carne de Cerdo?

- Dos Veces por Semana
- Cada 8 días
- Cada 15 días
- Cada Mes
- Cada Dos Meses
- Más de Dos Meses
- Aun no solicitamos este tipo de producto

Anexo 15  
Cuestionario  
Creación propia

<p>Considera usted necesario que los productos Cárnicos tienen que ser "criados" con alimentos solo a base de pasturas?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> Tal vez</p>	<p>Cada cuanto solicita productos de Pollo?</p> <p><input type="radio"/> Dos Veces por Semana</p> <p><input type="radio"/> Cada 8 días</p> <p><input type="radio"/> Cada 15 días</p> <p><input type="radio"/> Cada Mes</p> <p><input type="radio"/> Cada Dos Meses</p> <p><input type="radio"/> Más de Dos Meses</p> <p><input type="radio"/> Aun no solicitamos este tipo de producto</p>
<p>Considera usted que la mayoría de clientes que consumen productos cárnicos en su negocio son extranjeros?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> Tal vez</p>	<p>Cada cuanto solicita productos de Pescado y Mariscos?</p> <p><input type="radio"/> Dos Veces por Semana</p> <p><input type="radio"/> Cada 8 días</p> <p><input type="radio"/> Cada 15 días</p> <p><input type="radio"/> Cada Mes</p> <p><input type="radio"/> Cada Dos Meses</p> <p><input type="radio"/> Más de Dos Meses</p> <p><input type="radio"/> Aun no solicitamos este tipo de producto</p>
<p>Cual producto Cárnico consumen más en sus restaurantes?</p> <p><input type="radio"/> Res</p> <p><input type="radio"/> Cerdo</p> <p><input type="radio"/> Pollo</p> <p><input type="radio"/> Pescado y Mariscos</p> <p><input type="radio"/> Other: _____</p>	

Anexo 15  
Cuestionario  
Creación propia

<p>En este momento usted realiza sus pedidos por medio de una pagina web?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>	<p>Cada cuanto cuenta con la visita de su asesor de ventas de la Distribuidora Retana y Salmerón?</p> <p><input type="radio"/> Cada Semana</p> <p><input type="radio"/> Cada Dos Semanas</p> <p><input type="radio"/> Cada Tres Semanas</p> <p><input type="radio"/> Cada Mes</p> <p><input type="radio"/> Cada Dos Meses</p> <p><input type="radio"/> Más de Dos Meses</p>
<p>Actualmente usted solicita sus pedidos por medio de la visita del asesor de ventas?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>	<p>Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón cuenta con los conocimientos necesarios para la asesoría de los productos necesarios?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>
<p>Es de su preferencia hacer sus pedidos por medio de atención al cliente o llamada?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>	<p>Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón presenta nuevas ideas sobre como presentar sus productos en platillos finales?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>
<p>Desearía poder realizar sus pedidos por medio de un formulario como este?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> A veces</p>	

Anexo 15  
 Cuestionario  
 Creación propia

EMPRESAS DE HOSPEDAJE - GUANACASTE				
NOMBRE	CANTON	DISTRITO	NUMERO ESTRELLAS	HABITACIONES
HOTEL LAS ESPUELAS	LIBERIA	LIBERIA	3	44
HOTEL NUEVO BOYEROS	LIBERIA	LIBERIA	3	67
HOTEL EL SITIO	LIBERIA	LIBERIA	4	54
HOTEL LA SIESTA	LIBERIA	LIBERIA	1	23
HOTEL LIBERIA	LIBERIA	LIBERIA	3	20
HOTEL EL BRAMADERO	LIBERIA	LIBERIA	2	19
HILTON GARDEN INN LIBERIA AIRPORT	LIBERIA	LIBERIA	4	169
HOTEL LA GUARIA	LIBERIA	LIBERIA	3	70
HOTEL MARCEVA	LIBERIA	LIBERIA	2	15
HOTEL WILSON LIBERIA	LIBERIA	LIBERIA	2	47
HOTEL RINCON DEL LLANO	LIBERIA	LIBERIA	3	31
HOTEL BUENA VISTA DEL RINCÓN ECO ADVENTURE	LIBERIA	CAÑAS DULCES	3	84
BORINQUEN THERMAL RESORT & SPA	LIBERIA	CAÑAS DULCES	5	39
PLANET HOLLYWOOD RESORT COSTA RICA	LIBERIA	NACASCOLO	4	300
FOUR SEASONS RESORT COSTA RICA	LIBERIA	NACASCOLO	5	153
HOTEL ANDAZ COSTA RICA PAPAGAYO	LIBERIA	NACASCOLO	5	153
HACIENDA GUACHIPELIN	LIBERIA	CURUBANDÉ	3	54
CAÑON DE LA VIEJA LODGE	LIBERIA	CURUBANDÉ	3	50
RANCHO HUMO ESTANCIA ECO HOTEL BOUTIQUE	NICOYA	SAN ANTONIO	4	10
VILLAS PLAYA SAMARA	NICOYA	SÁMARA	3	50
HOTEL SAMARA INN	NICOYA	SÁMARA	3	14
HOTEL GIADA	NICOYA	SÁMARA	3	24
HOTEL COLINA DEL MAR	NICOYA	SÁMARA	2	11
HOTEL AZURA SAMARA BEACH RESORT	NICOYA	SÁMARA	5	75
VILLAS VERDES	NICOYA	SÁMARA	3	10
SALT LIFE FAMILY LODGE	NICOYA	SÁMARA	2	8
HARMONY HOTEL	NICOYA	NOSARA	3	24
HOTEL GILDED IGUANA	NICOYA	NOSARA	5	29
GIARDINO TROPICALE	NICOYA	NOSARA	3	10
HOTEL BODHI TREE YOGA RESORT	NICOYA	NOSARA	4	26
HOTEL OLAS VERDES	NICOYA	NOSARA	4	17
HOTEL LAGARTA LODGE	NICOYA	NOSARA	4	26
THE NOMADIC HOTEL	NICOYA	NOSARA	3	12
HOTEL THE GARDENS	NICOYA	NOSARA	3	10
SELINA NOSARA SUNSETS	NICOYA	NOSARA	2	26
CALLE DE ALCALA	SANTA CRUZ	SANTA CRUZ	3	29
HOTEL REAL DE PINILLA (JW MARRIOTT GUANACASTE)	SANTA CRUZ	TAMARINDO	5	310
TAMARINDO BAY HOTEL	SANTA CRUZ	TAMARINDO	3	15
HOTEL DIRIA	SANTA CRUZ	SANTA CRUZ	2	28
HOTEL PLAYA NEGRA	SANTA CRUZ	VEINTISIETE DE ABRIL	2	17
BOUTIQUE HOTEL Y SPA LOS ALTOS DE EROS	SANTA CRUZ	TAMARINDO	4	6
ANGELES ECOLOGDE	SANTA CRUZ	VEINTISIETE DE ABRIL	2	10
HOTEL GEORGI	SANTA CRUZ	VEINTISIETE DE ABRIL	1	10
HOTEL PLAYA ISOLINA	SANTA CRUZ	TEMPATE	2	34
BAHÍA DEL SOL BEACH FRONT HOTEL & STUDIOS	SANTA CRUZ	TEMPATE	4	28
HOTEL SUGAR BEACH	SANTA CRUZ	TEMPATE	3	27
PARAISO ESTIVAL	SANTA CRUZ	TEMPATE	3	12
CONDOHOTEL LAS CATALINAS	SANTA CRUZ	TEMPATE	4	34
HOTEL CASA CHAMELEON LAS CATALINAS	SANTA CRUZ	TEMPATE	5	21
HOTEL SANTARENA	SANTA CRUZ	TEMPATE	4	45
VILLAS ESTIVAL	SANTA CRUZ	TEMPATE	2	12
ALBERGUE LUNA AZUL	SANTA CRUZ	CUAJINIQUEL	3	7
PACHAMAMA	SANTA CRUZ	CUAJINIQUEL	3	56
THE WESTIN RESERVA CONCHAL AN ALL INCLUSIVE	SANTA CRUZ	CABO VELAS	5	406
MARGARITVILLE BEACH RESORT PLAYA FLAMINGO	SANTA CRUZ	CABO VELAS	4	120
HOTEL NANY	SANTA CRUZ	CABO VELAS	1	25
BAHIA DE LOS PIRATAS	SANTA CRUZ	CABO VELAS	2	20
HOTEL GUANACASTE LODGE	SANTA CRUZ	CABO VELAS	2	10
VILLAS JINESTA	SANTA CRUZ	CABO VELAS	2	7
HOTEL CASAS DEL TORO	SANTA CRUZ	CABO VELAS	4	19
HOTEL W COSTA RICA RESERVA CONCHAL	SANTA CRUZ	CABO VELAS	5	151
HOTEL MARIELOS	SANTA CRUZ	TAMARINDO	2	24
HOTEL PUEBLO DORADO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	3	29

## Anexo 16

Referente de Segmento de Mercado: Hoteles

Creación propia con información del ICT

HOTEL EL JARDIN DEL EDEN	SANTA CRUZ	TAMARINDO	4	43
HOTEL CAPITAN SUIZO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	4	35
HOTEL BEST WESTERN TAMARINDO VISTA VILLAS	SANTA CRUZ	TAMARINDO	4	51
APARTOTEL LA COLINA	SANTA CRUZ	TAMARINDO	1	17
HOTEL TAMARINDO DIRIA	SANTA CRUZ	TAMARINDO	4	238
CABINAS LAS OLAS	SANTA CRUZ	TAMARINDO	2	10
HOTEL CALA LUNA	SANTA CRUZ	TAMARINDO	5	39
HOTEL BARCELO LANGOSTA BEACH	SANTA CRUZ	TAMARINDO	5	198
HOTEL BEST WESTERN CAMINO A TAMARINDO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	3	29
HOTEL ESPLENDOR TAMARINDO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	5	104
HOTEL SELINA TAMARINDO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	3	54
TEN NORTH TAMARINDO	SANTA CRUZ	TAMARINDO	3	16
DRIFT AWAY ECO LODGE	SANTA CRUZ	TAMARINDO	2	12
HOTEL RESTAURANTE Y SPA RIO PERDIDO	BAGACES	BAGACES	5	20
POSADA LLANOS DEL CORTES	BAGACES	BAGACES	3	6
CENTRO TURISTICO THERMOMANIA HOTEL	BAGACES	LA FORTUNA	3	40
POSADA DE TURISMO RURAL LAS HORNILLAS	BAGACES	LA FORTUNA	2	4
RINCONCITO LODGE	BAGACES	MOGOTE	3	34
HOTEL Y RESTAURANTE VISTA VERDE	BAGACES	MOGOTE	2	11
TENORIO LODGE	UPALA	BIJAGUA	3	12
AGUTIPACA	BAGACES	RÍO NARANJO	2	4
HOTEL PAPAGAYO GOLDEN PALMS RESORT	CARRILLO	SARDINAL	3	57
HOTEL VILLA ACACIA	CARRILLO	SARDINAL	3	18
HOTEL Y VILLAS SOL PLAYA HERMOSA	CARRILLO	SARDINAL	4	106
BAHIA PEZ VELA	CARRILLO	SARDINAL	4	40
HOTEL AMAREA	CARRILLO	SARDINAL	4	45
HOTEL CONDOVAC LA COSTA	CARRILLO	SARDINAL	4	107
HOTEL RESORT FLOR DE ITABO	CARRILLO	SARDINAL	1	15
HOTEL VILLA HUETARES	CARRILLO	SARDINAL	SC	40
RANCHO ARMADILLO LODGE	CARRILLO	SARDINAL	3	6
HOTEL OCCIDENTAL GRAND PAPAGAYO	CARRILLO	SARDINAL	5	169
HOTEL COCO PALMS	CARRILLO	SARDINAL	3	43
HOTEL RIU	CARRILLO	SARDINAL	5	701
MONARCH RESORT CONDO HOTEL	CARRILLO	SARDINAL	4	34
HERMOSA HEIGHTS	CARRILLO	SARDINAL	3	10
HOTEL COCO BEACH	CARRILLO	SARDINAL	3	32
ALBERGUE LA PUERTA DEL SOL	CARRILLO	SARDINAL	3	10
HOTEL Y VILLAS NACAZCOL	CARRILLO	SARDINAL	3	75
CASA CONDE BEACH FRONT HOTEL	CARRILLO	SARDINAL	4	50
ALBERGUE DE PLAYA VILLA BELMAR	CARRILLO	SARDINAL	2	10
HOTEL RIU PALACE	CARRILLO	SARDINAL	5	538
PAPAGAYO HOTEL & VILLAS	CARRILLO	SARDINAL	4	8
ALBERGUE VILLA BUENA ONDA	CARRILLO	SARDINAL	3	8
HOTEL MANGROOVE	CARRILLO	SARDINAL	5	85
HOTEL SECRETS PAPAGAYO	CARRILLO	SARDINAL	5	202
ECODESARROLLO PAPAGAYO, S.R.L. (CARIBBEAN VILL)	CARRILLO	SARDINAL	5	100
HOTEL CAÑAS	CAÑAS	CAÑAS	1	41
HOTEL CAÑA BRAVA	CAÑAS	CAÑAS	3	30
HACIENDA Y RESTAURANTE HACIENDA LA PACIFICA	CAÑAS	CAÑAS	3	21
HOTEL KAM TU	CAÑAS	CAÑAS	3	62
PUEBLO ANTIGUO LODGE	ABANGARES	SIERRA	2	10
HOTEL HDA PUNTA ISLITA	NANDAYURE	BEJUCO	5	56
HOTEL LAGUNA MAR	NANDAYURE	BEJUCO	3	9
ALBERGUE COLINAS DEL NORTE	LA CRUZ	LA CRUZ	1	20
HOTEL CASA DEL VIENTO	LA CRUZ	LA CRUZ	1	20
HOTEL DREAMS LAS MAREAS	LA CRUZ	LA CRUZ	5	447
POSADA DE TURISMO RURAL TIERRA MADRE	LA CRUZ	LA GARITA	1	3
SANTA ELENA LODGE	LA CRUZ	SANTA ELENA	2	10
HOTEL NAMMBU	HOJANCHA	HOJANCHA	3	63
HOTEL PUERTO CARRILLO	HOJANCHA	PUERTO CARRILLO	2	16
HOTEL LEYENDA	HOJANCHA	PUERTO CARRILLO	4	26
VILLAS AMIRA	HOJANCHA	PUERTO CARRILLO	4	7

7613

## Anexo 16

Referente de Segmento de Mercado: Hoteles

Creación propia con información del ICT

EMPRESAS DE HOSPEDAJE		- PUNTARENAS		
NOMBRE	CANTON	DISTRITO	NUMERO ESTRELLAS	HABITACIONES
HOTEL BURBI LAKE LODGE	TILARAN	QUEBRADA GRANDE	2	12
HOTEL YADRAN	PUNTARENAS	PUNTARENAS	4	36
HOTEL TIOGA	PUNTARENAS	PUNTARENAS	3	52
HOTEL LA PUNTA	PUNTARENAS	PUNTARENAS	2	11
HOTEL LAS BRISAS	PUNTARENAS	PUNTARENAS	3	27
HOTEL PORTOBELLO	PUNTARENAS	PUNTARENAS	2	36
HOTEL DON ROBERT	PUNTARENAS	PUNTARENAS	1	10
APARTOTEL ALAMAR	PUNTARENAS	PUNTARENAS	3	34
PUERTO AZUL HOTEL & CLUB NAUTICO	PUNTARENAS	PUNTARENAS	4	65
HOTEL PUNTARENAS BEACH	PUNTARENAS	PUNTARENAS	4	66
HOTEL SELINA MONTEVERDE FOREST HOTEL & COW	PUNTARENAS	PUNTARENAS	3	38
CABINAS SAN MIGUEL ARCANGEL	PUNTARENAS	PUNTARENAS	2	10
POSADA DE TURISMO RURAL CERRO ESCONDIDO	PUNTARENAS	LEPANTO	1	4
HOTEL PLAYA TAMBOR	PUNTARENAS	PAQUERA	5	402
VISTA LAS ISLAS HOTEL & SPA ECO RESERVA	PUNTARENAS	PAQUERA	3	16
HOTEL ISLA CHIQUITA	PUNTARENAS	PAQUERA	4	15
O' PACÍFICO HOTEL BOUTIQUE	PUNTARENAS	PAQUERA	4	14
HOTEL BELMAR	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	26
LOS PINOS CABAÑAS & JARDINES	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	15
HOTEL DE MONTAÑA EL ESTABLO	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	155
HOTEL CIPRESES	PUNTARENAS	MONTE VERDE	2	28
ALBERGUE MONTEVERDE LODGE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	28
CLOUD FOREST LODGE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	20
HOTEL Y RESTAURANTE TRAPP FAMILY LODGE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	29
PENSION SANTA ELENA	PUNTARENAS	MONTE VERDE	1	34
HOTEL POSADA CLARO DE LUNA	PUNTARENAS	MONTE VERDE	2	15
HOTEL MONTEVERDE COUNTRY LODGE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	59
HOTEL POCO A POCO	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	38
HOTEL CALA LODGE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	18
ALBERGUE LA CASONA	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	12
OCOTEA BOUTIQUE HOTEL	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	21
HOTEL HIDDEN CANOPY TREEHOUSES BOUTIQUE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	5	8
HOTEL SENDA MONTEVERDE	PUNTARENAS	MONTE VERDE	SC	28
CABINAS LAS ARDILLAS	PUNTARENAS	MONTE VERDE	1	7
HOTEL FONDA VELA	PUNTARENAS	MONTE VERDE	4	42
HOTEL VALLE ESCONDIDO	PUNTARENAS	MONTE VERDE	2	21
ALBERGUE CALATHEA	PUNTARENAS	MONTE VERDE	3	9
HOTEL TANGO MAR	PUNTARENAS	CÓBANO	4	44
HOTEL NYA	PUNTARENAS	CÓBANO	4	17
VILLAS FLOR BLANCA	PUNTARENAS	CÓBANO	4	11
CASA AZUL LODGE	PUNTARENAS	CÓBANO	1	5
VILLAS TAMBOR TROPICAL	PUNTARENAS	CÓBANO	3	12
HOTEL BOUTIQUE CASA CHAMELEON MAL PAIS	PUNTARENAS	CÓBANO	4	10
PENSION CASA DE LA LUNA SANTA TERESA	PUNTARENAS	CÓBANO	2	6
HOTEL NANTIPA A TICO BEACH RESORT	PUNTARENAS	CÓBANO	5	15
HOTEL ATRAPASUEÑOS	PUNTARENAS	CÓBANO	3	10
POSADA DE TURISMO RURAL VILLAS CABUYA BEACH	PUNTARENAS	CÓBANO	1	4
VILLAS PALMAS DEL MAR	PUNTARENAS	CHACARITA	1	20
VILLAS CASITA COSTA DORADA	PUNTARENAS	CHACARITA	2	13
CABINAS SAN ISIDRO	PUNTARENAS	CHACARITA	1	50
HOTEL FIESTA	PUNTARENAS	EL ROBLE	4	408
HOTEL BOUTIQUE EL CASTILLO DE ESPARZA	ESPARZA	ESPÍRITU SANTO	4	10
HOTEL MANGLARES	ESPARZA	SAN JUAN GRANDE	2	10
ALBERGUE COLINAS VERDES ZAPOTAL LODGE	MONTES DE ORO	LA UNIÓN	1	5

2111

## Anexo 16

Referente de Segmento de Mercado: Hoteles

Creación propia con información del ICT

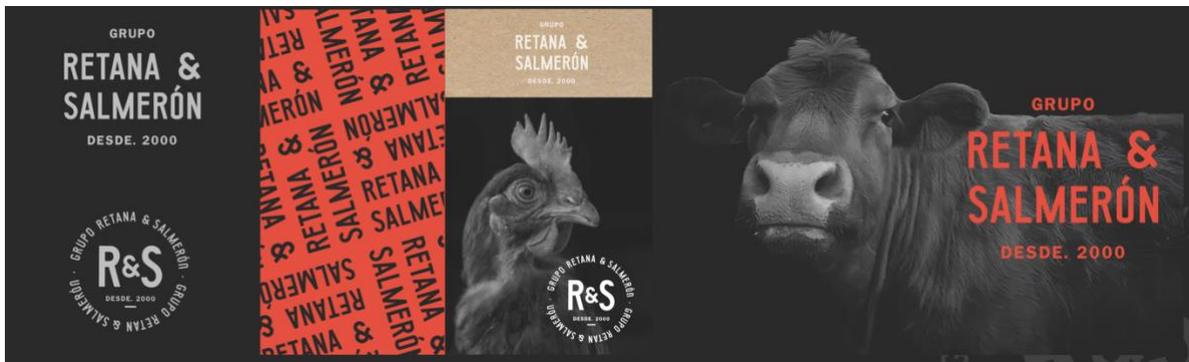
EMPRESAS DE HOSPEDAJE		- PACÍFICO MEDIO		
NOMBRE	CANTON	DISTRITO	UMERO ESTRELL	HABITACIONES
HOTEL LE PRISS INN	QUEPOS	QUEPOS	2	29
LOS CAMPESINOS ECOLOGDE	(SAN JOSÉ)TARRAZU	SAN LORENZO	1	9
HOTEL PLAYA ESPADILLA	QUEPOS	QUEPOS	3	16
HOTEL MANUEL ANTONIO PARK	QUEPOS	QUEPOS	1	21
HOTEL DIVISAMAR	QUEPOS	QUEPOS	3	22
HOTEL KARAHE	QUEPOS	QUEPOS	3	41
LA VELA BOUTIQUE HOTEL	QUEPOS	QUEPOS	4	21
HOTEL PARADOR	QUEPOS	QUEPOS	5	130
HOTEL THE FALLS	QUEPOS	QUEPOS	3	24
HOTEL ECOTICA	QUEPOS	QUEPOS	3	17
HOTEL SI COMO NO	QUEPOS	QUEPOS	4	57
MAKANDA HOTEL BY THE SEA	QUEPOS	QUEPOS	4	11
HOTEL BEST WESTERN KAMUK	QUEPOS	QUEPOS	4	44
HOTEL MIMOS	QUEPOS	QUEPOS	3	24
HOTEL COSTA VERDE	QUEPOS	QUEPOS	4	52
HOTEL VILLA BOSQUE	QUEPOS	QUEPOS	3	17
HOTEL EL RANCHO	QUEPOS	QUEPOS	0	11
KAYAK INN	QUEPOS	QUEPOS	3	14
HOTEL SELINA MANUEL ANTONIO	QUEPOS	QUEPOS	3	24
HOTEL VERDE MAR DEL PACIFICO LA CASA DEL DESC	QUEPOS	QUEPOS	2	24
HOTEL PACIFIC PARADISE	QUEPOS	QUEPOS	3	20
BEST WESTERN HOTEL VILLA LIRIO	QUEPOS	QUEPOS	3	26
ARENAS DEL MAR BEACHFRONT ANDE RAINFOREST	QUEPOS	QUEPOS	5	38
MANSION INN	QUEPOS	QUEPOS	5	24
GAIA HOTEL & RESERVE	QUEPOS	QUEPOS	5	20
HOTEL SAN BADA	QUEPOS	QUEPOS	4	67
HOTEL SUEÑO TRANQUILO	QUEPOS	QUEPOS	3	12
HOTEL LA FORESTA	QUEPOS	QUEPOS	4	35
TICO TICO VILLAS	QUEPOS	QUEPOS	2	13
HOTEL LAPAZUL RETREAT CENTER	QUEPOS	QUEPOS	4	10
HOTEL MONO AZUL	QUEPOS	QUEPOS	1	21
CABAÑAS MALDONADO	QUEPOS	QUEPOS	2	7
HOTEL BOUTIQUE KALON SURF	QUEPOS	QUEPOS	4	10
HOTEL NAOZ	QUEPOS	QUEPOS	4	17
BUENA VISTA LUXURY VILLAS, TULEMAR BUNGALOV	QUEPOS	QUEPOS	4	23
JUNGLE VISTA BOUTIQUE HOTE	QUEPOS	QUEPOS	3	22
HOTEL LA POSADA JUNGLE	QUEPOS	QUEPOS	2	12
VILLAS SAN FERNANDO	QUEPOS	SAVEGRE	3	4
PENSION JARDIN DE LOS MONOS	QUEPOS	SAVEGRE	3	5
SANTA JUANA LODGE	QUEPOS	QUEPOS	3	8
HOTEL MONTERREY DEL MAR	PARRITA	PARRITA	3	30
HOTEL COSTA PACIFICA	PARRITA	PARRITA	2	26
TIMARAI BAMBOO RESORT	PARRITA	PARRITA	3	20
ALMA DEL PACIFICO HOTEL	PARRITA	PARRITA	4	20
COCOMAR RESIDENCE AND BEACHFRONT HOTEL	PARRITA	PARRITA	2	18
VILLAS PUNTA MALA	PARRITA	PARRITA	2	5
HOTEL CLUB DE MAR	GARABITO	JACÓ	3	33
HOTEL BEST WESTERN JACO BEACH RESORT	GARABITO	JACÓ	4	125
APARTOTEL POCHOTE GRANDE	GARABITO	JACÓ	2	24
APARTOTEL FLAMBOYANT	GARABITO	JACÓ	3	20
HOTEL LOS SUEÑOS OCEAN & GOLF RESORT	GARABITO	JACÓ	5	201
HOTEL EL COCAL	GARABITO	JACÓ	2	41
CHALETS TANGERI	GARABITO	JACÓ	2	25
HOTEL PUMILIO	GARABITO	JACÓ	4	10
HOTEL AMAPOLA	GARABITO	JACÓ	3	70
HOTEL JACO LAGUNA RESORT	GARABITO	JACÓ	4	26
HOTEL TRAMONTO	GARABITO	JACÓ	4	76
CROC'S RESORT Y CASINO	GARABITO	JACÓ	5	152
HOTEL D'LUCIA	GARABITO	JACÓ	2	20
SELINA JACO	GARABITO	JACÓ	1	27
HOTEL VILLA CALETAS	GARABITO	TÁRCOLES	5	37
HOTEL VILLA LAPAS	GARABITO	TÁRCOLES	3	72
HOTEL PUNTA LEONA	GARABITO	TÁRCOLES	4	108
HOTEL ARENAS PLAYA BLANCA	GARABITO	TÁRCOLES	3	91
HOTEL CERRO LODGE	GARABITO	TÁRCOLES	1	24

2303

## Anexo 16

Referente de Segmento de Mercado: Hoteles

Creación propia con información del ICT



Anexo 17

Cambio de imagen sugerido para R y S

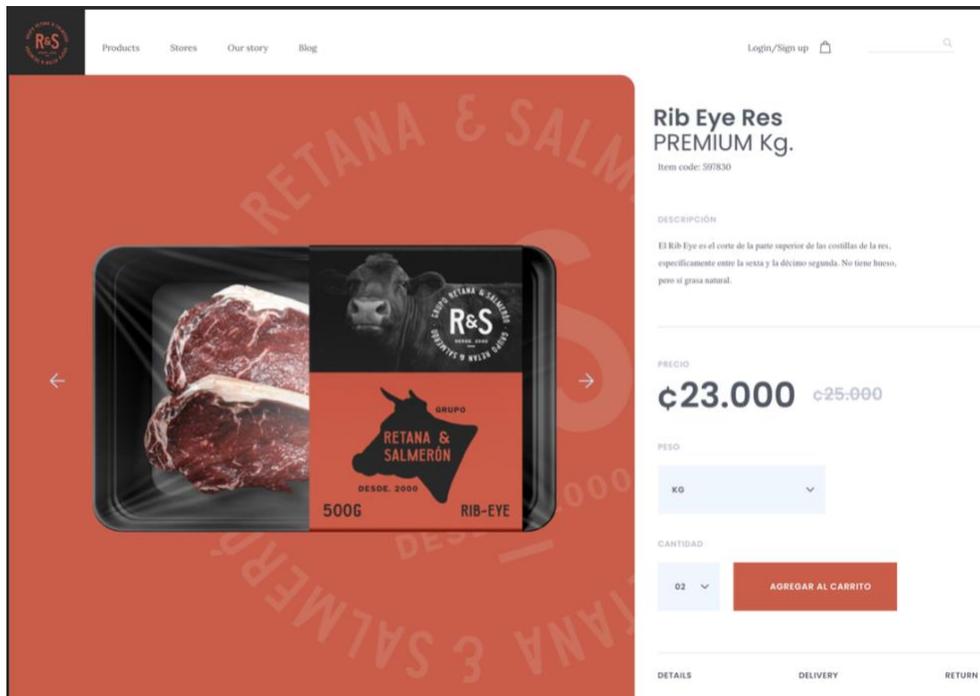
Creación propia



Anexo 18

Cambio en empaquetado para R y S

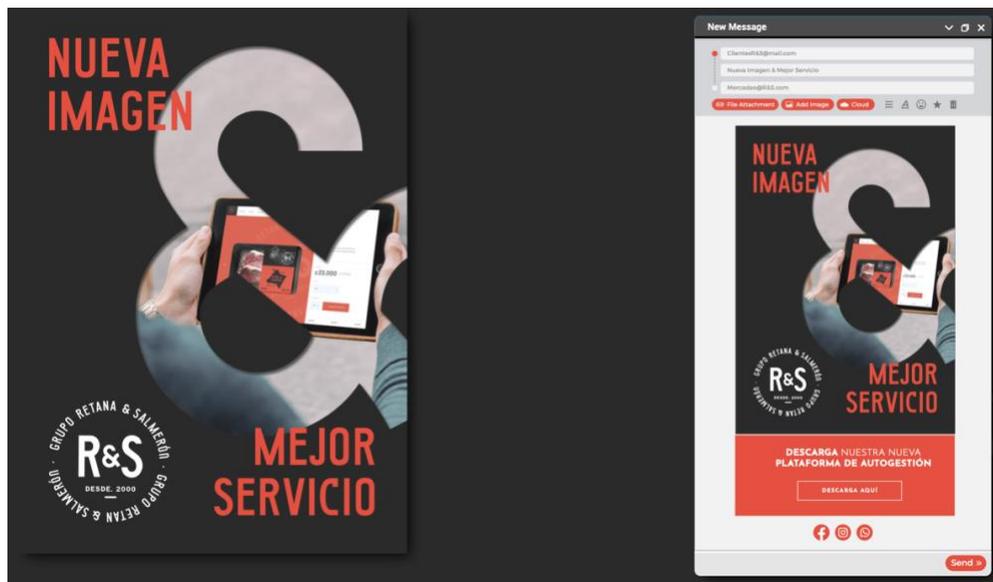
Creación propia



Anexo 19

Propuesta Plataforma de Autogestión

Creación Propia



Anexo 20

Lanzamiento de Plataforma de Autogestión y Campaña de Emailing para R y S

Creación Propia

## Gráficos

¿Qué tipo de productos sirve a sus clientes?

10 responses

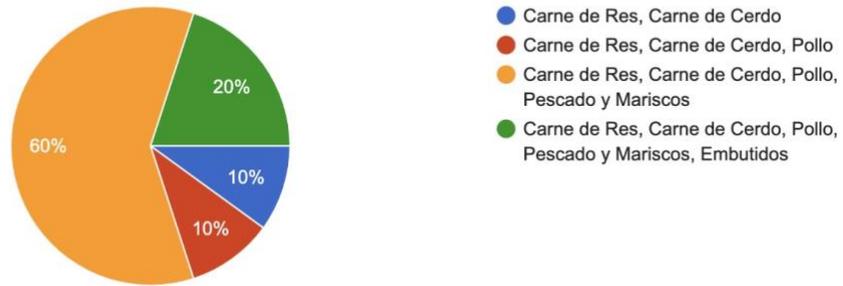


Gráfico 1

Pregunta 4: ¿Qué tipo de productos sirve a sus clientes?

Creación propia

¿Cada cuánto solicita productos de Carne de Res?

10 responses

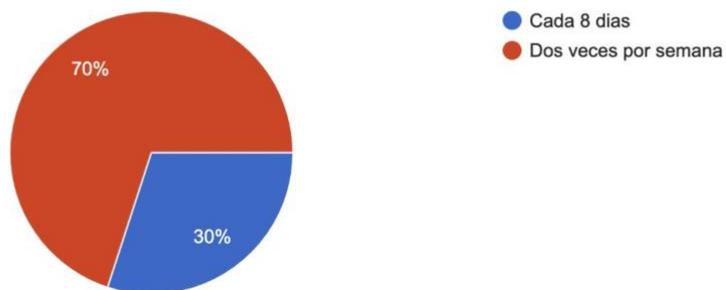


Gráfico 2

Pregunta 5: ¿Cada cuánto solicita productos de carne de res?

Creación propia

¿Cada cuanto solicita productos de Carne de Cerdo?

10 responses

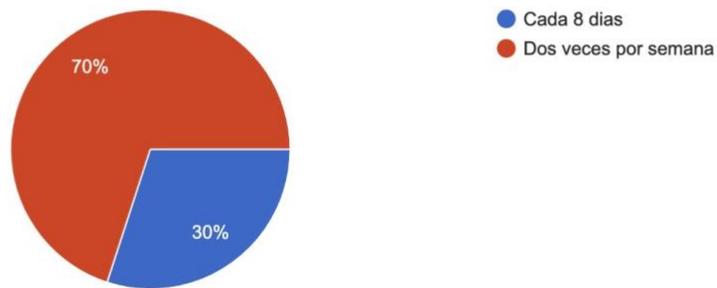


Gráfico 3

Pregunta 6: ¿Cada cuánto solicita productos de carne de cerdo?

Creación propia

¿Cada cuanto solicita productos de Pollo?

10 responses

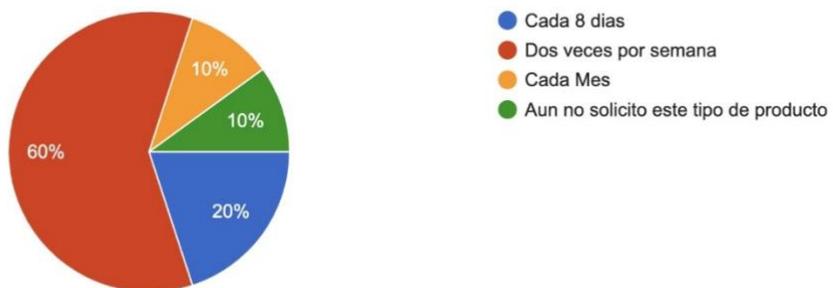


Gráfico 4

Pregunta 7: ¿Cada cuánto solicita productos de pollo?

Creación propia

¿Cada cuanto solicita productos de Pescado y Mariscos?

10 responses

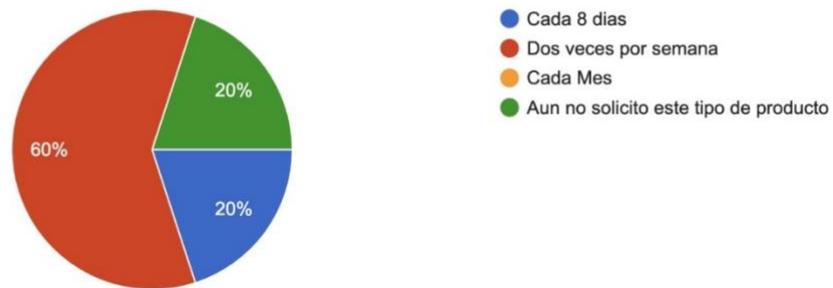


Gráfico 5

Pregunta 8: ¿Cada cuánto solicita productos de Pescado y Mariscos?

Creación propia

¿Considera usted necesario que los productos Cárnicos tienen que ser "criados" con alimentos solo a base de pasturas?

10 responses

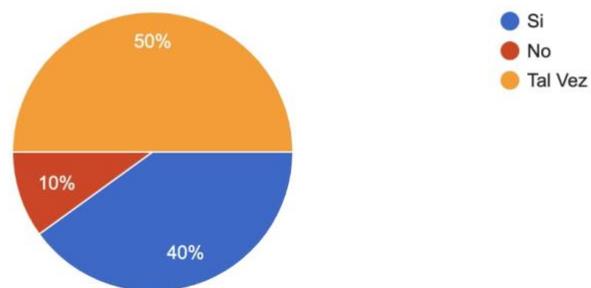


Gráfico 6

Pregunta 9: ¿Considera usted necesario que los productos cárnicos tienen que ser 'criados' con alimentos solo a base de pasturas?

Creación propia

¿Considera usted que la mayoría de clientes que consumen productos cárnicos en su negocio son extranjeros?

10 responses

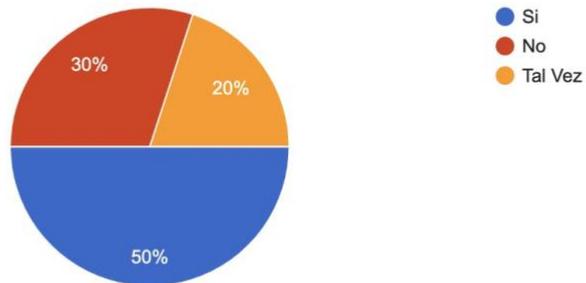


Gráfico 7

Pregunta 10: ¿Considera usted que la mayoría de clientes que consumen productos cárnicos en su negocio son extranjeros?

Creación propia

¿Cuál producto Cárnico consumen más en sus restaurantes?

10 responses

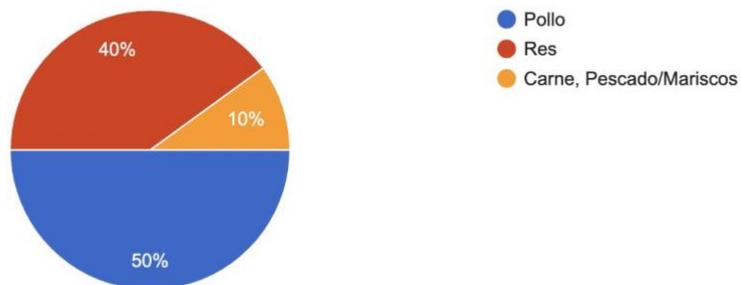


Gráfico 8

Pregunta11: ¿Cuál producto Cárnico consumen más en sus restaurantes?

Creación propia

¿En este momento usted realiza sus pedidos por medio de una página web?

10 responses

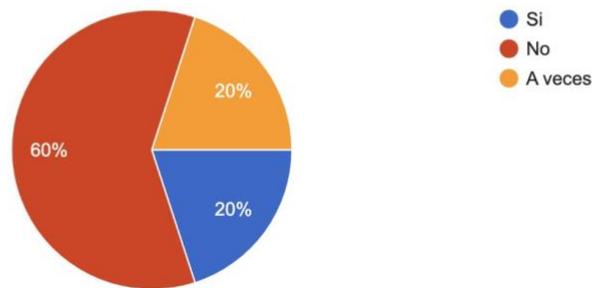


Gráfico 9

Pregunta 12: ¿En qué momento usted realiza sus pedidos por medio de una página web?

Creación propia

¿Actualmente, usted solicita sus pedidos por medio de la visita del asesor de ventas?

10 responses

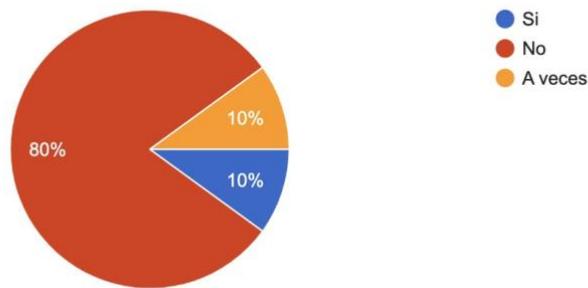


Gráfico 10

Pregunta 13: ¿Actualmente, usted solicita sus pedidos por medio de la visita del asesor de ventas?

Creación propia

¿Es de su preferencia hacer sus pedidos por medio de atención al cliente o llamada?

10 responses

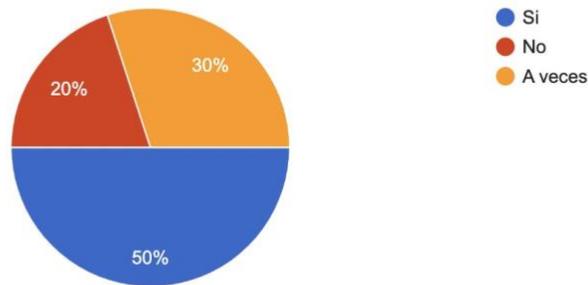


Gráfico 11

Pregunta 14: ¿Es de su preferencia hacer sus pedidos por medio de atención al cliente o llamada?

Creación propia

¿Desearía poder realizar sus pedidos por medio de un formulario como este?

10 responses

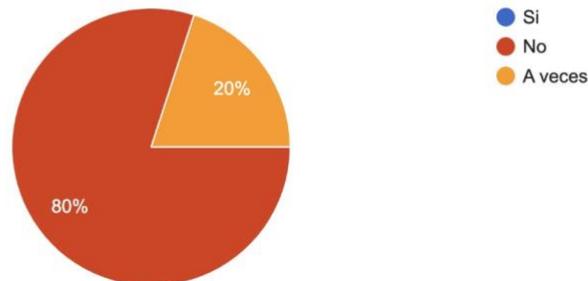


Gráfico 12

Pregunta 15: ¿Desearía poder realizar sus pedidos por medio de un formulario como este?

Creación propia

¿Cada cuanto cuenta con la visita de su asesor de ventas de la Distribuidora Retana y Salmerón?

10 responses

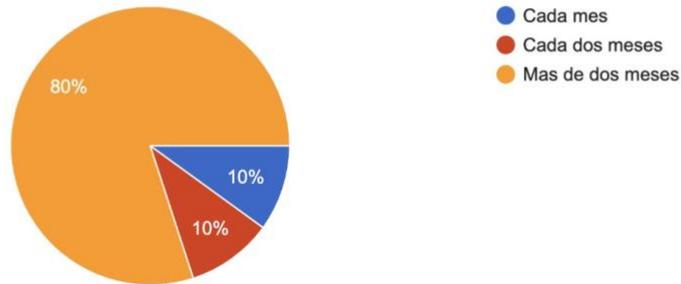


Gráfico 13

Pregunta 16: ¿Cada cuánto cuenta con la visita de su asesor de ventas de la Distribuidora Retana y Salmerón?

Creación propia

¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón cuenta con los conocimientos necesarios para la asesoría de los productos necesarios?

10 responses

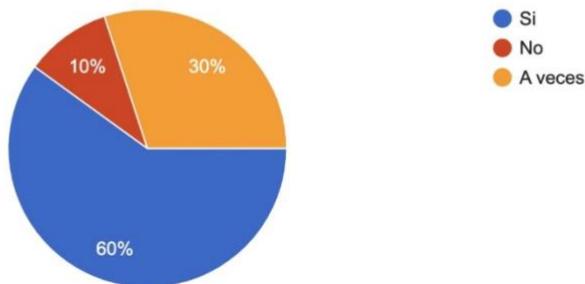


Gráfico 14

Pregunta 17: ¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón cuenta con los conocimientos necesario para la asesoría de los productos necesarios?

Creación propia

¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón presenta nuevas ideas sobre como presentar sus productos en platillos finales?

10 responses

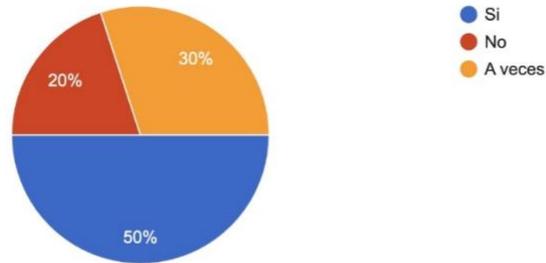
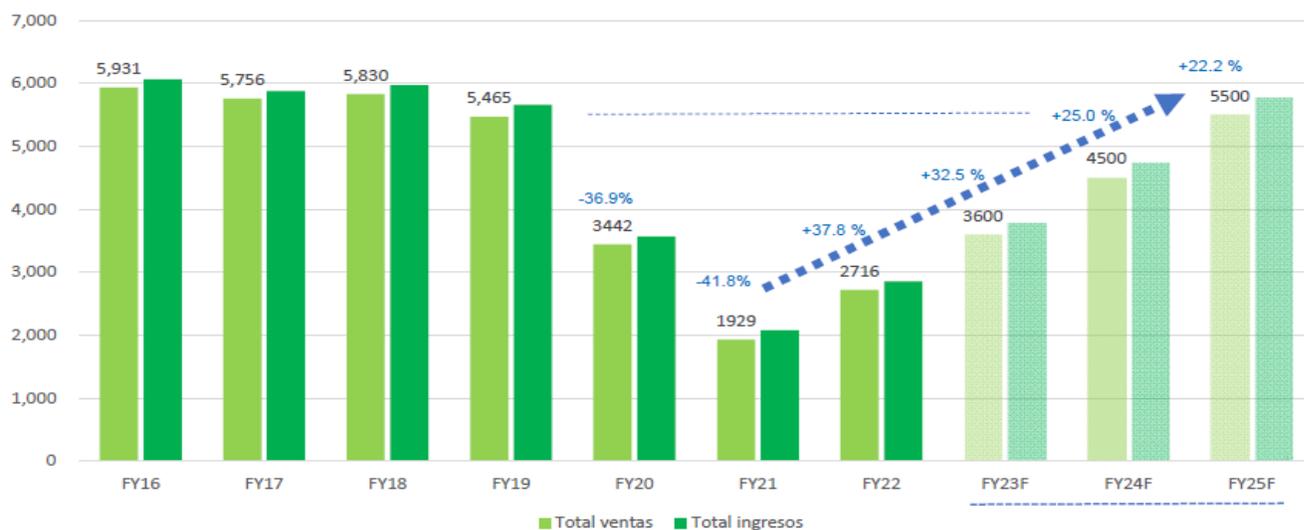


Gráfico 15

Pregunta 18: ¿Considera usted que el asesor de ventas que lo visita de la Distribuidora Retana y Salmerón presenta nuevas ideas sobre cómo presentar sus productos en platillos finales?

Creación propia

### Total Ventas vrs Total Ingresos 2016-2022 + Proy 2023-2025



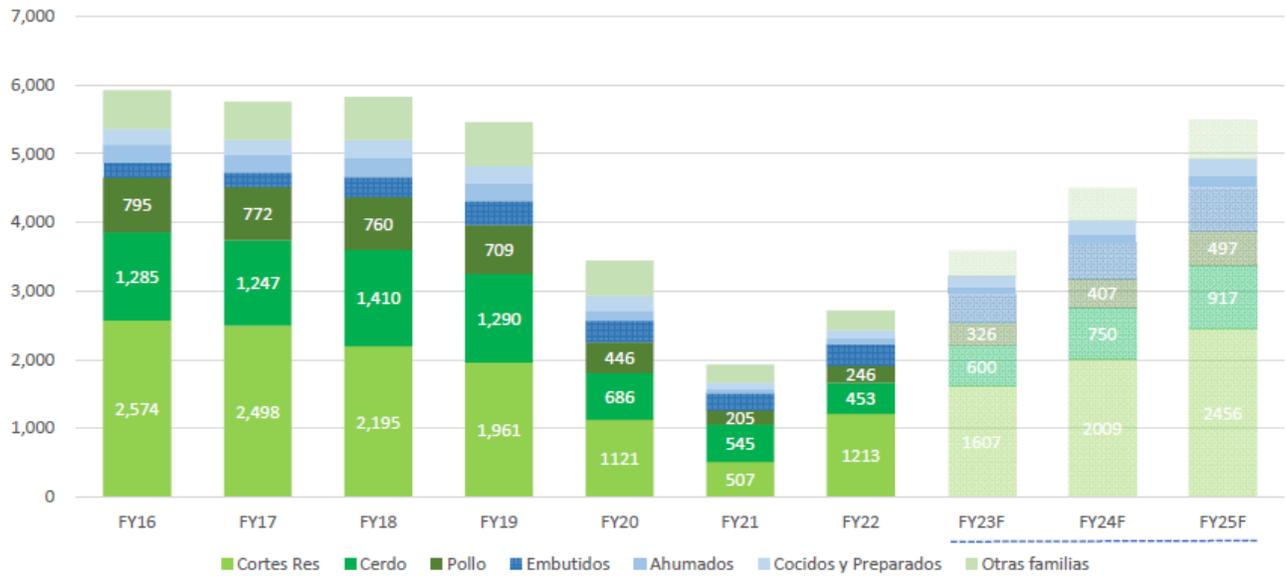
Debido a lo sensible de la información financiera de común acuerdo con la empresa y según el contrato de confidencialidad se acordó presentar los estados de resultados considerando los números presentados como unidades de comercialización, con el fin de proteger la información pero poder realizar los análisis en este proceso de investigación y consultoría.

Gráfico 16

Total de ventas vs Total Ingresos 2016-2022 + Proy 2023-2025

Creación propia

### Total Ventas x Familia Producto 2016-2022 + Proy 2023-2025



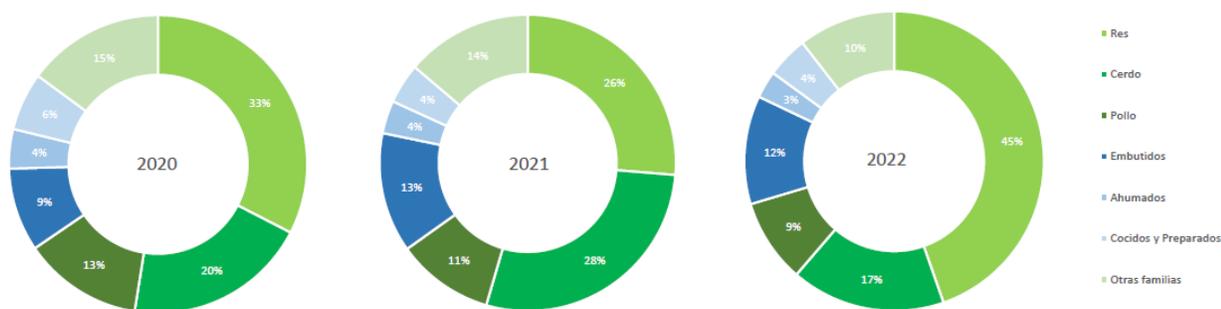
Debido a lo sensible de la información financiera de común acuerdo con la empresa y según el contrato de confidencialidad se acordó presentar los estados de resultados considerando los números presentados como unidades de comercialización , con el fin de proteger la información pero poder realizar los análisis en este proceso de investigación y consultoría.

Gráfico 17

Total de ventas por familia producto 2016-2022 + Proy 2023-2025

Creación propia

Distribución de Ventas por familia de Productos FY20 FY21 FY22



Debido a lo sensible de la información financiera de común acuerdo con la empresa y según el contrato de confidencialidad se acordó presentar los estados de resultados considerando los números presentados como unidades de comercialización, con el fin de proteger la información pero poder realizar los análisis en este proceso de investigación y consultoría.

Gráfico 18

Distribución de ventas por familia de productos FY20, FY21, FY22

Creación propia

Tablas:

Estado de Resultados Consolidado 2016-2022 Proyeccion 2023-2025												
DATOS POR ANALISIS REALIZADO						DATOS REALES 2021-2022				PROYECCION 2023-2025		
CRCm	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	%	FY21	%	FY22	FY23F	FY24F	FY25F
Ahumados	257	249	274	255	147	4.3%	69	3.6%	80	2.3%	106	132
Cerdo	1,285	1,247	1,410	1,290	686	19.3%	545	28.2%	453	16.7%	600	750
Cocidos y Preparados	233	226	267	256	217	6.3%	85	4.4%	122	4.5%	162	202
Cortes Res	2,574	2,498	2,195	1,961	1,121	32.6%	507	26.3%	1,213	44.7%	1,607	2,009
Embutidos	218	212	297	353	312	9.1%	253	13.1%	318	11.7%	422	527
Pollo	795	772	760	709	446	13.0%	205	10.6%	246	9.0%	326	407
Otras familias	570	553	627	641	513	14.3%	266	13.8%	285	10.5%	377	472
<b>Total ventas</b>	<b>5,931</b>	<b>5,756</b>	<b>5,830</b>	<b>5,465</b>	<b>3,442</b>		<b>1,929</b>		<b>2,716</b>		<b>3,600</b>	<b>4,500</b>
Otros Ingresos	137	121	142	192	127		148		138		183	229
Servicios especiales	0	0	0	0	-		-		-			
<b>Total ingresos</b>	<b>6,068</b>	<b>5,877</b>	<b>5,972</b>	<b>5,657</b>	<b>3,569</b>		<b>2,077</b>		<b>2,854</b>		<b>3,783</b>	<b>4,729</b>
<i>Crecimiento ingresos</i>		-3.1%	1.6%	-5.3%	-36.9%		-41.8%		37.4%		32.5%	25.0%

Tabla 1

Estado de Resultados 2016-2022 / Proyección 2023-2025

Creación propia

## Análisis de Dimensión de Sector Hotelero en Zona de Estudio

Región Turística ICT	TARGET - Hoteles 4 y 5 Estrellas			Mercado General de la Zona - Hoteles 1-2-3-4-5 Estrellas	
	Clasificación Hotelera (Estrellas)	Empresas Hoteleras (Región)	Cantidad de Habitaciones (Registradas)	Empresas Hoteleras (Región)	Cantidad de Habitaciones (Registradas)
Región Guanacaste	4-5	48	5690	125	7613
Región Puntarenas	4-5	20	1431	54	2111
Región Pacífico Medio	4-5	24	1314	65	2303
Dimensión del Sector Hotelero Region Guanacaste-Puntarenas-Pacífico Medio	4-5	92	8435	244	12027
Se supone una Participación de R y S en Segmento de Mecado Analizado		20.7%	59.8%	7.8%	41.9%

Análisis de Datos - Listado de Empresas con Declaratoria Turística a Marzo 2023. Inscritas ante Instituto Costarricense de Turismo ICT

Tabla 2

Análisis de dimensión de sector hotelero en zona de estudio

Creación propia

## Bibliografía

Alimentos Pro Salud. (s.f.). *Nuestras marcas*. Alimentos prosalud. <https://alimentosprosalud.com/es/nuestras-marcas/>

AupaTrans Transporte Internacional. (11 de abril, 2023). *¿Cómo será el transporte marítimo en 2023 después de un 2022 de récord?* Aupatrans. <https://aupatrans.com/transporte-maritimo-en-2023/#:~:text=En%202023%2C%20se%20espera%20que,de%20los%20costes%20de%20fabricaci%C3%B3n.>

Dyes, H. (2019). *Análisis del funcionamiento comercial del mercado de la empresa ELVATRON en Guatemala, durante cuarto trimestre de 2019 y propuesta de mejora comercial*. Universidad Latina de Costa Rica.

Cargill. (s.f.). *Sobre Cargill*. Cargill. <https://www.cargill.com.hn/es/sobre>

El Arreo. (s.f.). *Quienes somos*. El arreo. <http://www.elarreo.com/contenido/la-empresa/>

El Mundo CR. (13 de diciembre, 2022). *Consumo de carne bovina se mantuvo estable durante el 2022*. El Mundo CR. [https://elmundo.cr/costa-rica/consumo-de-carne-bovina-se-mantuvo-estable-durante-el-2022/#:~:text=San%20Jos%C3%A9%202013%20dic%20\(elmundo,para%20exportar%20al%20mercado%20internacional.](https://elmundo.cr/costa-rica/consumo-de-carne-bovina-se-mantuvo-estable-durante-el-2022/#:~:text=San%20Jos%C3%A9%202013%20dic%20(elmundo,para%20exportar%20al%20mercado%20internacional.)

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2021). *Encuesta Aérea de No Residentes, Aeropuerto Internacional Juan Santamaría*. <https://www.ict.go.cr/en/documents/estad%C3%ADsticas/encuestas/aeropuertos/no-residentes-extranjeros-2/2018-1/1401-informe-consolidado-juan-santamaria-2018/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2022). *Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027*.

<https://www.ict.go.cr/pdf/Plan%20nacional%20de%20turismo%202022-2027.pdf>

Montecillos. (s.f.). *Nosotros*. Montecillos. <https://montecillos.com/nosotros/>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (23 de enero, 2023). *Consumo de carne tradicional y proteínas alternativas en 2023*. PROCOMER. [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/exportador-alerta/consumo-de-carne-tradicional-y-proteinas-alternativas-en-2023/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/consumo-de-carne-tradicional-y-proteinas-alternativas-en-2023/)

Sigma. (s.f.). *Nuestras marcas*. Sigma alimentos. <https://www.sigma-alimentos.com/categorias/>

## Links de información

Chacón, A. (2021). Consumo de carne y productos cárnicos entre estudiantes de la Universidad de Costa Rica. *Revista Población y Salud en Mesoamérica*, 19(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/psm/article/view/46174/48035>

Corporación Ganadera CORFOGA. (2020). *Producción y distribución de carne se mantiene estable a pesar de COVID-19*. Corfoga. <https://www.corfoga.org/download/produccion-y-distribucion-de-carne-se-mantiene-estable-a-pegar-de-covid-19/>

Corporación Ganadera CORFOGA. (2021). *Estudios de caso, Costos de producción*. Corfoga. <https://www.corfoga.org/estadisticas/costos-de-produccion/>

Corporación Ganadera CORFOGA. (2023). *Precios*. Corfoga. <https://www.corfoga.org/estadisticas/precios/>

Depares, B. (12 de julio, 2022). *FAO-OCDE prevén un crecimiento, aunque más lento, de la demanda mundial de carne para el periodo 2022-31*. *Cárnica*.

<https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/53486/fao-ocde-prevencrecimiento-demanda-mundial-carne-periodo-2022-31>

Florez, M. (18 de diciembre, 2019). Nueva encuesta UCR retrata como comemos, como ahorraos y como no emprendemos. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/nueva-encuesta-ucr-retrata-como-comemos-como-ahorramos-y-como-no-emprendemos/>

Huerta, S. (s.f.). *Análisis del comportamiento del consumidor de carne en México*. [http://www.colpos.mx/wb\\_pdf/Notas/Economia/031\\_Sandy%20Huerta%20S.pdf](http://www.colpos.mx/wb_pdf/Notas/Economia/031_Sandy%20Huerta%20S.pdf)

Montero, J. I. (14 de enero, 2018). Carnes de conejo, búfalo y cordero conquistan al consumidor de Costa Rica. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/carnes-de-conejo-bufalo-y-cordero-conquistan-al/XST2B56CVNHWRITHZ4SVZMMZQ4/story/>

La Nación. (20 de diciembre, 2020). La carne y los jóvenes: tendencias de consumo, redes e historias. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/la-carne-jovenes-tendencias-consumo-redes-historias-nid2521784/>

Retail Actual. (2022). Tendencias de consumo: el 75 % de la población come entre una y cuatro raciones de carne por semana. *Retail Actual*. <https://www.retailactual.com/noticias/20220221/habitos-consumo-carne-espanoles-tendencias-berbes>

La ruta del clima. (31 de julio, 2020). Carne y acción climática: matices sobre la ganadería en Costa Rica. <https://larutadelclima.org/carne-y-accion-climatica-matices-sobre-la-ganaderia-en-costa-rica/>

Sánchez, M. (23 de enero, 2023). *Cinco tendencias en innovación en productos cárnicos*. Red Alimentaria. [https://www.redalimentaria.com/blog/cinco-tendencias-en-innovacion-en-productos-carnicos\\_8186](https://www.redalimentaria.com/blog/cinco-tendencias-en-innovacion-en-productos-carnicos_8186)

Schwab, P.-N. (21 de octubre, 2022). *Carne vegetal: tendencias básicas y aumento de oferta*. Into the Minds. <https://www.intotheminds.com/blog/es/carne-vegetal/>