



ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Facultad de Ciencias Empresariales

Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Modalidad: Análisis escritura de Caso

“Tortillas del Maizal S.A.: Planeamiento Estratégico de Marketing como un proceso para alcanzar ventajas competitivas sostenibles”.

Profesora Tutora:
Kathia Chacón. MBA

Estudiante:
Cinthya Venegas Solano
Cédula Identidad: 4 0171 0517

Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en
Mercadeo

San José, Costa Rica
Diciembre 2005

Dedicatoria

A mis padres y esposo, los primeros porque tomada de su mano inicié mi aprendizaje en la vida y ahora casi todo lo que soy se lo debo a su ejemplo de tenacidad y valor. A mi esposo, porque de él he aprendido que para triunfar hace falta levantar los ojos a las estrellas y mantener firme los pies en la tierra.

Agradecimiento

A Dios quien enciende en mi espíritu la fortaleza para luchar, la paciencia para esperar, la devoción para orar, el discernimiento para saber actuar y el amor para poder vivir.

INDICE

Justificación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Metodología.....	8
Investigación Exploratoria.....	8
Instrumentos.	8
Muestra	14
Caso: Tortillas del Maizal S.A.: Planeamiento Estratégico de Marketing como un proceso para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.	18
Un comienzo claro.....	19
Análisis situacional y del entorno.....	21
Alternativa #1	32
Alternativa #2	33
Alternativa #3	34
Selección de la Alternativa.....	36
Plan de Acción.....	37
Área de Producción	45
Área de Ventas y Distribución	47
Área de Mercadeo.....	49
Área Administrativa	51
Consideraciones Finales	53
Bibliografía Consultada.....	56
Anexos.....	59
Anexo #1. Grupo Focal	60
Anexo #2. Prueba Piloto.....	61
Anexo #3. Encuesta	65
Anexo #4. Resultados del Cuestionario.....	66

Introducción

Desde tiempos remotos, conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica, nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que, a nuestro criterio, resulte la más probable. De aquí en adelante, con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga.

Debido a lo anterior podemos afirmar que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo estas estrategias.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y, en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles, complementan un exitoso proceso de planeamiento estratégico.

No obstante, queda por delante la considerable tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere del compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeamiento estratégico es continuo, precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Justificación

La creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico, caracterizan a los negocios de hoy. Los gerentes enfrentan nuevos retos cada día: competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos son algunas de las variables del entorno presente por lo que las empresas requieren de ejecutivos con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos ya están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia empresarial por lo que la dirección de las empresas se está viendo obligada a cambiar de manera de actuar. Esta tendrá que hacer énfasis en una integración, tanto de la empresa con su medio ambiente, como al interior de ella misma, o sea, entre su personal, su tecnología y sus sistemas.

Tortillas del Maizal es una industria que pertenece al sector alimentario, cuya experiencia se extiende a 13 años dentro del mercado, sin embargo, en los últimos dos años, la empresa ha venido mostrando una contracción en el volumen de sus ventas, además de que no cuenta con una estructura administrativa clara, ni herramientas que le definan su curso a seguir. En este sentido, la presente investigación determinará cuáles son las necesidades o los puntos débiles que posee la empresa para poder mejorarlos mediante el desarrollo de procesos administrativos adecuados que le permitan lograr la competitividad que exige la economía actual.

Esto debido a que los cambios continuos en el ambiente externo originados por los clientes, los competidores y el entorno, obligan a la empresa a mejorar sus productos, servicios, organización, sistemas de calidad, innovación de productos y servicios a través de diversas acciones que, obviamente, incluyen tecnología. Pues solo la inversión en competitividad como infraestructura, alta tecnología, recursos humanos, sistemas de gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos, pueden mejorar el estándar de las empresas y evitar que desaparezcan rápidamente, esto debe aplicarse en especial, en el caso de las empresas pequeñas y de índole familiar, como Tortillas del Maizal, como una

forma de adquirir las características de “clase mundial” aplicables al segmento del mercado en el cual se desenvuelven.

Con base en lo anterior, podemos concluir que la implementación de nuevas herramientas administrativas, traerá consigo una serie innumerable de ventajas para la organización que le permitirá hacer frente a situaciones inéditas diversas, y a estar preparada pues de lo contrario su capacidad, se verá sumamente limitada no solo en la permanencia en el mercado, sino en su crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la estructura administrativa de la empresa Tortillas del Maizal S.A., para determinar cuál es la problemática principal que está impidiendo el surgimiento de la empresa en el mercado actual.

Objetivos Específicos

- Establecer los aspectos negativos y positivos de la estructura actual de la empresa.
- Investigar posibles consecuencias negativas que podrían generarse en el ambiente organizacional de la empresa por cambios en la estructura actual de la misma.
- Determinar los aspectos que influyen en los consumidores a la hora de elegir el producto.
- Evaluar los diferentes criterios de opinión que poseen los consumidores pertenecientes a dicho cantón respecto de la imagen actual de La Trencilla Dorada.

- Desarrollar una estrategia que cree ventajas competitivas así como su respectivo plan de acción para implementarla.

Metodología

Tema: Estructura administrativa de la empresa Tortillas del Maizal S.A., en el área de producción, administración y ventas.

Investigación Exploratoria

Carlos A. Sabino (1996) define este tipo de investigación como *“las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad”* (p.29).

Este tipo de investigación se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de exploración poco estudiado o que no ha sido abordado antes. En este trabajo, será utilizada para la recolección de datos necesaria para cubrir los objetivos del estudio.

Instrumento

El propósito de la investigación cualitativa es descubrir qué hay en la mente de un consumidor. Se realiza con el fin de tener acceso a la perspectiva de la persona y, a la vez, formarse una idea aproximada de la misma. Para efectos del siguiente estudio, las técnicas cualitativas a utilizar serán la observación, la entrevista y el grupo de enfoque.

La investigación cuantitativa, por su parte, pone una concepción global positivista y objetiva orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos aplicando de esta manera instrumentos sometidos a prueba de validación y confiabilidad. La técnica cuantitativa empleada será la encuesta apoyada de pruebas pilotos, lo cual logrará un análisis numérico estadísticamente significativo con resultados más precisos.

Observación

De acuerdo con Mendez (1997), “La observación consiste en el registro del comportamiento del encuestado, es el proceso de reconocer y registrar el comportamiento de las personas, objetos y eventos” (p. 140). Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

En esta investigación se aplicará en el área interna de la empresa; valga decir que se realizó para medir el ambiente laboral con el fin de lograr identificar y evaluar la eficiencia de las estrategias, políticas y procedimientos de la administración.

Las técnicas de observación aplicadas fueron la observación natural tal que la misma se hizo en su ambiente natural, en las instalaciones de la empresa. No oculta ya que los colaboradores de la compañía estaban conscientes de que se les estaba observando en su ambiente natural con el fin de elaborar el presente trabajo. No estructurada ya que solo se observó los procedimientos en la ejecución de las labores, así como la claridad en el conocimiento de normas o políticas existentes. Finalmente, fue directa ya que se observó el comportamiento normal como ocurre en la realidad.

Entrevista

Según Kinnear y Taylor (2000), en su libro Investigación de Mercados, se puede definir una entrevista como:

“La entrevista consiste en una conversación entre dos personas, en el cuál uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; éstas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, como es: obtener información de individuos o grupos, facilitar información o influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos)”. (p. 144)

Las entrevistas individuales de profundidad se realizan cara a cara con el entrevistado, y sirven para explorar con detalle el material del tema de la entrevista. Existen dos tipos básicos de entrevista de profundidad: la entrevista no estructurada y la estructurada. Para efectos de esta investigación se aplicará la estructurada debido a la cantidad de guía que puede utilizar el entrevistador.

Entrevista Estructurada

De acuerdo con Aaker (2001) este tipo de entrevistas se caracterizan porque "...el entrevistador trata de cubrir una lista específica de temas o subáreas. El tiempo oportuno, las palabras exactas y el tiempo asignado a cada área de preguntas se dejan a discreción del entrevistador" (p. 190).

Llamada también formal o estandarizada, se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. En el cuestionario se anotan las respuestas, en unos casos de manera textual y en otros de forma codificada.

Toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas establecidas con anterioridad se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Este tipo de entrevista presupone el conocimiento previo del nivel de información de los encuestados y que el lenguaje del cuestionario es comprensible para ellos de una manera unívoca.

El objetivo de este instrumento fue establecer una entrevista estructurada a los empleados de la compañía, la cual se basó en un cuestionario conformado por una serie de preguntas abiertas, que estaban enfocadas en determinar si la empresa posee algún modelo de dirección estratégico.

Grupos de Enfoque

“Los grupos de enfoque consisten en un proceso para obtener posibles ideas o soluciones a un problema de mercadotecnia, discutiendo con un grupo de entrevistados” (Aaker, 2001: 191). El énfasis de este método está en los resultados de interacción del grupo en el que a cada participante se le ofrece el mayor estímulo para que aumente la posibilidad de nuevas ideas y comentarios significativos.

Para la presente investigación, se procedió a aplicar 2 grupos focales, con la participación de mujeres pertenecientes al cantón de Belén. Dichos grupos no pasaron de 8 personas y tuvieron una duración de 45 minutos aproximadamente. Los pasos por seguir para llevar a cabo estos grupos fueron los siguientes:

1. Fijar o establecer los objetivos: El objetivo de esta actividad era poder discutir e identificar los gustos y preferencias en relación con los aspectos que influyen en este tipo de consumidoras a la hora de elegir las tortillas de maíz, respecto de la diversidad de tortillas que se ofrecen actualmente en el mercado. Dentro de los temas por tratar podemos citar los siguientes: la marca que prefieren de acuerdo con el sabor de la tortilla, su contextura, la duración, el tamaño, la calidad, así como el empaque, la cantidad de unidades, el precio, la variedad, entre otros.

2. Planificación de la reunión: En este aspecto se decide quiénes son los que van a integrar los grupos, el número de personas que va a haber en cada grupo y los puntos por tratar, lo cual estuvo distribuido de la siguiente manera: 16 adultos, con edades de 20 años o más, los cuales se dividieron en dos grupos focales de 8 integrantes cada uno y un moderador.

La estructura de estos grupos de enfoque son de tipo exploratorios, pues se emplearon para ayudar a definir el problema con precisión, para ello se procedió a la elaboración del guión con los puntos por tratar. Entre los

principales se pueden citar el tipo de tortilla, la frecuencia de consumo, la importancia dentro de la dieta diaria, la opinión sobre textura, el grosor, tamaño, sabor y precio con respecto a la competencia, entre otros. (ver anexo #1). El contenido de las reuniones de grupo fueron grabados, en audio, para poder analizar dicho contenido posteriormente con calma.

Encuesta

La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de preguntas sobre la base de un cuestionario, las cuales deben ser respondidas por una serie de personas. Es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. La mayor parte de los estudios de mercado que se realizan actualmente la emplean como técnica principal de investigación recurriendo a otros métodos para obtener datos complementarios útiles en el diseño metodológico y en el análisis de resultados de la encuesta. La principal ventaja es que permite recolectar una gran cantidad de datos acerca de un encuestado en un momento dado; otra ventaja es su versatilidad ya que pueden ampliarse en cualquier escenario y se adaptan los objetivos de investigación que requieren tanto un diseño descriptivo como casual.

La técnica cuantitativa utilizada en esta investigación será el cuestionario, el cuál según Aaker (2001) “es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resueltas sin intervención del investigador” (p. 306); las funciones básicas del cuestionario son: obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación; es por esto que las preguntas de un cuestionario deben reunir dos cualidades fundamentales confiabilidad y validez.

El cuestionario aplicado para esta investigación está diseñado por dos tipos de preguntas: las cerradas o estructuradas, las cuales conforman parte de una escala en la cuál se pide a los encuestados que seleccionen una o más

opciones de una lista de posibles respuestas y tres preguntas abiertas o no estructuradas de las cuales se puede adquirir una amplia gama de respuestas.

Prueba Preliminar

El propósito de una prueba preliminar es asegurar que el cuestionario cumpla con las expectativas del investigador en términos de la información que se obtendrá. Los primeros borradores de los cuestionarios suelen ser demasiado extensos, con frecuencia carecen de variables importantes y están sujetos a todos los peligros de las preguntas ambiguas, mal definidas, cargadas o con doble contenido. El objetivo de la prueba preliminar del cuestionario es identificar y corregir estas deficiencias.

En ambos instrumentos se llevó a cabo una fase exploratoria con el objetivo de ayudarnos a definir el problema con precisión, para lo cual se realizó la aplicación de pruebas piloto, las cuales nos permitieron verificar qué tan acertados eran los objetivos planteados para llevar a cabo, posteriormente, la aplicación de los instrumentos y conocer así el tipo de personas con los que se iba a trabajar. En relación con el grupo focal, no se encontró ningún problema de comprensión por parte de las integrantes respecto del guión elaborado, en cuanto a la encuesta, se llevaron a cabo 10 pruebas preliminares del cuestionario (ver anexo #2), por medio de las cuales se logró determinar que:

1. Las encuestadas no tuvieron ninguna dificultad respecto del flujo del cuestionario, por el contrario, encontraron que en su mayoría las preguntas aparecían con una secuencia lógica y coherente, así como la transición de un tema a otro.
2. A pesar de que el cuestionario posee instrucciones en algunas de sus preguntas en donde las encuestadas debían ordenar una serie de factores de acuerdo con el orden de importancia que les otorgaban, hubo mucha confusión, de hecho con la mayor parte de las

encuestadas que participaron en las pruebas piloto, el encuestador tuvo que intervenir para explicarles cómo era que debía ser contestado.

3. El cuestionario inicial estaba conformado por cuatro páginas tamaño carta, lo que provocaba un rechazo inicial por parte de las encuestadas, así como problemas de fatiga una vez que lo estaba respondiendo.
4. El cuestionario no presentó mucho problema para mantener el interés y la atención por parte de las encuestadas, a pesar de ser tan extenso.

Debido al análisis de la prueba preliminar y con base en los factores antes mencionados, se reestructuró el cuestionario, de manera que utilizara una técnica más simple para su comprensión, así como de menor extensión (ver anexo #3).

Población y Muestra

La población del cantón de Belén está compuesta por 19.834 habitantes de los cuales existe una distribución porcentual de 49.4% hombres y 50.6% mujeres ubicados en 5.201 viviendas ocupadas, (según datos proporcionados por la Municipalidad de Belén). No obstante, para la presente investigación se va a trabajar con solo el 5% de las mujeres localizadas en el distrito central del cantón, por lo que se partió del supuesto que la población es de 502 habitantes.

El tamaño de la muestra está condicionado por el método de muestreo utilizado, pero en este caso, para simplificar el cálculo del tamaño de la muestra, se va a determinar dicho tamaño para un muestreo aleatorio simple ya que, generalmente, ese muestreo exige pruebas superiores (para un mismo grado de fiabilidad o nivel de confianza) al resto de procedimientos.

Para el siguiente trabajo se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza 1.644 (90%)

p es la variabilidad positiva 0.49

q es la variabilidad negativa 0.5

E es la precisión o error 0.08 (8%)

$$n = \frac{1.644^2 \times 0.49 \times 0.5}{0.08^2}$$

$$n = \frac{2.702736 \times 0.49 \times 0.5}{0.08^2}$$

$$n = \frac{0.6621703}{0.0064}$$

$$n = 103$$

Ahora bien, se aplica otra fórmula de corrección por finitud o corrección para poblaciones finitas, ya que se cuenta con una población como ésta, es decir, si no hubiera encontrado los datos de las personas que habitan el cantón de Belén, con la fórmula anterior es más que suficiente para encontrar la muestra; pero como se tiene los datos y una población finita, se emplea la siguiente fórmula, a saber:

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

donde:

n_1 es el tamaño de la muestra encontrado para poblaciones infinitas en la fórmula anterior (103 personas)

N es el tamaño de la población finita que se desprende de los datos suministrados por la Municipalidad de Belén (502 personas)

$$n = \frac{103}{1 + \frac{103}{502}} =$$

$$n = \frac{103}{1.2051792} =$$

n= 85.46 Para este estudio utilizaré 85 personas

n= 85

El muestreo es el proceso de estimar un parámetro de una población contactando sólo a un subconjunto de la misma. Se adopta debido a las limitaciones de tiempo y dinero. Está fue la razón primordial, por lo que se aplicó las anteriores medidas para determinar la muestra.

Alcances

1. En este trabajo de investigación, se pretende establecer la percepción en cuanto a gustos y preferencias del producto La Trencilla Dorada entre los consumidores residentes del cantón de Belén, con el fin de establecer el posicionamiento actual del producto en la región.
2. Se espera que las conclusiones sean una herramienta para la toma de decisiones en la empresa estudiada, es decir, que la investigación se pueda convertir en insumo para hacer un plan estratégico eficiente que le ayude a la empresa a competir de manera eficaz en el mercado actual.
3. Se desea demostrar que una investigación de este tipo es necesaria para poder descubrir los gustos y preferencias de los clientes en cuanto a producto y servicio y, de ser posible, que sirva como punto de partida

para analizar nuevas tendencias en los clientes que consumen actualmente el producto en estudio.

Limitaciones

1. La principal limitación en el desarrollo de esta investigación es la escasez de tiempo para poder aplicar los instrumentos de investigación a la población total del cantón, por lo que el estudio se tuvo que basar solamente en un 5% de la población que constituye el segmento seleccionado.
2. Otra limitación importante es que por lo extenso de los temas tratados, se tuvo que puntualizar en algunos aspectos para poder abarcar todas las áreas en estudio, no obstante, los puntos principales fueron desarrollados para que sirvieran como base en estudios posteriores.
3. Finalmente, el plan de acción recomendado no pudo ser aplicado durante el tiempo de desarrollo por lo que la creación de planes de contingencia y replanteamientos, si fueran necesarios, no podrán ser contemplados dentro de este estudio, por lo tanto quedarían a cargo de los distintos grupos de trabajo una vez puestos en acción.

Caso: Tortillas del Maizal S.A.: Planeamiento Estratégico de Marketing como un proceso para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía costarricense, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las empresas. La estabilidad y el funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En esta batalla que vienen librando las compañías costarricenses para salir adelante, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones cuente y realice su Estrategia de Dirección.

No obstante, una de las características que distingue a las pequeñas empresas de las grandes es la ausencia de un planeamiento estratégico en general y de un plan de negocios en particular. Como manifiesta Leonard D. Goodstein (1998), se puede definir la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5). En la actualidad, la habilidad de reconocer la necesidad de un plan de este tipo se considera ampliamente como una señal de alerta, tanto de la madurez del negocio, como de sus probabilidades de supervivencia en mercados altamente globalizados.

El 26 de julio del 2005, el señor Alfredo Murillo, Gerente General y fundador de la empresa Tortillas del Maizal, compañía dedicada a la producción y comercialización de tortillas de maíz en Costa Rica, se enfrentaba a una de las decisiones más difíciles de su carrera: buscar la manera de crear una ventaja competitiva que lo ayudara a lograr la satisfacción del consumidor y una buena posición en el mercado o, cerrar la empresa y dejar, por consiguiente, sin trabajo a 35 empleados incluyendo algunos familiares suyos que dependían de la misma. Esto debido a que en los últimos dos años la empresa venía mostrando una contracción en el volumen de sus ventas, además de tener que

enfrentarse a competidores de gran calibre como lo era la Transnacional Demasa.

Ese mismo día, en el transcurso de la tarde le comentó la situación a su asistente Rebeca Morera, ya que ella era una persona más joven, que se encontraba terminando un postgrado en mercadeo y que, por consiguiente, podría conocer herramientas más novedosas que le ayudaran a mejorar la situación. En efecto, ella le aconsejó que consideraba urgente determinar las necesidades o los puntos débiles que estaban afectando a la empresa, para poder mejorarlos mediante el desarrollo de procesos administrativos adecuados, que le permitieran lograr la competitividad que exige la economía actual.

Un comienzo claro

De acuerdo con el Sr. Murillo, en entrevista realizada “Hace 13 años, cuando se inició la compañía, la situación económica del país se prestaba de manera más favorable para la creación de nuevas empresas”, por esta razón él y sus hermanos se dieron a la tarea de conseguir maquinaria, asesoramiento técnico y el lugar adecuado para la instalación de la fábrica. Finalmente se escogió San Antonio de Belén debido al crecimiento económico que venía experimentando la región, por lo tanto representaba buenas expectativas de mercado para una fábrica de tortillas.

De esta manera, Tortillas del Maizal surge con el propósito de satisfacer la demanda del pueblo costarricense por saborear una auténtica tortilla elaborada de puro maíz y al mejor estilo de nuestros antepasados. Al inicio fue muy difícil pues la mayor parte de la población prefería consumir TortiRicas (la marca más establecida en el mercado en ese entonces), por lo que tortillas del Maizal llegó al punto de tener que ir casa por casa a ofrecer tortillas e incluso regalarlas para que fueran aceptadas y conocidas por todos.

A pesar de todo esto, el espíritu emprendedor del Sr. Murillo no lo dejó caer y continuó con su lucha hasta lograr consolidar su marca como una tortilla de gran calidad y ser considerada como la competencia más fuerte de Demasa.

Hoy en día, Tortillas del Maizal S.A., es una industria familiar 100% costarricense que opera bajo la marca comercial “La Trencilla Dorada” y que además representa una fuente de trabajo para más de treinta personas que laboran en la actualidad. La misión de la empresa ha sido la de satisfacer la demanda del pueblo costarricense por saborear una auténtica tortilla elaborada de puro maíz y al mejor estilo de nuestros antepasados, de igual forma, desean contribuir con el mejoramiento de todos los colaboradores y obtener la más alta rentabilidad basados en la filosofía de calidad total. Así mismo, su visión es la de llegar a ser una empresa líder en la producción de tortillas, con altos estándares de calidad, cantidad, costos y oportunidad, para lograr incursionar y expandirse con éxito en nuevos mercados.

Actualmente la empresa cuenta con instalación propia, la cual tiene la capacidad de elaborar 30.000 paquetes de tortillas diarios, maquinaria y un personal aproximado de 25 empleados entre operarios de planta y administrativos, además de 12 agentes independientes los cuales son los responsables de la distribución diaria del producto. A pesar de que la compañía trabaja con un producto que se encuentra en la etapa de madurez, se ha caracterizado siempre por ofrecer una tortilla de alta calidad y con la menor cantidad de preservantes (0,01%). Es por ello, que ahora, esta marca tiene una percepción positiva por parte de los consumidores, ya que a través de los años ha logrado posicionarse como una de las mejores tortillas en el mercado costarricense e incluso es considerada por muchos como la competencia más fuerte para TortiRicas de Demasa.

Un aspecto adicional, es que la Trencilla Dorada es un producto que había logrado mantener sus ventas de una manera muy estable desde que logró introducirse al mercado, a pesar de que la empresa nunca ha mantenido estrategias claras y más bien su procedimiento se ha caracterizado por ser un poco empírico. Sin embargo, en los últimos dos años, la empresa ha venido

experimentado una contracción en el volumen de sus ventas, mostrándose, al principio de manera poco perceptible, pues se daba en porcentajes muy bajos pero siempre de forma continua, lo que no despertó gran preocupación ni por parte del área administrativa ni por parte de los agentes vendedores. No obstante, en el último año el porcentaje de ventas ha bajado de un 95% a un 90% del total de la producción, lo que ha aumentando por consiguiente, el porcentaje de pérdidas en producto a un 10% de acuerdo a datos estadísticos que posee la empresa.

Análisis situacional y del entorno

Un par de días después, Rebeca se reunió con el señor Murillo y le expuso su punto de vista respecto de la situación que enfrentaba la empresa, ella le argumentó lo siguiente:

Rebeca Morera: “Señor, es claro que a pesar de que la compañía cuenta con varias políticas y estrategias que responden a sus necesidades más inmediatas, resulta necesario que la empresa desarrolle herramientas administrativas adecuadas que le propicien un crecimiento a ritmo de clase mundial, que nos permita lograr la mejor competitividad. Para ello es necesario contar con toda la información necesaria para formular las posibles alternativas que nos muestren el camino a seguir”.

Alfredo Murillo: “Ciertamente señorita Morera, no obstante en este momento no cuento con los recursos necesarios para pagar a una empresa consultora que nos brinde el asesoramiento requerido para desarrollar un plan de acción certero y efectivo”.

Rebeca Morera: “Estoy consciente de la situación señor, es por ello que quiero pedirle su autorización para que mis compañeros y yo dediquemos algunas horas de trabajo para investigar la condición externa e interna de la empresa, su misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la organización. De esta manera tendremos la oportunidad de ampliar nuestros roles y contribuir con nuestro conocimiento para beneficio de la empresa”.

Alfredo Murillo: “Me parece una propuesta muy interesante, siempre y cuando no afecte de manera significativa las funciones normales de la empresa, además, a pesar de que sus esfuerzos van a ser remunerados no resultará tan costosos como pagar un consultor y quien mejor que ustedes que conocen bien a fondo la compañía; adelante señorita, les concederé un par de meses para que me presenten los resultados de su estudio”.

De este modo el equipo comenzó a trabajar. Dos de ellos se encargaron de realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que les presentará la posición exacta en que se encontraba la compañía, como se puede apreciar en la tabla #1; otra se encargó de entrevistar el personal de planta para medir la situación interna de la empresa y, otros dos, realizaron un estudio del mercado para determinar la percepción en cuanto a gustos y preferencias del producto entre los consumidores del cantón de Belén, lugar donde se encuentra ubicada la empresa, con el fin de establecer el posicionamiento actual del producto en la región. Al cabo de dos arduos meses de trabajo, el equipo inició una serie de reuniones para presentar cada uno sus respectivos resultados y con base en ello formular una propuesta para la gerencia. Los resultados fueron los siguientes:

Rebeca Morera: “Muy bien, Cristian y yo les vamos a presentar el análisis FODA de la empresa, como todos saben, este análisis abarca los ambientes interno y externo de la empresa y nos va a resultar muy útil para descubrir ventajas estratégicas que pueden explotarse en la estrategia de marketing de la empresa”.

Cristian Guevara: “Nos enfocamos mucho en el cliente para obtener un máximo beneficio, pues esto nos resulta de mucha utilidad para satisfacer la necesidad de los clientes, de igual forma el estar conscientes de las debilidades que nos afectan, nos proporcionarán las armas necesarias para reducir al mínimo los efectos negativos de estas debilidades, como pueden observar en el siguiente cuadro”:

Tabla #1

FODA: TORTILLAS DEL MAIZAL S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<u>Imagen de marca Sólida</u> : Buena aceptación del producto por parte de los consumidores, confiable.	<u>Requiere más maquinaria y equipos más modernos</u> : tecnología obsoleta, falta de repuestos y automatización de procesos.
<u>Buena impresión en el mercado</u> : excelente sabor, textura y presentación.	<u>Presupuesto limitado</u> : para publicidad y promoción.
<u>Calidad en producto</u> : alto nivel en materias primas, procesos y servicio al cliente.	<u>Recursos financieros limitados</u> : para invertir en tecnología, investigación y desarrollo de nuevos productos.
<u>Años de estar en el mercado</u> : pues posee una trascendencia de 13 años en el mercado, experiencia.	<u>Costos más altos</u> : requieren más personal de planta por el tipo de proceso utilizado.
<u>Única tortilla que ofrece diferenciación en el mercado</u> : por estar hecha de maíz y no de harina.	<u>Escasa supervisión y apertura de nuevas rutas</u> : no cuentan con base de datos sólidas ni sistemas de monitoreo para los agentes de ventas.
<u>Mejores horas de entrega</u> : por abarcar menos territorio.	<u>Poca capacitación</u> : tanto para personal de producción como para personal de ventas.
<u>Cuentan con capital propio</u> : no poseen cargas financieras.	<u>Falta de estrategias y planes de acción</u> : para anticiparse a los cambios del mercado.
<u>Excelente servicio al cliente</u> : atención personalizada de acuerdo con los gustos de los clientes.	<u>Falta de innovación</u> : la ha convertido en una organización anticuada e inflexible.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>Contacto directo con los clientes</u> : por lo tanto existe una comunicación más directa en cuanto a quejas y sugerencias.	<u>La escasez de maíz</u> : provocada por los fenómenos atmosféricos.
<u>La distribución es una limitante para la competencia</u> : por el volumen que manejan y abarcan mayor extensión de territorio.	<u>Aumentos elevados en costo de gas licuado y gasolina</u> : por la crisis mundial y los elevados precios del petróleo, elevan los costos de producción y distribución.
<u>Posibilidades de crecer</u> : en diferentes segmentos del mercado.	<u>Empresas competidoras muy fuertes</u> : trasnacionales consolidadas y especializadas como DEMASA del Grupo GRUMA.
<u>Crecimiento de mercados</u> : se puede ampliar la línea e incursionar en todo el territorio nacional.	<u>Varios productos sustitutos</u> : en el mercado se encuentra tortilla casera, tortilla de trigo y pan.
<u>Diversificación en línea de productos</u> : tortilla de queso, snacks y productos congelados elaborados a base de maíz como pupusas, maíz envasado para pozol, etc.	

*Fuente: Datos obtenidos en la empresa. Septiembre 2005

Rebeca Morera: “Dentro de las amenazas y oportunidades que fue factible percibir, se encuentran: el precio del maíz, pues es la base primordial para la elaboración de este producto, sin embargo, en los últimos meses se ha visto una escasez importante de este grano lo que ha provocado una elevación significativa en los precios del mismo, de igual forma, los aumentos en el combustible han provocado un aumento tanto en el costo de producción (pues la maquinaria trabaja con gas) como en la distribución del producto. Otro aspecto importante por considerar, es el hecho de que la competencia más fuerte de la empresa es Tortiricas de Demasa. Esta es una compañía transnacional que posee actualmente el 80% del mercado total de la tortilla, lo que le representa a la empresa, una gran limitación a la hora de abrir mercado y a eso se suman los productos sustitutos como las tortillas hechas en fábricas clandestinas sin ningún control por parte del Ministerio de Salud, la tortilla de trigo distribuida por la empresa Bimbo y el pan de gran aceptación especialmente entre las generaciones más jóvenes”.

Cristian Guevara: “Sin embargo, la buena calidad del producto y el servicio que ofrece la empresa, le han brindado buenas oportunidades a lo largo de todos estos años, un ejemplo claro de ello, es el hecho de que hace un año la cadena de Restaurantes As, firmó contrato con la compañía, lo que le provocó un aumento muy significativo en el volumen de producción y por consiguiente, en las ventas. Además, la distribución es una limitante para la competencia, porque las horas de entrega son muy distintas a las nuestras, pues entregamos a mejores horas, debido a que no abarcamos todo el territorio nacional, lo que hace más fácil y expedita la distribución del producto. Actualmente se encuentra un mercado muy amplio en busca de alimentos producidos a base de maíz y las tortillas pueden llegar a convertirse en el producto sustituto del pan”.

Rebeca Morera: “Por su parte las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, en las áreas funcionales resulta una actividad vital en una empresa. Las fuerzas y debilidades se pueden establecer en comparación con

la competencia, la superioridad o las deficiencias que presente la empresa y es importante determinarlas pues pueden representar información muy valiosa para la compañía; por otra parte, los elementos que están fuera de lo normal también pueden determinar algunas fuerzas o debilidades. Para ello, la empresa aplica actualmente algunos métodos de control, como son la medición del desempeño y realizar comparaciones con periodos anteriores, sin embargo, no son actividades que se realicen de manera frecuente”.

Cristian Guevara: “No obstante, al revisar la base de datos interna de la empresa, se logró determinar algunas fuerzas y debilidades, dentro de las fortalezas observamos que son las únicas tortillas elaboradas realmente con maíz a diferencia de la competencia, única empresa de tortillas que le ofrece a las distribuidoras un empaque con el logo de ellas mismas por la parte del frente y el logo de la Trencilla Dorada por la parte posterior y con la cantidad de tortillas que le soliciten. La tortilla es más resistente, más natural, más compacta, y con menos preservante (solo utiliza un 0.01%), además de que utiliza materias primas de primera calidad, de los 13 años que lleva la empresa de estar en el mercado, no ha dejado de producir un solo día, distribuye a las mejores horas pues cubren menos territorio que la competencia, además de que cuenta con una muy buena impresión y aceptación en el mercado y el capital de trabajo es propio”.

Así mismo, una debilidad significativa es que requieren más maquinaria, especialmente para el día sábado, ya que la demanda es mayor, tampoco cuenta con la suficiente publicidad y promoción para competir con los rivales, la maquinaria necesaria para la producción de tortillas y los repuestos tienen que ser exportados desde México y falta capacitación por parte del personal de la empresa para enfrentarse a una nueva línea de productos, ha frenado la innovación, en el área de ventas no se cuenta con supervisores que monitoreen a los agentes ni un sistema de apertura de nuevas rutas, la falta de estrategias y planes de acción para hacerle frente a los cambios en el mercado son evidentes

Rebeca Morera: “De esta manera concluimos nuestra presentación, Ana Cecilia, serías tan amable de exponernos los resultados del análisis interno de la empresa”.

Ana Cecilia Navarro: “Con gusto. En efecto, yo apliqué una entrevista a los empleados, especialmente los de planta y lo reforcé con un poco de observación dentro de la organización, con el objetivo de evaluar la cultura y estructura de la empresa, así como el desempeño actual de los colaboradores, en síntesis los puntos más importantes son los siguientes:

- Uno de los principales problemas que se observan en la empresa es que los dueños y, por consiguiente, los que la dirigen, son conscientes de que es necesario desarrollar una aptitud para el cambio, no obstante, les resulta sumamente difícil dejar de proteger el sistema de trabajo que han creado hasta el momento, lo que dificulta en muchas ocasiones que los demás miembros de la organización introduzcan estrategias más innovadoras. Es por ello, que en este momento no se cuenta con manuales de procedimientos ni reglamentos internos, que regulen el comportamiento del personal y delimiten las pautas por seguir; tampoco se ejercen controles sobre las pocas normas establecidas.
- Otra deficiencia que este sistema actual de trabajo está provocando en el área de producción es que al jefe de planta no le gusta delegar funciones, por lo que no se encuentran claramente comprendidas las responsabilidades específicas de cada empleado, lo que provoca en muchas ocasiones que no se lleven a cabo correctamente las labores establecidas. Es considerable resaltar, que esto ha provocado un poco de desmotivación en los empleados, pues ellos perciben que no se les considera lo suficientemente capaces, además, de que sus aportaciones o ideas no resultan importantes.
- En el área de producción se encontró mano de obra inexperta pues a pesar de que el trabajo es muy simple, los trabajadores no cuentan con ningún tipo de capacitación, existen procesos de producción simples,

baja tecnología, falta de coordinación en todo tipo de actividades lo que conlleva al enfrentamiento de problemas difíciles a corto plazo y falta de innovación tanto en maquinaria como en procesos.

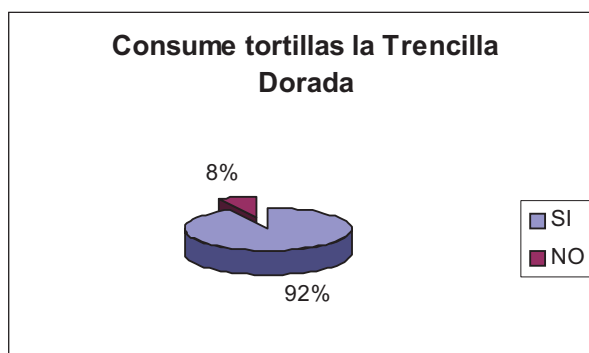
- En el área de administración los empleados se quejan porque no cuentan con políticas claras pues no tienen reglamentos internos o políticas de procedimientos bien establecidas, inexperiencia en planificación; de ahí que buscan soluciones solamente cuando el riesgo está amenazando o afectando directamente a la empresa con desafíos constantes con una competencia más poderosa y mucho más organizada, además de la traba gerencial, pues como mencioné anteriormente, uno de los dueños, quien es el encargado del área de producción, es una persona sumamente inflexible a los cambios o a la introducción de nuevas tecnologías o procesos lo que frena en gran parte la creatividad e iniciativa de los empleados.
- En el área de supervisión y ventas, las estrategias son casi nulas, no se supervisa de manera periódica el desempeño de los agentes vendedores, ni se visita de manera frecuente a los clientes, estos procedimientos sólo se llevan a cabo cuando se debe hacer frente a un problema o una queja. También, por tratarse de una empresa pequeña, los recursos disponibles para realizar campañas publicitarias son prácticamente escasos”.

Ana Cecilia Navarro: “No obstante, los empleados son bien remunerados y su trato en general es muy cordial, existe mucha camaradería y poca rivalidad, lo que da la impresión de que todos forman parte de una gran familia, además la mayoría de ellos cuentan con el entusiasmo y la disposición para introducir mejoras, por lo tanto, es necesario la entrada de nuevas estrategias de trabajo, que le ayuden a la empresa a ser más eficaz y eficiente en su desempeño, para reducir al mínimo el margen de error, pues esta mejora se verá reflejada de forma inmediata en la calidad del producto y el servicio ofrecido”.

Francisco Salazar: “Finalmente, mi compañera Karla González y yo les vamos a presentar el estudio de mercado, este se realizó de la siguiente manera: Se llevaron a cabo 2 grupos focales con la participación de 16 mujeres en total, mayores de 20 años y residentes del cantón de Belén, cuya aportación resultó bastante amplia e interesante para esta investigación. De igual forma, este instrumento se utilizó como refuerzo a la encuesta aplicada a 85 personas del mismo cantón. El cuestionario aplicado esta diseñado por dos tipos de preguntas: las cerradas o estructuradas, las cuales conforman parte de una escala en la cual se pide a los encuestados que seleccionen una o más opciones de una lista de posibles respuestas y tres preguntas abiertas o no estructuradas de las cuales se puede adquirir una amplia gama de respuestas. (ver anexo #4). Dentro de los puntos más importantes están los siguientes:

Gráfico #1

- Se logró determinar un alto consumo de tortillas de maíz, especialmente en las mujeres cuyas edades son mayores a los 20 años, por lo que se puede establecer que:



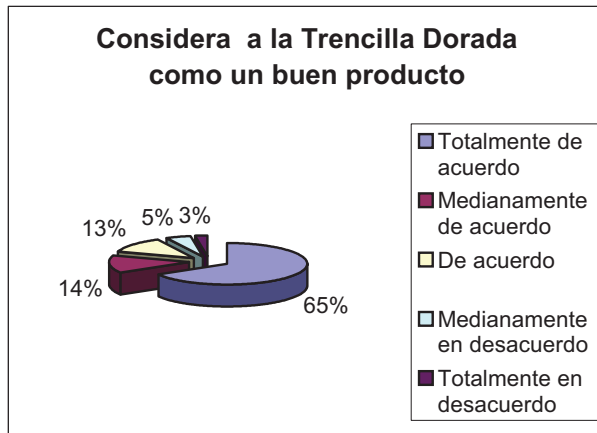
*FUENTE: Encuesta de opinión con el fin de conocer la imagen actual del producto “Tortillas del Maizal” Julio 2005.

- Tortillas del Maizal posee un buen posicionamiento dentro de la región, además de que la tortilla es un producto muy importante dentro de la dieta diaria de los costarricenses, pues por los beneficios que este producto aporta es considerado muy sano, nutritivo y bajo en calorías.
- En cuanto al sabor, es mejor La Trecilla Dorada por estar hecha a base de maíz y con menos preservantes, le da una característica más tradicional, además de un olor y sabor más agradable en comparación

a la competencia, cuyo sabor de la tortilla lo consideran más dulce o un poco desagradable.

- En relación con la textura, a pesar de que La Trencilla Dorada es considerada más suaves y frescas, la competencia presenta una mayor aceptación en cuanto a resistencia, ya que duran más días, además de que su manipulación es más fácil pues no se quiebran y prácticamente son más flexibles a diferencia de, La Trencilla Dorada que suele ser más quebradiza o frágil, especialmente si no se tiene mucho conocimiento en cuanto a su manipulación, por ejemplo, se manifestó que suelen ser deliciosas si se calientan en el fogón o disco, pero pierden mucho su calidad si son expuestas al microondas, especialmente si se calientan por mucho tiempo (más de 45 segundos).
- Respecto del tamaño y grosor, la opinión suele ser muy variada y va muy sujeta a los gustos de cada persona y para la finalidad a la que se va a destinar el producto; no obstante, La Trencilla Dorada, por su tamaño y grosor es más preferida para el consumo diario como complemento de cada comida.
- Por otra parte, al analizar el empaque, la mayoría manifestó estar complacida con la presentación y el tipo de empaque que utiliza La Trencilla Dorada, de igual forma se muestran muy identificadas con su logo. Los colores que utilizan les resulta muy agradables a la vista, además de que el empaque brinda la información necesaria para el consumidor como ingredientes, fecha de vencimiento, cantidad de unidades, licencia e información de la empresa como el nombre y teléfono. Sin embargo, surgió la recomendación de que se le puede agregar un *slogan* en la parte del frente y una receta y las indicaciones de cómo debe calentarse en la parte posterior.

Gráfico #2



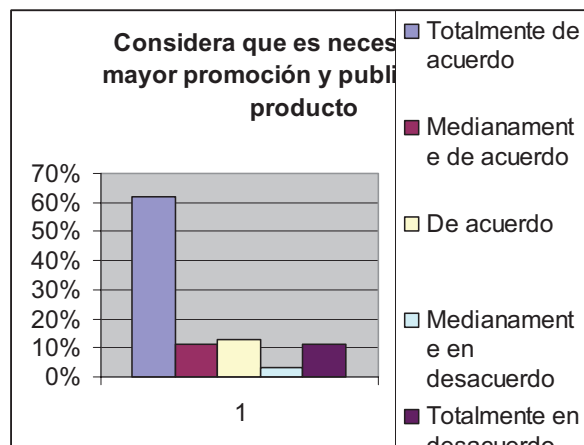
*FUENTE: Encuesta de opinión con el fin de conocer la imagen actual del producto "Tortillas del Maizal" Julio 2005.

- Respecto del servicio al cliente poseen un alto desempeño. Es por ello que la

mayoría de los clientes la percibe como una empresa familiar de atención única y especializada ya que la atención es totalmente directa con el cliente, debido a esto poseen una confianza muy grande y apropiada para la marca.

- En cuanto al precio no existe mayor distinción, pues suele ser muy similar, además es un producto cuyo valor oscila entre los ¢100.00 y ¢110.00 colones para el consumidor, lo que lo hace asequible para toda la población, sin importar a la clase económica a la cual se pertenezca; y en relación a los puntos de ventas, suelen comprarlas en su mayoría en las pulperías del barrio, así como en las carnicerías y los supermercados.

Gráfico #3



*FUENTE: Encuesta de opinión con el fin de conocer la imagen actual del producto "Tortillas del Maizal" Julio 2005.

- Finalmente, en cuanto a promoción y publicidad, la participación de tortillas del Maizal, es prácticamente nula, por lo que si se recomienda una mayor inversión en estos aspectos, aunque no sea del calibre de las campañas de la competencia, pero si una mayor presencia en el mercado, que fortalezca aún más su imagen actual”.

Ana Cecilia Navarro. “Una parte importante que quiero añadir antes de terminar la reunión es que durante mi estudio dentro de la organización, más específicamente en el área de producción, noté una serie de deficiencias que considero de gran importancia presentar a la gerencia, las cuales les enumero a continuación:

1. El área de proceso en la planta, no se encuentra debidamente demarcada por lo que en ocasiones las personas que trabajan en el área de entrega de producto terminado ingresan a la zona de proceso sin lavarse las manos, sin gabacha o sin cubrirse el cabello.
2. No se cuenta con la asesoría de alguien especializado en granos por lo que no se tiene claro el tiempo máximo que se puede mantener almacenado el maíz en el silo sin que empiece a dar problemas, lo que ha provocado en los últimos dos años pérdida en materia prima, pues algunas partidas de maíz deben ser botarse porque se llenan de gorgojos.
3. No se cuenta con una definición clara de riesgos y puntos críticos de control para el proceso de elaboración de tortillas con el fin de establecer parámetros que se deben controlar para asegurar la eliminación de riesgos físicos, químicos o microbiológicos que podrían presentarse en el producto y causar un daño al consumidor.
4. No se revisa periódicamente el estado de la balanza utilizada para el pesado de ingredientes del producto tales como preservante y CMC, para asegurarse que las cantidades añadidas son las correctas.

5. Finalmente no se realizan evaluaciones para determinar la vida útil del producto, esto sería importante ya que permitiría ver las características que se pierden más rápido en la tortilla y por lo tanto, darles más énfasis para tratar de mejorarlas”.

Después de analizar los resultados, Rebeca y sus compañeras llegaron a la conclusión de que la empresa necesitaba de una reestructuración, que le permitiera ser más flexible a los constantes cambios del medio y desempeñarse de manera eficiente en cada una de sus áreas, pues un buen desempeño y coordinación interna de la empresa, sería el comienzo para asegurarse las ventajas competitivas que los mantuvieran de forma productiva y eficiente en el mercado de las tortillas. Por todo lo anterior, formularon las siguientes alternativas de solución:

Alternativa #1

Despedir a los encargados de producción y administración y contratar a otros que estén capacitados para diseñar nuevos lineamientos, estrategias y planes de acción.

Ventajas:

- Los nuevos encargados traerán ideas nuevas y ganas de hacer bien las cosas para cumplir con el objetivo por el que fueron contratados, lo que le ayudará a la empresa en general, a trazar un plan de acción contundente y eficaz.
- Se podrá contratar colaboradores más capacitados y de mayor experiencia, con un nivel académico más elevado y que además cuenten con grandes cualidades de liderazgo.

Desventajas:

- Al despedir a los encargados actuales, se presentará incertidumbre, desmotivación y preocupación por parte del resto del personal, lo que provocará mayor desmotivación de la que ya se encuentra dentro de la empresa, además de que puede infundir el temor de un posible cierre de la misma.
- Se deberá invertir tiempo y dinero en capacitar a los nuevos encargados, ya que aunque los nuevos colaboradores serán preparados y tendrán mucha experiencia, deben recibir capacitación y procurar un periodo de espera mientras se amoldan a la empresa y a las nuevas funciones.
- No hay seguridad que los nuevos encargados sean bien recibidos por parte de los demás empleados, lo que puede provocar que no se lleguen a implementar correctamente los nuevos lineamientos y estrategias necesarios para sacar adelante la empresa.
- Representaría un incremento significativo en los costos, pues los nuevos colaboradores requerirán de salarios más elevados que los actuales.

Alternativa #2

Contratar a una persona externa (un asesor) que realice un estudio profundo de la empresa y sugiera las posibles alternativas de solución, que deberán ser implementadas posteriormente por los colaboradores actuales.

Ventajas:

- El asesor brindará un informe a la Gerencia de forma objetiva, o sea, indicará realmente lo que está sucediendo, además, por ser una persona ajena a la empresa, no provocará retrasos o inconvenientes en las funciones normales de las distintas áreas.

- Al realizar una evaluación completa de la empresa la condición externa e interna de la misma, su misión, las estrategias actuales, los objetivos y las políticas planteadas, permitirá a la Gerencia determinar el principal motivo por el cual se ha estancado la empresa.
- El estudio ayudará a todos los departamentos de la organización y servirá de guía para futuros análisis y problemas que se presenten en la empresa.

Desventajas:

- Al ser una persona ajena a la empresa podría ocasionar desconfianza de parte de los empleados, lo cual repercutiría en la recopilación de la información para realizar el estudio y las posibles alternativas de solución.
- El asesor deberá estudiar muy a fondo la empresa, lo cual le llevará varias semanas para presentar sus propuestas, lo que atrasará la implementación de una solución rápida y eficaz.
- Se deberá buscar financiamiento para costear la consultoría, pues la empresa no cuenta con el presupuesto necesario para costearlo de manera inmediata.

Alternativa #3

Crear grupos de trabajo en las tres áreas: producción, administración y ventas y delegarles la responsabilidad de crear e implementar en conjunto con la gerencia, las estrategias y lineamientos propias de cada departamento para lograr las ventajas competitivas deseadas.

Ventajas:

- Se aprovecha la fuerza laboral y la experiencia de sus actuales colaboradores para reinventar la empresa y de paso todos se van adaptando a las nuevas formas de administrar.
- Se incrementaría la productividad de la empresa al destinar pequeños equipos encargados de investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías aplicadas a procesos más eficientes de producción.
- Se delegaría al resto de los colaboradores la autoridad formal y la responsabilidad para realizar actividades específicas de cada área, lo que incrementaría la motivación dentro de la empresa.
- Los equipos de trabajo serían los responsables directos de crear e implementar las normas, estrategias y planes de acción a seguir para cada una de las áreas de la empresa, con el objetivo de desarrollar las ventajas competitivas deseadas.

Desventajas:

- Organizar una empresa en grupos de trabajo es un proceso que puede resultar largo y complejo, si no cuenta con la colaboración de los empleados.
- El proceso de los equipos puede dificultar las decisiones de contratación y asignación de personal, pues los gerentes deberán analizar si el nuevo candidato además de poseer las habilidades requeridas, pueden trabajar dentro de un equipo.
- La presencia de conflictos dentro de los equipos de trabajo que provoque divisiones dentro del personal y enturbie el clima organizacional.

Selección de la Alternativa

Después de una larga tarde de debate, Rebeca y su equipo llegaron a la conclusión de que la mejor alternativa es la #3, la que consiste en crear grupos de trabajo en las tres áreas: producción, administración y ventas y delegarles la responsabilidad de crear e implementar en conjunto con la gerencia, las estrategias y lineamientos propias de cada departamento para lograr las ventajas competitivas deseadas, ya que la creación de grupos formales de trabajo le sirven a la organización para alcanzar sus metas, estos equipos se pueden reunir una vez a la semana para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

Además, un beneficio adicional es que estos grupos de trabajo pueden cumplir funciones básicas dentro de la organización como: mantener y reforzar las normas y los valores que sus miembros tienen en común, ofrecer a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales, pues satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad; de igual manera ayudan a sus miembros a comunicarse y, finalmente, sirven para resolver problemas, además estos grupos pueden actuar como grupos de referencia, ejerciendo una influencia muy importante en la vida de la organización.

Consideraron que tanto la alternativa #1 como la #2 no son recomendables, en el caso de la #1 porque el hecho de despedir a las personas involucradas no se logra solucionar el problema desde la raíz, aparte de que puede generar un mayor grado de desmotivación entre los colaboradores. De igual forma, puede darse una fuga de conocimientos básicos e indispensables para la empresa, pues es conocido por todos que cuando una empresa despide personal o cuando éste se retira de forma voluntaria de la misma por falta de incentivos, se lleva con él todos los conocimientos, experiencias y capacitaciones que involucran su puesto de trabajo, por lo que provocaría una pérdida considerable que solo se puede solventar con la contratación de nuevo personal más capacitado, lo que se traduciría en mayor inversión en salarios y capacitación,

además de los atrasos y problemas que se presenten durante el periodo de transición.

En el caso de la alternativa #2, el contratar un asesor, es un problema porque por ser una persona ajena a la empresa, puede generar desconfianza entre los trabajadores, lo que involucraría más tiempo y dinero en obtener una solución satisfactoria. De igual manera, un asesor necesita de la colaboración de todos los departamentos de la empresa para llevar a cabo su investigación, lo que puede generar inconvenientes dentro del sistema normal de trabajo; además, los asesores realizan sus observaciones y recomendaciones con base en su propio criterio, lo que no garantiza que las conclusiones finales sean accesibles para implementar en la empresa. Finalmente ellos no proporcionarían un plan específico de acción, solo los resultados de la investigación, por lo que la empresa tendrá que encargarse de organizar su estructura para poder transformar esos resultados en acciones concretas.

Plan de Acción

Resulta significativo resaltar, que un valioso activo de la empresa está constituido por el personal que la dirige, por consiguiente, cualquier cambio en la mentalidad de estos hombres, se convierte en un beneficio para la empresa. Según Anzola (1993) “la dirección se puede entender como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mientras que al mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa” (p. 73). Es por ello que se dice que el proceso de administración estratégica es dinámico y continuo, ya que el cambio sufrido por uno de sus componentes básicos puede requerir a su vez el cambio en uno o todos los demás componentes. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse a periodos de aplicación; en realidad el proceso de administración estratégica no termina jamás.

Por otra parte, se encuentra el tema del “cambio”. Es importante tener presente que el cambio en una empresa, tiene que ver con hacer evolucionar las

necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse a las necesidades del cliente y lo más importante, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas. En la actualidad, las empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen necesitan poner en práctica la administración, definida por Stoner (1996) como, “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

La administración se considera como un proceso de actividades necesarias, relacionadas e indispensables para el logro de los objetivos de una organización. Las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar son la base para la conducción correcta del proceso administrativo. La planeación es un método utilizado para la proyección de metas y objetivos de la empresa. Esta permite que haya la mejor distribución de los recursos materiales y humanos y que los procedimientos escogidos para la realización de las actividades sean los más indicados, además plantean métodos de control y deja espacio para el ajuste de las medidas planificadas según se haga necesario en la empresa. En línea con lo expuesto, la empresa debe encargarse de distribuir y coordinar los recursos de manera tal que se aproveche su máxima capacidad para que estos sean eficaces en su labor y obtengan los objetivos propuestos en la planeación.

La dirección de la empresa está a cargo de los administradores, los cuáles hacen cumplir los objetivos de la empresa a través de sus subordinados. Esta labor requiere gran capacidad de liderazgo ya que el administrador tendrá la responsabilidad de comunicar de la manera más clara y amplia el tipo de trabajo que tiene que realizar cada uno de sus recursos humanos, además es indispensable dar el mejor de los esfuerzos para que este sirva de ejemplo a los empleados. Según Stoner, “el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas fundamentales... es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente”. (p. 13)

En este sentido, la empresa, debe crear un ambiente en donde los trabajadores puedan realizar sus funciones de una manera responsable, pero con libertad de decidir la mejor manera de llevarlo a cabo. Como dice Charles Handy (1997) “uno de los retos que enfrentan las organizaciones es dar a la gente espacio para actuar con iniciativa pero siendo capaces, al mismo tiempo, de definir el éxito” (p.25).

Es por ello que resulta indispensable la creación de los equipos formales de trabajo, los cuales se caracterizan porque tienen una existencia relativamente duradera y se crean con el objetivo que se encarguen de tareas específicas de la organización, no obstante hay que adquirir conciencia que a la hora de formarse equipos éstos pasan por una serie de etapas como son:

- La Formativa: Es la etapa inicial, en la cual se establecen reglas básicas, implícitas y explícitas, en general, es un periodo de orientación y aclimatación.
- La Tormentosa: Conforme cada miembro empieza a reafirmar sus personalidades individuales, los grupos se pueden tornar hostiles e incluso luchar contra las reglas básicas ya establecidas.
- La Normativa: Se abordan los conflictos de la etapa anterior y se resuelven, los miembros empiezan a expresar sus opiniones y a establecer relaciones estrechas.
- La Activa: El grupo empieza a funcionar como unidad, los esfuerzos de sus miembros se aplican a las tareas correspondientes y al desarrollo del grupo.
- La Disolutiva: Especialmente en casos de grupos temporales, una vez terminada las tareas, sin embargo, en estos casos los grupos se alejan del buen desempeño por la desmotivación que genera.

A pesar de las etapas difíciles a la hora de su creación, los grupos resultan ser el mejor camino para reunir la experiencia de diferentes miembros de la organización y para canalizar sus actividades para la solución de problemas y la toma de decisiones efectivas. Además, estos grupos formales permiten que

sus miembros vean como su trabajo afecta a otros y aumentan la voluntad y la capacidad de los miembros para coordinar su trabajo en provecho de la organización.

Para que los comités funcionen efectivamente es necesario establecer varios procedimientos formales como son:

- Definir las metas con toda claridad.
- Especificar la autoridad del grupo (sus alcances dentro de la organización).
- Determinar el tamaño ideal del grupo.
- Seleccionar a un presidente del grupo, con base en su capacidad para dirigir bien una junta y propiciar la participación de todos sus miembros.
- Distribuir la orden del día y todo el material requerido, para aumentar la probabilidad de que todos estén preparados con aportaciones informadas y que vayan al grano.
- Las juntas deben empezar y terminar a la hora señalada.

No obstante, el éxito de la implementación de una estrategia depende, en gran parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización. Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que debe nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado, es por ello que antes de llevar a cabo la creación de los equipos de trabajo estos deben ser capacitados, cada uno en su área, por lo tanto todos los colaboradores de la organización deberán ser partícipes de la misma.

La capacitación, se llevará a cabo por medio de seminarios, los cuales cubrirán las tres áreas principales en las que se están sufriendo deficiencias, a saber, Técnicas Efectivas de Ventas, Servicio al cliente y Técnicas de Liderazgo y Motivación, está última por considerar de gran importancia a la hora de crear los grupos de trabajo, además de que hay que procurar mantener siempre motivado al personal.

Dicha capacitación, estaría a cargo de la empresa FUNDES, la cual es una institución líder en promover el desarrollo sostenible y coeficiente de la pequeña y mediana empresa (PYMES) en América Latina. Es una empresa de capacitación y consultoría que cuenta con más de 140.000 participantes y un millón y medio de horas ejecutadas de capacitación.

Los seminarios abarcarían los siguientes puntos:

TECNICAS DE LIDERAZGO Y MOTIVACION

Dirigido a : Personal de Tortillas del Maizal S.A.

Beneficios : Los participantes aplicarán un liderazgo efectivo, potenciando sus habilidades y utilizando técnicas apropiadas y efectivas, frente a distintas situaciones.

Objetivo general : Conocer herramientas y habilidades para un liderazgo eficaz.

Objetivos específicos :

- Autodiagnosticar su estilo de liderazgo y las posibilidades de flexibilización.
- Adecuar el método de los cuatro pasos a los procesos y tareas más comunes de su empresa.
- Manejar técnicas de supervisión adecuadas a las necesidades del cargo y la empresa.
- Aplicar técnicas de motivación y construcción de metas.

Contenido :

- Mejorando el estilo de liderazgo.
- La supervisión que hace un líder.

- Motivar a alguien es hacer que se automotive.
- Delegar más para liderar mejor.

Metodología : Se desarrolla con sesiones expositivas, enriquecida por el intercambio de experiencias que motiva al participante a elaborar planes de acción y cambios de conducta, a partir de su experiencia y del nuevo aprendizaje.

Duración: 12 horas efectivas

SERVICIO AL CLIENTE

Dirigido a : Personal de Tortillas del Maizal S.A.

Beneficios : Los participantes podrán elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad, mediante la entrega de calidad en el servicio al cliente.

Objetivo general : Conocer conceptos, herramientas y procedimientos para lograr un excelente servicio al cliente.

Objetivos específicos :

- Diagnosticar la calidad del servicio ofrecido.
- Identificar los “Momentos de Verdad” críticos en la empresa, como tratados en la actualidad y sus posibles mejorías.
- Analizar los atributos del servicio al cliente, y sus posibles mejorías.
- Dominar el uso de las técnicas básicas de atención de clientes.

Contenido :

- La calidad en el servicio y atención a clientes.
- Proceso de segmentación.
- Valor aumentado de sus productos y percepción del cliente.
- Técnicas de atención a clientes.

Metodología: El seminario contiene diversas actividades altamente participativas, enriquecidas por el intercambio de experiencias de los participantes y la discusión grupal, que motivan al participante a elaborar planes de acción y cambios de conducta, a partir de su experiencia y del nuevo aprendizaje.

Duración : 12 horas efectivas.

TÉCNICAS EFECTIVAS DE VENTAS

Dirigido a : Personal de Tortillas del Maizal S.A.

Beneficios : Los participantes podrán aplicar técnicas en el proceso de ventas, que les permitirán mejorar su desempeño y el de sus empresas.

Objetivo general : Aplicar técnicas eficientes en el proceso de ventas.

Objetivos específicos :

- Identificar la multiplicidad de acciones de prospección posibles de ejecutar en sus empresas.
- Diseñar un instructivo de apertura de ventas de la empresa.
- Manejar los tipos de preguntas de investigación de necesidades.
- Elaborar una pauta guía de las características y beneficios de los productos de la empresa.
- Diseñar respuestas para las principales objeciones a sus productos.
- Utilizar las técnicas de cierre.

Contenido :

- Prospección de clientes.
- Investigación de necesidades
- Argumentación de ventas.
- Superación de las objeciones.

Metodología : El seminario se desarrolla en forma participativa en la que el intercambio de experiencias y la discusión grupal enriquece el aprendizaje y motivan al participante a construir soluciones prácticas y creativas.

Duración : 12 horas efectivas

Presupuesto

Descripción de actividades				
#	Actividades	Número Partic.	Número de Horas	Precio
				Total \$
1	Servicio al cliente	25	12	\$550.00
2	Técnicas efectivas de ventas.	25	12	\$550.00
3	Técnicas de Liderazgo y Motivación	25	12	\$550.00
Nota: Incluye, certificados, facilitador y materiales del participante.				
Esta oferta tiene validez hasta el 31 de marzo del 2005.				
La forma de pago es 50% al contratar y 50% al inicio de cada actividad.				

De acuerdo con Fred R. David (1998) “los objetivos a largo plazo se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica” (p 10). Igualmente, la organización debe trazarse objetivos anuales, pues son las metas que debe alcanzar a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Es importante que sean desafiantes, realistas, consistentes y que estén trazados por orden de prioridad. De igual forma, deben establecerse las estrategias y políticas que se utilizarán para alcanzar los objetivos, pues sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones recurrentes.

Es por ello que uno de los objetivos principales de los grupos de trabajo es controlar cada una de las actividades que se realicen, con el fin de evaluar si ofrecen los resultados esperados según la planeación. Para ello deben dividir sus estrategias de control en tres partes importantes, como lo son: establecer normas de desempeño, evaluar la labor actual y ,por último, hacer comparaciones entre las dos actividades anteriores con el fin de encontrar deficiencias y establecer medidas necesarias que permitan la delimitación de estas.

Por consiguiente, se crearán tres grupos de trabajo, cada uno será responsable directo en coordinación con la gerencia, del desempeño de cada área, para lo cual deberán desarrollar e implementar estrategias y planes de acción para el próximo año en los siguientes puntos:

Área de Producción

Hoy en día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización para poder ofrecer cosas que nos diferencien. Es por eso, que la empresa debe de ofrecer una tortilla de alta calidad y preocuparse de que ésta se mantenga siempre constante, pues esto juega un papel muy importante en la percepción que posee actualmente el consumidor respecto del producto. Es por ello que este equipo debe:

- Crear manuales o procedimientos establecidos de manera formal, que logren guiar al operario de manera correcta a la hora de llevar a cabo el proceso de producción (tiempos, temperatura, cantidades, entre otros).
- Por ser una industria que pertenece a la industria alimentaria, el equipo deberá establecer programas de capacitación constante en áreas como HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point* – Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) y las 5s el cuál consiste en un programa de capacitación para pequeñas y medianas empresas, es una vía muy efectiva para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo ya que su principal objetivo es el de inculcar en la gente un pensamiento de mejoramiento continuo, desarrollando mejores grupos de trabajo y preparando a los gerentes y supervisores para un liderazgo práctico, todo con miras a lograr alcanzar el ISO 9000 (estándares y alineamientos internacionales de calidad).
- Igualmente el grupo deberá coordinar el asesoramiento de un Tecnólogo en Alimentos, que le ayude a investigar y desarrollar maneras o medidas más adecuadas en la utilización de los demás ingredientes de la tortilla, como son la masa, el ácido propiónico, el CMC que es un preservante y la cal para esta forma mejorar la textura, el sabor y la duración de la tortilla, aparte de poder implementar de manera adecuada, la innovación en la línea del producto como es la introducción de sabores o ingredientes nuevos.
- Respecto de la tecnología, el equipo debe preocuparse por satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que resulta necesario, la implementación de una máquina que le permita realizar todos los cambios de moldes que sean necesarios, de la manera más rápida y eficiente para poder así otorgar a sus clientes una tortilla que se adapte mejor a sus necesidades.

Área de Ventas y Distribución

El equipo a cargo de ventas y distribución, deberá desarrollar todas aquellas actividades que involucren al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas.

Tortillas del Maizal S.A., es una empresa que posee un posicionamiento muy fuerte en un área específica del mercado constituida por cadenas de pollos y restaurantes, así como sodas de fábricas principalmente, además de abastecedores, pulperías y supermercados.

Por lo tanto, resulta de gran importancia que la compañía cuente con una base de datos completa de toda su cartera de clientes que le permita, aparte de estar en contacto con el cliente, utilizar el mercadeo directo para la aplicación de ofertas y promociones.

Una buena base de datos le permitirá a la empresa identificar a los mejores prospectos para una oferta determinada, o enfocar los esfuerzos de la compañía a aquellos clientes que responden más, además de medir el comportamiento de compra de los clientes y así poder dedicar tiempo a aquellos que no han vuelto a comprar.

También le proporciona a la empresa, mantener o reforzar el vínculo personal con el cliente, aspecto que la ha caracterizado desde sus inicios, permitiéndole de esta forma enterarse de los problemas o dificultades que estén presentando tanto el producto como el servicio, así como de las necesidades y preferencias que caracterizan a cada cliente.

Para elaborar una buena base de datos, el equipo de trabajo deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El personal de ventas deberá utilizar bases de datos separadas para los clientes existentes y para los potenciales, en este caso resultaría útil separar la base de datos en varios grupos de acuerdo con las

características como son: Pollos, Restaurantes y Sodas de Fábricas, Escuelas, Hospitales, Pulperías o Abastecedores y Supermercados.

- La base de datos deberá contener información como del nombre del dueño o encargado del local, número de teléfono, dirección o ubicación geográfica, la fecha de nacimiento, y los aspectos o características que diferencian a cada local. En el caso de los supermercados, debe registrarse el nombre del gerente, teléfono y *email* de las oficinas centrales, así como los mismos datos de los gerentes de cada supermercado. Respecto de las escuelas, el nombre del director de la institución y del miembro del patronato escolar encargado de la compra de alimentos; al igual que en los hospitales el nombre del encargado de Proveduría y de Nutrición.
- La base de datos tendrá también que dar el seguimiento de los historiales de compra de cada cliente, donde se debe mostrar la última fecha de compra, la frecuencia y la cantidad de paquetes de compras pasadas.
- Por medio de la base de datos, el equipo deberá implementar estrategias para lograr mantener la lealtad del cliente, como por ejemplo, enviarle un artículo publicitario de la empresa, cada vez que algún gerente, dueño o encargado de un local cumpla años, como un gesto de amabilidad e interés por parte de la compañía hacia la persona, también, regalarle producto o realizar donaciones para actividades específicas, como son fiestas de los empleados o actividades para recaudar fondos como Bingos, en el caso de las escuelas.

De igual forma deberán establecer capacitaciones a los agentes vendedores en el área de servicio al cliente, motivación y negociación, entre otros. Así como implementar rúteros para controlar los porcentajes de venta, número de clientes y porcentaje de pérdida por cambios o sobrantes del mismo.

Contratar un par de supervisores de ventas con experiencia en el área de comida y establecerles por zona un programa de visitas a supermercados y otros clientes así como la apertura de nuevas rutas para incursionar en nuevos mercados.

Área de Mercadeo

Tortillas del Maizal, no utiliza publicidad directa a través de los medios de comunicación masiva ya que tiene establecidos sus puntos de venta en donde se trata de estar en constante comunicación por medio de brochures y afiches, pues esta marca está posicionada en la mente de los actuales consumidores.

La compañía, por ser una empresa pequeña no cuenta con recursos necesarios para establecer grandes campañas publicitarias o de promoción, por lo que se dedica a establecer una relación más directa con sus clientes actuales y a la realización de degustaciones y colocación de afiches o exhibidores en sus puntos de venta. Adicionalmente el producto por ser parte de la canasta básica, no requiere un gran despliegue de publicidad masiva. Sí es válido mencionar que su empaque no ha sido rediseñado desde que salieron al mercado, lo que les podría beneficiar con una renovación de la imagen tanto del producto como de la compañía en sí. Además por abarcar segmentos pequeños de mercado meta, se ven beneficiados por la meta promocional que ejerce grandes competidores como TortiRica.

Con base en lo anterior, el equipo de trabajo de mercadeo deberá enfocarse en los siguientes puntos:

- Elaboración de una estrategia de reposicionamiento de La Trencilla Dorada no basada en precios, por el contrario, enfocándose a la elevación del valor agregado que ofrece el producto y diferenciación, exaltando sus características particulares.

- Planes de acción enfocados en las áreas de ventas personales, promoción de ventas y merchandising, así como la elaboración de material publicitario, como por ejemplo:

Afiches: Para ser entregados a los agentes ruteros para que se coloquen en los puntos de ventas como pulperías, minisupers, etc. También pueden ser utilizados en los diferentes eventos que se realicen cuando sea procedente.

Banners: Para ser ubicados en los puntos donde se den eventos, para efectos de identificación.

Gorras: Para ser utilizadas como parte del uniforme identificador de las promotoras en los diferentes eventos. Adicionalmente, será material utilizado para premiación de consumidores.

Camisetas: Pueden ser estilo t-shirt, con el logo impreso, utilizadas como parte del uniforme identificador de las promotoras en los diferentes eventos. Adicionalmente, será material utilizado para premiación de consumidores.

Recetarios: Para repartir en eventos promocionales, una vez que el cliente decida adquirir el producto.

Cupones para Sorteos: La fecha de los sorteos, la mecánica del concurso y los premios serán establecidos posteriormente por el equipo de trabajo

Patrocinio: En el caso de las cadenas de mayoristas más grandes como Corporación de Supermercados Unidos (CSU), se tratará de participar en campañas promocionales establecidas por los puntos de ventas como patrocinadores.

Degustaciones en Puntos de Distribución: En base se utilizarán en los puntos como supermercados, ferias, etc. En este tipo de punto no hay necesidad de propaganda ya que es dada por el punto en sí.

Contratación de Promotoras y Promotores: Se debe mantener un grupo de demostradoras debidamente entrenadas en cuanto a características que se desean resaltar del producto y la diferenciación que se trata de obtener en el reposicionamiento. Este personal tendrá a cargo la función de atraer al público y comunicarles las características del producto mediante la degustación.

Actividades Abarcando Sectores Específicos de Distribución: Se instalarían *Stands* de tortillas “La Trencilla Dorada”, en los cuales se regalarían pruebas de productos nuevos y vendiendo el producto junto con comidas típicas. De igual forma, para este efecto pueden ser organizadas degustaciones y pruebas del producto nuevo en los sectores geográficos específicos donde es distribuido el producto. Para anunciar este tipo de evento, se puede utilizar perfectamente el sistema de perifoneo, que es mucho más enfocado y económico. Adicionalmente, se mantendrá música típica como fondo de ambiente.

Establecer los mecanismos de concursos: En los diferentes eventos y cuando sea procedente, se podrá realizar concursos entre el público asistente los cuales consistirán en que la gente conozca y pueda mencionar las características más importantes del producto. De esta manera se premiarán con producto, gorras o camisetas.

El equipo de trabajo deberá establecer las mejores opciones de publicidad acorde con la imagen del producto y el presupuesto establecido para el mismo, de igual forma deberán encargarse del diseño, cantidades y cotización de los mismos.

Área Administrativa

- Deberán coordinar y establecer los medios y políticas necesarias para que cada grupo de trabajo se desempeñe de manera efectiva, así como designar los alcances, las limitaciones y los presupuestos de cada uno.
- Deberán de exigir un reporte mensual a cada grupo para medir el alcance de los objetivos planteados, así como realizar juntas cada tres

meses para determinar los logros, las fallas o inconvenientes, al igual que las nuevas propuestas.

- De igual forma deben implementar programas de evaluación del desempeño para efectos de incentivos y recompensas.

Consideraciones Finales

El maíz ocupa un lugar muy importante dentro de la dieta costarricense y es apreciado tradicional que posee: un legado de nuestros indígenas. Tortillas del Maizal, utiliza el maíz como principal ingrediente de su producto, aspecto diferenciador que le proporciona una ventaja competitiva con las demás industrias productoras de tortillas.

Es por ello que a pesar de la falta de estrategias que posee la empresa y todos los problemas que eso conlleva, han logrado mantener un posicionamiento importante entre sus consumidores, lo que nos demuestra que el producto ha logrado conservar su calidad a lo largo de todos estos años, fomentando la confianza entre sus clientes, por esta razón, la presente investigación se enfocó en establecer estrategias propias de la dirección y reorganización de la empresa, pues se considera que al encontrar su equidad y poder aprovechar y maximizar sus recursos, estos beneficios vendrán a reforzar y fortalecer la vida y la imagen del producto en el mercado.

De esta forma aspectos como expandir la cobertura de sus rutas, diversificar la línea de productos y utilizar más publicidad y promoción, resultará de forma más simple y eficiente, todo ello con el fin de favorecer su imagen y proyectarse como una empresa que brinda productos de calidad, reforzándose ante su competencia tanto directa como indirecta, como una organización sólida y confiable con una identidad definida y respetable.

No obstante, para que la implementación de la estrategia resulte eficiente, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar capacitaciones periódicas con todos los gerentes, supervisores y líderes de grupo, en las cuales se les inculque la importancia del trabajo en equipo, la motivación y la comunicación directa y oportuna entre ellos mismos. Esto porque resulta imprescindible que se conviertan en motivadores y capacitadores permanentes de su personal.

- Inculcarle a todo el personal la importancia de las nuevas políticas establecidas por la empresa y el beneficio que éstas representan para cada uno de sus miembros de manera que todos se sientan comprometidos con las metas y objetivos establecidos.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa por medio de boletines internos, murales y reuniones formales periódicas entre jefaturas y colaboradores, para que estos últimos sientan que sus aportaciones son de igual importancia dentro de la organización.
- Colocar un buzón de sugerencias, para que los trabajadores que no conforman parte de los grupos den su opinión acerca de lo que les gusta o desagrada de la empresa o el producto, con el fin de que el grupo correspondiente a cada área, consideren en conjunto las opiniones de los colaboradores y realicen los cambios correspondientes.
- Mantener a los empleados en capacitación constante sobre buenas prácticas de manufactura y la necesidad de cumplirlas para asegurarse la calidad de los productos.
- Realizar una definición riesgos y puntos críticos de control para el proceso de elaboración de tortillas con el fin de establecer parámetros que se deben controlar para asegurar la eliminación de riesgos que podrían presentarse en el producto.
- Se deben elaborar los procedimientos estándar de operación para todos los productos, esto le permitirá a la empresa tener un mayor control sobre el procedimiento a seguir, en caso de empleados nuevos se les capacita por medio del documento.
- Fomentar la creación de una Asociación Solidarista o una entidad similar, que brinde apoyo de ahorro y préstamo a los empleados para que la empresa pueda delegar estos aspectos a la asociación y sus

empleados de administración dediquen tiempo completo a las finanzas propiamente de la empresa.

- Mantener un historial de fallos para cada uno de los equipos e indicar la forma de solucionar los problemas, además mostrar los cambios o repuestos que se han realizado.

- Estar a la vanguardia en temas de certificaciones y otros estándares requeridos por los clientes para formar parte de su cartera de proveedores, especialmente en el caso de Hoteles, Hospitales y Restaurantes.

Bibliografía Consultada

Aaker, David A, Kumar, V y Day, George S. (2001). Investigación de Mercados. México. Editorial Limusa, S.A de C.V

Anzola Rojas, Sérvulo. (1993). Administración de pequeñas empresas. México. Mac Graw Hill.

Cedeño Gómez, Alvaro. (1998). Administración de la empresa. Costa Rica. Editorial UNED.

Ferré Trenzano, José M. (1998). Organización Comercial. Pertenece a la Colección Guías Prácticas de Marketing. Prontuarios y Check List.

Fred R, David. (1997). Concepto de Administración Estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Gibson, James L, Ivancevich, John M y Donnel, James H. (1996) Organizaciones. Colombia. Mac Graw Hill.

Handy, Charles, Jack, Trout y Potter Michael. (1997). Repensando el Futuro. Bogota, Colombia. Editorial Norma S.A.

Jonson, Gerry y Scholes, Kevan. (2001). Dirección. 5 ed. Madrid, España. Prentice Hall.

Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993) Análisis y Planeación de la Calidad. México. Mac Graw Hill.

Kinney y Taylor. (2000). Investigación de Mercados. México. Editorial Mac Graw Hill.

Kottler, Philip, Fahey, Liam y Jutasripitak, S. (1987). La Nueva Competencia. Colombia. Editorial Norma.

Kottler, Philip. (1996). Dirección de Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kottler, Philip y Armstrong, Gary. (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kriegel, Robert y Brandt, David. (1996) De las Vacas Sagradas se Hacen las Mejores Hamburguesas. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.

Maddux, Robert B. (1990) Delegación Eficaz de Facultades. México. Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.

Mendez, Carlos. (1997). Metodología. Colombia. Editorial Mac Graw Hill.

Noer, David M. (1997). El Cambio en las Organizaciones. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Nueno, Pedro. (1999). Emprendiendo. España. Editorial Grafos S.A.

Lambing, Peggy. (1998). Empresarios Pequeños y Medianos. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Stephen P, Robbins. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Stoner, James A. F., Freeman R., Eduard y Gilbert J. R., Daniel R. (1996) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. (1994) Dirección y Administración Estratégicas. México. Mac Graw Hill.

W. L. Hill, Charles y Garreth R., Jones. (1996). Administración Estratégica. México. Mac Graw Hill.

<http://www.gruma.com>

Acerca de GRUMA

GRUMA

23 de septiembre 2005

Anexos

Anexo #1. Grupo Focal

GRUPO FOCAL

OBJETIVO

Discutir e identificar los gustos y preferencias de las mujeres respecto del producto Tortillas las Maiceras.

Planeación de la actividad

1. Presentación de los participantes
2. Exposición del tema
3. Preguntas y respuestas
4. Retroalimentación de la información obtenida

Temas por tratar:

1. ¿Les gusta comer tortillas de maíz?
2. ¿Cuáles son sus tortillas favoritas y por qué?
3. ¿Con qué frecuencia come usted tortillas?
4. ¿Hay algún tipo de tortilla en especial que le agrade?
5. ¿Considera usted que las tortillas son un producto básico dentro de su alimentación?
6. ¿Considera usted que la calidad de la tortilla Las Maiceras, en cuanto a textura y sabor, son los mejores?
7. ¿El tamaño y el precio de las tortillas las Maiceras se adecuan a sus necesidades?
8. ¿Qué opina usted sobre el empaque actual de las tortillas las Maiceras?
¿Le realizaría usted algún cambio?
9. ¿Dónde acostumbra usted comprar tortillas las Maiceras?
10. ¿Le realizaría usted algún cambio al producto? ¿Cuál (es)?

Anexo #2. Prueba Piloto

ANÁLISIS DE MERCADO

1. Mercado Meta.

1.1 ¿ Consume usted tortillas “Las Maiceras”?

Sí No

Si su respuesta fue **No**. ¿Cuál es la razón por la cuál no está tomando en cuenta este producto (tortillas “Las Maiceras”), para su consumo?

- Desconoce su existencia en el mercado.
 - No han recibido oferta de venta.
 - El producto no le parece competitivo.
 - El producto no cumple con sus expectativas.
 - Otros (favor anotar cuáles).
-
-
-

1.2 ¿ Las considera un buen producto?

Sí No

1.3 ¿ Considera que posee un buen precio?

Sí No

1.4 ¿Conoce donde se ubica la empresa?

Sí No

1.5 ¿Considera a “Las Maiceras” un alimento básico en la dieta costarricense?

Sí No

1.6 ¿Sabía que “Las Maiceras” son elaboradas con maíz puro?

Sí No

**1.7 ¿ Qué características utiliza usted para elegir la tortilla que consume?
(Enumere de 1 a 6 de acuerdo con el orden de importancia)**

- Textura
- Color
- Sabor
- Tamaño
- Precio
- Otras (especifique) _____

1.8 ¿ Dónde acostumbra a comprar sus tortillas?

- en la tortillería.
- en el supermercado
- en la panadería
- en las pulperías o abastecedores
- por medio de agentes vendedores
- otros (especifique) _____

1.9 ¿Considera de mejor calidad a “Las Maiceras” que a las TortiRicas u otras marcas?

Sí

No

2. Producto.

2.1 Favor calificar las siguientes características del producto tortillas “Las Maiceras” de acuerdo con la siguiente escala: Muy bueno, bueno, regular, malo, deficiente.

Característica	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Sabor					
Contextura					
Duración					
Tamaño					
Calidad					
Empaque					
Cantidad					

2.2 ¿Cuáles de los siguientes cambios le haría usted al producto tortillas “Las Maiceras”?

- Tamaño: más grande.
- Tamaño: más pequeño.
- Tortilla más gruesa.
- Sabor de la tortilla
- Color de la tortilla.
- Número de unidades

2.3 ¿Aceptaría otro sabor de tortillas “Las Maiceras”?

Sí No

2.4 ¿Cuál sabor ?

- Especies
- Queso
- Ajonjolí
- Otro (especifique)_____

2.5 ¿Le llama la atención el empaque?

Sí No

2.6 ¿Cuales de los siguientes aspectos cambiaría usted al empaque de tortillas “Las Maiceras”?

- Color
- Material
- Tipo de cierre
- Que contenga más información
- Otros (especifique)_____

2.7 ¿ Le agrada el nombre “Las Maiceras”?

Sí No

2.8 ¿ Le cambiaría el logotipo?

Sí No

3. Canal de Distribución

3.1 Favor calificar el desempeño de los agentes de tortillas “Las Maiceras” de acuerdo con la siguiente escala: muy bueno, bueno, regular, malo, deficiente.

Aspectos	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Presentación					
Personal					
Cordialidad					
Responsabilidad					
Puntualidad					
Orden					
Experiencia					
Eficiencia					
Servicio					

3.2 ¿Considera que la distribución de este producto debería realizarse a nivel nacional?

Sí _

No _

4. Publicidad y Promoción

4.1 ¿Cómo se enteró usted de la existencia del producto tortillas “Las Maiceras”?

Por medio de publicidad

La observó en algún lugar en específico

Por recomendación de otra persona.

Otros (especifique) _____

4.2 ¿ Conoce usted algún tipo de publicidad, promoción u ofertas que realice tortillas “las Maiceras”?

Sí _

No _

Si su respuesta fue afirmativa, favor detallar brevemente:

4.3 ¿Considera usted que es necesaria una mayor promoción y publicidad del producto?

Sí _

No _

¡Gracias por su colaboración!

Anexo #3. Encuesta

Encuesta

Buenas, somos estudiantes de Licenciatura en Mercadeo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT.

Con esta encuesta buscamos determinar los factores en que se basa su opinión, con el fin de conocer la imagen actual del producto tortillas las Maiceras.

1. ¿Consume usted tortillas las Maiceras?

Sí _____ NO _____

De la siguiente escala : Marque con una (X) según su criterio, en las siguientes preguntas.

- 1) Totalmente de acuerdo.
- 2) Medianamente de acuerdo
- 3) De acuerdo.
- 4) Medianamente en desacuerdo.
- 5) Totalmente en desacuerdo.

Preguntas	1	2	3	4	5
2. ¿Considera usted a las tortillas Maiceras como un buen producto?					
3. ¿Conoce usted la ubicación de la empresa?					
4. ¿Le agrada el nombre las Maiceras?					
5. ¿Conoce usted algún tipo de publicidad, promoción o ofertas que realice tortillas las Maiceras?					
6. ¿Considera usted que es necesario una mayor promoción y publicidad del producto?					
7. ¿Cree usted que la empresa brinda un buen servicio?					
8. ¿En los diferentes lugares donde usted compra las tortillas, encuentra estas en exhibidores adecuados y con una buena presentación?					
9. ¿Le agrada el logotipo de las tortillas las Maiceras?					

10. ¿Qué aspectos le agradan de las tortillas Las Maiceras y por qué?

11. ¿Qué aspectos le desagradan de las tortillas Las Maiceras y por qué?

12. ¿Qué factores distinguen a tortillas las Maiceras en comparación con otras tortillas del mercado?

Anexo #4. Resultados del Cuestionario

Pregunta	Respuestas
1. ¿Consumen usted tortillas las Maiceras?	A la pregunta # 1 cuando se les cuestionó si consumían el producto “Tortillas las Maiceras” el 92% contestó positivamente. Por lo tanto se puede considerar que Tortillas las Maiceras es un producto con un buen posicionamiento en el cantón de Belén dentro del segmento de mujeres mayores de 20 años, pues lo consideran como alimento de su dieta diaria, por ser más nutritivo y con menos calorías.
2. ¿Considera usted a las tortillas Maiceras como un buen producto?	En la pregunta # 2 se le solicitó a las encuestadas que definieran si tortillas las Maiceras es un buen producto, el gráfico # 2 revela muy bien los resultados en los cuales el 65% de la población encuestada define el producto como excelente. No obstante el 14% está medianamente de acuerdo, debido a que opinan que es un producto que tiende a quebrarse con mucha facilidad ya que su textura es muy delgada y si se pasa el tiempo de calentamiento tienen a deteriorarse más que las de la competencia.
3. ¿Conoce usted la ubicación de la empresa?	En la pregunta # 3 cuando se les cuestionó si conocían la ubicación de la empresa Tortillas Belén S.A., se pudo determinar que existen criterios muy similares al respecto, esto a que la población se encuentra entre mediana y totalmente de acuerdo. Tortillas Belén se

	<p>caracteriza por su ubicación estratégica debido a su cercanía con la intersección que une el sector de Santa Ana – San Rafael de Ojo de Agua – Belén y Alajuela, además es una empresa familiar que se ha distinguido por brindar un buen trato y servicio de alta calidad.</p>
<p>4. ¿Le agrada el nombre las Maiceras?</p>	<p>En la pregunta # 4 tocaba el tema si les agradaba el nombre “Las Maiceras” , para la cual se obtuvieron los siguientes resultados: Donde la gran mayoría, que representa un 76% esta entre medianamente y totalmente de acuerdo, pues consideran que el nombre es muy original y se identifica muy bien con el producto. Esto a que Tortillas Belén S.A utiliza el maíz como principal ingrediente de su producto de ahí su nombre, ya que es un aspecto diferenciador que le proporciona una ventaja competitiva con las demás industrias productoras de tortillas. Tortillas las Maiceras, es un nombre común pero a la vez atractivo para la clase de producto que se vende, su nombre por si solo hace que el consumidor relacione la marca con el producto, además al ser una marca con un nombre genérico, permite la expansión futura a partir de los derivados del maíz.</p>
<p>5.¿Conoce usted algún tipo de publicidad, promoción o ofertas que realice tortillas las Maiceras? 6. ¿Considera que es necesaria una mayor promoción y publicidad del producto?</p>	<p>Para la pregunta # 5 y 6 se les consulta si conocen de algún tipo de publicidad, promoción u ofertas que realice Tortillas Belén y si consideran necesario una</p>

	<p>mayor promoción y publicidad del mismo. Como lo reafirma el gráfico # 5, el 72% de las encuestadas opinan que no conocen ningún tipo de publicidad, promoción u ofertas que realice la empresa, de igual forma en el gráfico # 6 el 62% está totalmente de acuerdo con implementar una campaña publicitaria con el objetivo de dar un mayor posicionamiento del mismo.</p> <p>Sin embargo, para la empresa la publicidad no parece ser un punto importante, ya que la única publicidad que utiliza la comprenden los brochures, y afiches, no obstante la empresa se debe preocupar por incrementar la publicidad y promoción del producto con el fin de expandir su mercado y darlo a conocer con el objeto de acaparar una mayor cobertura del mercado.</p>
<p>7. ¿Cree usted que la empresa brinda un buen servicio?</p>	<p>Para la pregunta # 7 se les pregunta si la empresa brinda un buen servicio, de acuerdo con gráfico # 7, las encuestadas para un 79% están entre mediana y totalmente de acuerdo con esto a que los dueños poseen un contacto directo con los clientes, por lo tanto existe una comunicación más directa en cuanto a quejas y sugerencias, los clientes son considerados amigos de la empresa, además por ser una compañía familiar, a los empleados se les trata como tal, para incrementar su motivación. Es por ello que la mayoría de los clientes la percibe como una empresa familiar de atención</p>

	<p>única y especializada, ya que la atención es totalmente directa con el cliente, debido a esto poseen una confianza muy grande y apropiada para la marca.</p>
<p>8. ¿En los diferentes lugares donde usted compra las tortillas, encuentra estas en exhibidores adecuados y con una buena presentación?</p>	<p>En la pregunta # 8 quiso conocer si en los lugares donde las consumidoras acostumbran comprar las Tortillas las Maiceras, cuentan éstos con exhibidores adecuados y una buena presentación. Los resultados fueron que un 53% está totalmente de acuerdo con que sí existe este tipo de publicidad en los distintos puntos de venta y que además el producto siempre se encuentra fresco y con buena presentación, esto debido a que la empresa por atender un mercado más pequeño posee más facilidad de que el producto se distribuya diariamente y a horas tempranas, además, la empresa coloca distintos exhibidores en los supermercados, mini súper y pulperías</p>
<p>9. ¿ Le agrada el logotipo de las tortillas las Maiceras?</p>	<p>En la pregunta # 9 se les cuestionó sobre el agrado del logotipo que utiliza las Maiceras para lo cual se muestra en el gráfico # 9 que el 83% está entre medianamente y totalmente de acuerdo, ya que las encuestadas mencionan que el empaque cuenta con una buena presentación y el tipo de material, color y diseño que utiliza les permite una rápida localización del producto; de igual forma se muestran muy identificadas con su logo, el cual está compuesto por una tortilla personificada, la cual se encuentra dentro de una mazorca de maíz. Los</p>

	<p>colores que utilizan: amarillo, rojo y verde les resulta muy agradables a la vista, además de que el empaque brinda la información necesaria para el consumidor.</p>
<p>11. ¿Qué aspectos le agradan de las tortillas Las Maiceras y porque? 12. ¿Que aspectos le desagradan de tortillas Las Maiceras y porque? 13. ¿Que factores distinguen a Tortillas Las Maiceras en comparación con otras tortillas del mercado?</p>	<p>Las interrogantes #10, 11 y 12, están conformadas por preguntas abiertas, cuyo objetivo de investigación era establecer un criterio más amplio por parte de las encuestadas sobre los aspectos que le agradaban de tortillas Las Maiceras, qué aspectos le desagradan y qué factores distinguen a tortillas Las Maiceras en comparación con otras tortillas del mercado. Para lo cual se obtuvieron las siguientes variables: calidad, presentación, tradicionales, textura, grosor, falta publicidad, originales, frescura, calidad. Todas fueron evaluadas con Medidas de Tendencia Central, Frecuencia Absoluta y Relativa y Medidas de Variabilidad.</p>