

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA RED FRIGORÍFICA NACIONAL EN
CENADA, BARREAL DE HEREDIA

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión de Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

LIC. DIXIE LORENA JONES GRAINGER

886840

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

DEDICATORIA

Gracias por la vida, Creador del Universo, y gracias por darme a mi esposo Levi, a mis hijos Anthony, Kendra, a Keylin y a Levi, que han sido la inspiración para lograr este reto, ya que con su confianza, comprensión y amor, el cual me brindan a diario, es la fortaleza que me impulsa para ser una buena madre, una buena compañera y mejor persona. A ustedes que representan el regalo más grande que Dios me ha dado... Mi eterno amor.

AGRADECIMIENTOS

Estoy totalmente consciente que a lo largo de mi vida he adquirido un sinnúmero de deudas intelectuales y emocionales que durante el Programa de Posgrado se han incrementado exponencialmente. Tengo considerables razones por el cual estar agradecida y por consiguiente muchas personas con las que me encuentro en deuda, ya que con su ayuda han hecho posible que este proyecto llegara a su final.

Debo reconocer que este trabajo final y la culminación de la Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas, es la suma de nuevas experiencias, nuevos amigos y sobre todo de personas que con su apoyo han hecho de esto un final feliz. Mi especial agradecimiento a Estela Wilshire, Federico Carmiol, Laura Ulloa, Henry Díaz, Melissa Benach, Cindy Vásquez, por su gran amistad y solidaridad en los momentos difíciles, así como a Rodrigo Li, Gustavo Ulate, Rafael Cortés, Francisco Anet, Fernando Aguilar, Mariano, Greivin, Roque Rodríguez y Antonio Jiménez, por su colaboración en el proyecto.

También a Daleysha Pemberton, Shana Lawson y Lizeth Murillo por su soporte y ayuda. En general a todos aquellos que de una u otra forma son parte de este esfuerzo ya que conformaron un gran equipo de colaboradores durante todo este programa.

Hoja de Aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado
Universidad de Costa Rica

MBA. Roque Rodríguez Chacón
Coordinador
Universidad de Costa Rica

MBA. Antonio Jiménez Fonseca
Profesor guía
Universidad de Costa Rica

MBA. Rodrigo Li Guzmán
Administración CENADA
Programa Integral Mercadeo Agropecuario.
PIMA

Lic. Dixie Jones Grainger
Estudiante

ÍNDICE DEL CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE CUADROS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ANEXOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
Introducción	14
Capítulo I: Marco Teórico y Conceptual.....	16
1.1 Contextualización de la Industria.....	16
1.1.1 Historia de la industria del almacenamiento en frío en Costa Rica	16
1.1.2 Marco Legal de la Industria Frigorífica.....	17
1.1.3 Logística de la Cadena de Frío.....	19
1.1.4 Almacenamiento de los Productos Pereceros	19
1.2 Marco Teórico	20
1.2.1 Mercadeo	20
1.2.2 Mercadeo de Servicios	22
1.2.3 Estrategia de Mercadeo	23
1.2.4 Mezcla de Mercadeo.....	25

1.2.5 El proceso de Entrega del Servicio	28
1.2.6 Fijación de Precios de los Servicios	29
1.2.7 Comunicación del Servicio	32
1.2.8 Calidad de Servicio	33
1.2.9 Demanda de Servicios	34
1.2.10 Competitividad.....	34
1.2.11 Lealtad y Retención de los Servicios	38
1.2.11.1 Satisfacción del Cliente	39
1.2.11.2 Fidelidad del Cliente.....	39
Capítulo II Descripción de la Red Frigorífica y su Entorno	41
2.1 Aspectos Generales de la Empresa	41
2.1.1 Antecedentes	41
2.1.2 Aspecto Regulatorio.....	44
2.2 Aspectos Estrategicos de la Empresa	45
2.2.1 Misión de la Empresa	46
2.2.2 Visión de la Empresa	46
2.2.3 Valores Organizacionales	46
2.2.4 Objetivos de la Empresa.....	48
2.2.5 Política de Calidad	49
2.3 Estrategia Comercial Actual	49
2.3.1 Estrategia de Precio	50
2.3.2 Estartegia de Promoción	52

2.3.3 Estrategia de Posicionamiento.....	52
2.3.4 Estrategia de Entrega del Servicio.....	53
2.4 Estructura Organizacional	53
2.4.1 Organigrama.....	53
2.5 Descripción del Servicio de la Empresa.....	56
2.6 Aspectos Generales del Mercado	57
2.7 Características del Cliente	60
2.8 Competencia	63
2.9 Segmentación.....	65
2.10 Mezcla de Mercadeo.....	66
2.11 Proveedores	67
Capítulo III: Análisis del mercado, perspectivas de los clientes y posicionamiento actual de Red	
Frigorífica Nacional	69
3.1 Justificación de la Investigación	69
3.2 Objetivo general.....	70
3.3 Objetivos específicos.....	70
3.4 Técnicas de Investigación.....	71
3.5 Método de Muestreo	72
3.6 Caracterización de los Clientes de Almacenamiento de Productos Perecederos.....	72
3.7 Análisis Situación Red Frigorífica	80
3.7.1 Estrategia de Posicionamiento.....	80
3.7.2 Estrategia de Entrega del Servicio.....	85

3.7.3 Estrategia de Precio	94
3.7.4 Estrategia de Plaza	99
3.7.5 Estrategia de Promoción	101
3.8 Análisis de la Competencia	105
3.8.1 Análisis FODA principales competidores.....	109
3.9 Matriz FODA Red Frigorífica Nacional	112
Capítulo IV Propuesta de una Estrategia de Mercadeo para la Red Frigorífica Nacional	115
4.1 Justificación de la Propuesta.....	115
4.2 Objetivo de la Propuesta.....	116
4.3 Mercado Meta.....	117
4.4 Lema de la Propuesta.....	118
4.5 Propuesta de Mercadeo.....	119
4.5.1 Estrategia de Servicio	119
4.5.1.1 Estrategia	119
4.5.1.2 Tácticas y Planes de Acción	119
4.5.2 Estrategia de Precios.....	127
4.5.2.1 Estrategia	128
4.5.2.2. Tácticas y Plan de Acción.	128
4.5.3 Estrategia de Plaza	131
4.5.3.1 Estrategia	131
4.5.3.2 Tácticas y Plan de Acción	131
4.5.4 Comunicación Integral de Marketing.....	133

4.5.4.1 Estrategia	134
4.5.4.2 Tácticas y Planes de Acción.....	134
4.5.5 Presupuesto de la Estrategia de Mercadeo	145
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	147
5.1 Conclusiones	147
5.2 Recomendaciones	150
Bibliografía	152
Anexos.....	154

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Protocolo de Descuento máximo a clientes.....	51
Cuadro 2 Capacidad Instalada y Alquilada.....	58
Cuadro 3 Porcentaje de Existencia de Producto en almacenaje por año.....	76
Cuadro 4 Rubro, Cantidad y Precio de la Propuesta.....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	36
Gráfico 2: Ubicación de las empresas encuestadas Estrategia.....	73
Gráfico 3: Distribución de Tipo de Producto que Almacena.....	74
Gráfico 4: Volúmenes manejados en Promedio	75

Gráfico 5: Frecuencia del Servicio	77
Gráfico 6: Tipo de Servicio que utilizan.....	79
Gráfico 7: Recordación de Marca.....	80
Gráfico 8: Posicionamiento de las Empresas	81
Gráfico 9: Prioridades del Servicio	83
Gráfico 10: Orden de Prioridades del servicio	85
Gráfico 11: Temperatura utilizada en la Red de Frío	86
Gráfico 12: Tecnología Informática utilizada en la Red de Frío	87
Gráfico 13: Capacidad de controlar inventario	89
Gráfico 14: Rapidez del servicio que ofrece la Red Frío.....	90
Gráfico 15: Conocimiento del Sistema Gestión Calidad ISO-9001-2008.....	92
Gráfico 16: Beneficios del Sistema Gestión Calidad ISO-9001-2008.....	92
Gráfico 17: Servicios Complementarios de la Red de Frío	93
Gráfico 18: Percepción de Precio de la Red de Frío	95
Gráfico 19: Percepción de Precio con respecto a la competencia.....	96
Gráfico 20: Relación Calidad-Precio	97
Gráfico 21: Costo Ingreso al Cenada	98
Gráfico 22: Ubicación	99
Gráfico 23: Horario del Servicio	100
Gráfico 24: Empresas y Medios de Publicidad que Recuerdan	102
Gráfico 25: Medio de Conocimiento del Servicio.....	103
Gráfico 26: Información de Servicios	104

Gráfico 27: Empresas de alquiler alternativo.....	105
Gráfico 28: Factores que impulsan a alquilar otros frigoríficos.....	107
Gráfico 29: Servicios complementarios de la competencia.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	54
Figura 2: Organigrama Gestión de Calidad Red Frigorífica Nacional	55
Figura 3: Ilustración Lema para la Propuesta.....	118
Figura 4: Ilustración Brochure o Panfleto de Servicios	121
Figura 5: Ilustración Imagen de la Página Web de la Red de Frío actual	135
Figura 6: Ilustración Imagen de la Página Web de la Red de Frío.....	136
Figura 7: Figura de la Tarjeta de Presentación actual.....	142
Figura 8: Figura de la Tarjeta de Presentación modificada.....	143
Figura9: Ilustración de Panfleto o Brochure modificado	143

ANEXOS

Anexos.....	154
Anexo 1: Mapa Estratégico 2008-2013.....	155
Anexo 2: Marco Metodológico	156
Anexo 3: Encuesta Autoadministrado	160

RESUMEN EJECUTIVO

Jones Grainger, Dixie Lorena

Estrategia de Mercadeo para la Red Frigorífica Nacional en Cenada,
Barreal de Heredia.

Trabajo Final de Graduación. Maestría en Administración y Dirección de
Empresas.

-San José, Costa Rica.:

D.L. Jones G., 2013

El objetivo general del trabajo es elaborar una estrategia de mercadeo para la Red Frigorífica Nacional, mediante una investigación de mercado y análisis de su gestión que le permita mejorar la venta de sus servicios y posicionarse con respecto a la competencia en la industria del almacenamiento de productos perecederos.

La Red Frigorífica Nacional (REFRINA) es una empresa, propiedad del Estado costarricense que nace por la necesidad de contar con una actividad comercial eficiente, que promueva el desarrollo equilibrado de los sectores productivos agropecuario, pesquero e industrial, que se encargará de brindar servicio de refrigeración, congelación y mantenimiento congelado de productos perecederos, que se encuentra localizada estratégicamente en el territorio nacional. La cual forma parte de la Institución Pública denominada Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA).

El diseño de la estrategia para la Red Frigorífica Nacional se basa en perspectivas teóricas que sustentan el servicio. Se usan métodos cualitativos de investigación, tales como investigación documental, análisis documental y entrevistas

personales; las cuales constituyeron herramientas que ayudaron a evaluar la información obtenida y, a desarrollar así la propuesta final.

Dentro de las principales conclusiones, se encuentra que la Red de Frío funciona como un estabilizador de la oferta de productos perecederos al proporcionar a los productores y comerciantes la infraestructura básica necesaria, a una industria alimentaria que está evolucionando.

La inversión tecnológica tanto en control de inventarios como control de temperatura, se convierte en una necesidad para que la empresa pueda seguir si quiere mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, en donde la utilización de la página web y la actualización en sistemas informáticos representan una oportunidad para obtener una mejor interacción con los usuarios.

Con base en lo anterior se recomienda la comunicación directa, resaltando las fortalezas de la empresa de rapidez y seguridad en el servicio empleando además los medios tecnológicos actuales para identificarse con las necesidades de los usuarios, cumpliendo de esta manera la misión de la red de Frío.

Palabras claves:

RED DE FRÍO; RED FRIGORÍFICA NACIONAL; CENADA; ESTRATEGIA DE MERCADEO

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez Chacón

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistemas de Estudio de Posgrado
Universidad de Costa Rica

Introducción

Costa Rica es un país esencialmente agrícola. En cuanto a la generación de empleo la actividad agropecuaria ocupa alrededor de una tercera parte del total de la población trabajadora. Además, su relativa importancia en el exterior, en lo que a materias primas concierne, promueve y estimula el desarrollo, pues sus efectos en la balanza de pagos son positivos. Esto ha motivado a las instituciones del sector agropecuario a tratar de fomentar el proceso de comercialización.

La comercialización como enlace entre productores y consumidores no solo es un complemento de la producción sino que es parte de una cadena donde la red frigorífica desempeña un papel muy importante.

El mayor progreso alcanzado en la conservación de alimentos tiene su origen en la utilización del frío. En el mundo, miles de toneladas de productos perecederos se desperdician diariamente. Según datos del Instituto Internacional del Frío (IIF), que es un organismo intergubernamental, fundado en 1920, que cuenta actualmente con más de 61 países miembros que a su vez representan más del 75% de la población mundial; en los países en vías de desarrollo las mermas (pérdida o reducción de un cierto número de mercancías) ascienden hasta en 50 %, mientras que en países desarrollados alcanzan cerca del 10 %.

La Red Frigorífica Nacional es una de las cuatro Áreas que conforman el PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario), **REFRINA (Red de Frío)**, comenzó a operar el 01 de julio de 1989, siendo administrado a través de

concesiones; para que 10 años después, un primero de julio de 1999, mediante el Decreto Ejecutivo número 27902-H-MAG, se trasladara la administración total al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario es una institución pública del Sector Agropecuario sustentada por la Ley 6142 del 25 noviembre 1977, con más de 30 años de existencia que se crea con el objetivo de introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos.

La Red de Frío se encuentra ubicada en el Centro de Nacional de Abastecimiento (CENADA) en Barreal de Heredia. Su labor es brindar servicios de conservación en frío para evitar las pérdidas poscosecha, estabilizar precios y contribuir a fomentar la exportación por calidad de los productos, su misión es satisfacer las necesidades de los clientes de almacenamiento de productos perecederos a bajas temperaturas.

Con el transcurrir de los años la Red de Frío ha visto incrementada su competencia. Se considera importante buscar alternativas con el propósito no solo de seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales sino identificar aquellos nichos de mercado donde es potencialmente desarrollable.

Este trabajo final de graduación pretende darle las herramientas por medio de un análisis del mercado, servicio que ofrece, los costos en los que incurre, sus estrategias actuales, su nivel de rentabilidad, mercado meta, posición ante la competencia, gestión a través de una investigación de todo su entorno que le permita optimizar la venta de sus servicios.

CAPÍTULO I

En este capítulo se desarrollan las principales bases teóricas que se utilizarán en la estrategia de mercadeo, iniciando con la conceptualización de la industria donde se desarrolla el servicio que ofrece la red frigorífica nacional, continuando con perspectivas teóricas como marketing de servicio, competitividad, calidad del servicio, satisfacción del cliente y la mezcla de mercadotecnia.

1.1 Contextualización de la Industria

1.1.1 Historia de la industria del almacenamiento en frío en Costa Rica

Las deficiencias en el manejo, almacenamiento y distribución de productos perecederos han sido constantes a nivel latinoamericano razón por la cual, Costa Rica por los años 80, conscientes de esta situación y con el propósito de promover el desarrollo equilibrado de los sectores productivos agropecuarios, pesquero e industrial, así como integrar en forma eficiente la producción y el consumo, reducir las cuantiosas pérdidas post cosecha, estabilizar la oferta, y proporcionar a los pequeños y medianos productores de la infraestructura básica necesaria, se dio a la tarea de realizar un estudio económico para determinar el porcentaje de pérdidas de los productos perecederos, que de acuerdo a la entonces ministra de Comercio Exterior, Muni Figueres, ascendían a 10 millones de dólares al año, o el 40% de la producción agrícola nacional y el 60% de los productos marinos, por la inadecuada conservación de los productos agrícolas y el desperdicio en caso de los productos marinos; se construyeron instalaciones frigoríficas en todo el país; las cuales fueron financiadas por medio de un préstamo del Fondo de Comercio Exterior (FOCOEX) que es una dependencia del Banco de España. El proyecto

fue concebido para que fuera administrado por la empresa privada y no por el Estado, a pesar de que fue este el que había llevado a cabo la gestión de la obra, después de ser analizada la oferta de diferentes oferentes se dio en concesión a la empresa “Consortio Poder del Mar”; pero luego de diferentes situaciones contractuales que se presentaron, el Ministerio de Hacienda que era la encargada de dar en concesión la obra, decide su traslado primeramente al Ministerio de Agricultura y después mediante Decreto Ejecutivo número 27902-H-MAG su traslado a manos del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) que es la institución que lo ha estado administrando a la fecha.

En los últimos años por la necesidad del mercado de almacenar sus productos perecederos y al visualizarse esta actividad como un negocio lucrativo se dio un boom o cultura de frío. Entraron diferentes competidores; algunas empresas que se dedicaban a otras actividades quebraron, y se dedicaron a utilizar las instalaciones disponibles para estos fines como: Tuna Tun S.A., Polo Norte, Codiprodal, y la más reciente construcción de las instalaciones frigoríficas de Frionet (de la corporación MAYCA), convirtiéndose estos en competidores de la Red Frigorífica Nacional.

1.1.2 Marco Legal de la industria Frigorífica

En materia legal el Ministerio de Agricultura y Ganadería de conformidad con el inciso b) del artículo 65 de la Ley 8495 del 6 de abril del 2006, Ley del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), es competencia de dicho Servicio

“...Administrar, planificar, dirigir y tomar las medidas veterinarias o sanitarias pertinentes sobre el control de la seguridad e inocuidad de los productos y subproductos de origen animal, en las

etapas de captura, producción, industrialización y comercialización, considerando aditivos alimentarios, residuos de medicamentos veterinarios, plaguicidas y otros contaminantes químicos, biológicos o de origen biotecnológico...

Dicha ley establece como objeto de competencia a una serie de establecimientos, dentro de los cuales se encuentran

“... aquellos destinados al sacrificio de animales o que industrialicen, empaquen, refrigieren, procesen o expendan, en el nivel mayorista, productos, subproductos, o derivados de animales, para consumo humano o animal...”

Y por ello los establecimientos frigoríficos están sujetos a control del Servicio Nacional de Salud Animal, quien determinará los criterios de autorización de funcionamiento, las responsabilidades y limitaciones de los mismos. Esta institución considera necesario emitir una serie de regulaciones propias y particulares a los establecimientos que tienen por objeto congelar o mantener bajo cadena de frío a los productos y subproductos de origen animal, a los efectos de garantizar que los procesos que ahí se realizan cumplan con el cometido de preservar la inocuidad y duración de dichos productos y subproductos, como lo establece la directriz DG-D0002-2010 DEL 14/01/2010 es el que se encarga de definir técnicamente los diversos términos relacionados con el almacenamiento frigorífico, regulaciones, establecer las condiciones y requisitos técnico sanitarios que deben cumplir dichos establecimientos para productos y subproductos de origen animal y otras disposiciones de carácter administrativo conexas.

1.1.3 Logística de la cadena de Frío

¹Logística definido como el proceso de planear implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información vinculada con ellos desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente.

Por su parte, la cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada tomando en cuenta aspectos como rotación, control, transporte, carga y descarga. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza a un consumidor que el producto de consumo que recibe, se ha mantenido durante la producción, transporte, almacenamiento y venta dentro de un rango de temperaturas dada.

La logística en la cadena de frío se ha convertido, en uno de los factores más importantes, ya que los objetivos comerciales del mercado están apuntando a entregar productos en óptimas condiciones de calidad y precio, razón por la cual características como inocuidad, calidad y satisfacción del cliente, son las bases de la red logística de perecederos que parte de una base; un alimento limpio que no dañe la salud del consumidor.

1.1.4 Almacenamiento de Productos Perecederos

El estado de la cadena de frío es uno de los indicadores de desarrollo de un país, pues está implicada en la economía, el mercadeo y el futuro económico.

¹ Quesada Gustavo, Arce Gastón, Rodolfo Arce (2012). Logística y Aspectos Técnicos del Comercio. Primera Edición. Publicación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)

De cualquier forma, la conservación, el almacenamiento y transporte frigorífico de alimentos persigue objetivos económicos, comerciales y sociales, ya que contribuye a:

- Reducir las pérdidas de producto
- Alargar vida útil del producto
- Disponer de productos en cualquier época del año
- Integrar a mercados distantes
- Regular oferta-demanda de productos
- Facilitar labores domésticas
- Propiciar una nueva cultura alimentaria
- Hacer posible la preservación de productos perecederos, en los diferentes niveles, desde la producción o captura, hasta la distribución y consumo, asegurando el abasto alimentario a todas las poblaciones

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Mercadeo

Según la Asociación Norteamericana de Marketing (American Marketing Association, AMA, por sus siglas en inglés) define el marketing o mercadotecnia como la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de esta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y la sociedad en general.² Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la

² Lamb, Charles; Hair, Joseph; y Mc. Daniel Carl (2002). Marketing. Sexta Edición. México Editorial Internacional Thompson Editores.

determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

Las decisiones estratégicas de una empresa están influenciadas por cuatro filosofías de la administración. Uno orientado a la producción que es la que impulsa a la empresa a producir productos en los cuales posee ventaja competitiva que se concentra en sus capacidades internas en lugar de tomar cuenta las necesidades del mercado. Dos orientado a las ventas que se fundamenta en técnicas agresivas de ventas por medio de la cual las personas deciden consumir más productos y servicios provocando grandes utilidades. Sin embargo ambas filosofías no toman en cuenta la opinión de los consumidores; por lo que a pesar de poseer ventajas productivas y excelente fuerza de ventas no logran colocar sus productos y servicios en el mercado.

Por otra parte está la orientación del marketing al mercado enfatizando en la razón de ser social y económica de la empresa es la satisfacción de necesidades y deseos del cliente y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por último la cuarta filosofía es la orientación del marketing social que involucra que una empresa vele por los intereses de las personas, la sociedad y su entorno conservando la ética y los valores humanos

Partiendo de las perspectivas anteriores, el objetivo del mercadeo según Peter Drucker un importante teórico de la administración, el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito en sí es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo que es uno de los principios que se persigue al plantear estrategias de mercadeo.

1.2.2 Mercadeo de servicios

Es importante distinguir entre productos de servicios y servicio al cliente, ya que todas las empresas necesitan una orientación de servicio al cliente mientras que no todas comercializan productos de servicios. En el *marketing* de servicios y de productos de servicios se refiere, al servicio como el producto fundamental como en el caso de la red frigorífica nacional, K. Douglas Hoffman lo define como hechos, actividades o desempeños, la mercadotecnia de servicios es aplicar los mismos principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles. Con las respectivas diferencias que su propia naturaleza implica, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, como en el caso de la red frigorífica nacional, está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Por lo que se debe tomar en consideración que los servicios representan, un ejercicio o esfuerzo que no es posible poseer físicamente, las cuales poseen cuatro características:

- Intangibles: No pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.
- Inseparables: Se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean estos: personas o máquinas.
- Heterogéneos: Debido a que son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.
- Perecederos: No se almacenan, guardan o inventarían.

1.2.3 Estrategia de Mercadeo

En un mundo competitivo el diseño de una estrategia de mercadeo para la red frigorífica nacional se emplea para propósitos como: captar un mayor número de clientes, lograr una mayor cobertura o exposición de los servicios y alcanzar un lugar de preferencia.

O.C. Ferrell, Geoffrey A. Hirt y Linda Ferrell lo definen como un plan de acción para desarrollar, fijar precio, distribuir y promover productos que satisfagan las necesidades de clientes específicos. Consiste en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Es importante destacar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, o mezcla comercial.

De acuerdo a Kerin, Hartley y Rudelius la segmentación de mercados consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que 1. Tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing

A efectos de segmentar y definir el mercado meta, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, determinados como personas naturales, personas jurídicas u organizaciones, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la red de frío podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado.

En cuanto al posicionamiento Kerin, Hartley y Rudelius considera que cuando una empresa ofrece en forma comercial un producto o servicio, una decisión fundamental para el éxito de largo plazo es como lo ven sus posibles clientes definiendo el posicionamiento como al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado radica en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y apreciable para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

a) Posicionamiento Actual

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual

c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa.

1.2.4 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de marketing se define como: “Combinación distintiva de estrategias de **producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios satisfactorios con un mercado meta**”. (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Esta constituye una herramienta para identificar áreas que se pueden fortalecer en una empresa razón por la cual es necesario conceptualizarlas e integrarlas; los

especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's las cuales incluyen:

Producto: Servicio. Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer "mejor" sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia. El valor total del cliente va más allá del valor del producto e incluye el valor del servicio, el valor del personal y el valor de la imagen

Plaza: implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales. En el caso de la red frigorífica se deben tomar en cuenta condiciones como la rapidez, comodidad y conveniencia para la entrega eficaz de un servicio.

Precio: para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. De las variables tradicionales de la mezcla de marketing, el precio tiene el efecto más directo sobre la rentabilidad y es el elemento más fácilmente controlado de la mezcla de marketing. En la empresa en estudio se pretende analizar las percepciones que tienen los compradores del valor percibidos del servicio que se comprará y el sacrificio notado en términos de los costos que se pagan.

Proceso: los procedimientos, los mecanismos y flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir la realización del servicio y los sistemas de operación. Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real.

Promoción: Descrita por K.Douglas Hoffman (2012) como la promoción de la empresa, también llamada estrategia de promoción, informa, persuade y les

comunica a los mercados meta, incluidos los consumidores, los empleados y los grupos de interés, acerca de los bienes y servicios de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Pueden darse por medio de los siguientes esquemas:

a) Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

b) Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

c) Relaciones Públicas: Las relaciones públicas se definen, según Arens, como: “la función administrativa que se centra en las relaciones y en la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el fin de crear una actitud positiva mutua.” (Arens, W. 2000)

d) Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor

Entorno Físico: En el proceso de entrega del servicio la administración de la evidencia física de la empresa incluye todo lo tangible, desde sus instalaciones físicas hasta los brochures o folletos y tarjetas de negocios y el personal de la misma; lo cual influye en la experiencia del consumidor durante todo el tiempo que se dura el encuentro de servicio también puede ser una fuente de diferenciación

mediante el uso deliberado de evidencia física en la apariencia del personal y de las instalaciones

Personal: Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Productividad (y calidad): ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre será evaluada desde la perspectiva del cliente.

1.2.5 El proceso de entrega del servicio

Según Hoffman, en ausencia de un adecuado proceso de entrega del servicio, la empresa de servicio desaparece a medida que los clientes se sientan frustrados por el mal servicio proporcionado, indicando a la vez que las empresas de servicios que tratan de crear un proceso de servicio para mejorar la eficacia operativa podrán elegir entre una amplia gama de opciones operativas clave de su estrategia competitiva descrito como un proceso en las siguientes cuatro etapas:

1. Disponible para el servicio: Para esta etapa la complejidad de la operación se mantiene al mínimo.
2. Aprendiz: La empresa busca retroalimentación de sus clientes acerca de costos relativos y cualidades percibidas del servicio para identificar áreas de oportunidad en el proceso de entrega del servicio.

3. Competencias distintivas alcanzadas: Nivel en donde se tiene dominio del servicio básico y se comprende la complejidad de las operaciones cambiantes, considerando la tecnología como una forma de mejorar la eficacia del servicio al cliente.
4. Entrega de un servicio de clase mundial: Se hacen cosas que los competidores no pueden hacer, en donde la fuerza de trabajo debe ser fuente de innovación constante.

1.2.6 Fijación de precios de los servicios

Al establecer el precio por cobrar por ejecutar un servicio o en el caso de un consumidor que desea informarse acerca del precio de comparación entre varios servicios, se tendrá en cuenta varias características que pueden influir en la fijación de precios como son:(Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Las características de los servicios influirán en la fijación de precios en los mercados de servicios.

Carácter perecedero del servicio; el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios

La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez tienen gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio

Cuando los precios son homogéneos serán altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, se utilizará los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.

La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece fijaría límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

Existen varios procedimientos aplicables para la fijación de precios basados en la diferente posición competitiva y grado de información sobre los mercados que tiene la empresa.

1. *Métodos de basados en el costo.* Métodos que se consideran más objetivos y justos y tienen un fuerte arraigo cultural y social. Consisten fundamentalmente en la adición de un margen de beneficio al coste del producto.

2. *Métodos de basados en la competencia.* Este considera que los precios se determinan en relación solo con los precios de los competidores.

3. *Métodos basados en el mercado o la demanda.* Los basados en el mercado tienen una fundamentación subjetiva, el valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. Es una apreciación que el consumidor también hace de los costes incorporados al bien o servicio adquirido.

Por otra parte los servicios se pueden clasificar para efecto de precios según estén sujetos a regulación oficial, sujetos a regulación formal o sujetos a regulación del mercado.

Servicios sujetos a Reglamentación Oficial

En esta clasificación el elemento precio de la mezcla de marketing no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr buenos resultados en las políticas implementadas. Se regula principalmente en forma oficial.

Servicios sujetos a Autorregulación Formal

En esta clasificación los servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases. La autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios

Servicios sujetos a Regulación del Mercado

En esta clasificación, los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar; se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores

1.2.7 Comunicación del servicio

Manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos, servicios e imagen misma a los clientes, permitiendo a la vez a la empresa identificar las necesidades y reacción que estos tienen para lo cual existen los canales de comunicación personal y no personales.

Por otra parte lo intangible de los servicios hace que su promoción sea difícil y que obligue a la creatividad. Teniendo en cuenta esta disyuntiva, según, Lamb, se recomiendan cuatro estrategias de promoción importantes: (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

- El énfasis en los atributos tangibles: esto significa de alguna forma: “decorar” el servicio que se presta con una serie de detalles que lo hagan especial y diferenciable.
- El uso de fuentes personales de información: esto implica crear un nexo a través de una persona que sirva como representante de la compañía y que embandere y promocioe el servicio que se presta.
- La creación de una fuerte imagen organizacional: Una forma de crear una imagen es manejar evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de presentación).
- Compromiso con la comunicación postcompra: Se refiere a las actividades de seguimiento que puede implantar una empresa de servicios después de una transacción con el cliente

1.2.8 Calidad de servicio

La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto o servicio, conforme a la demanda del cliente donde es necesario tomar en cuenta planificación, sistemas, personas, trabajo intenso.

Según Dolors Setó Pamies “La Calidad es considerada tanto para las empresas industriales como las de servicios como una arma estratégica para poder sobrevivir el mercado y especialmente en entornos altamente competitivos”.

Razón por la cual las empresas han implantado sistemas de calidad para asegurar que se cumplan las políticas de calidad con dos cuestiones básicas:

- Qué servicio se va a suministrar al cliente.
- Cuál va a ser el proceso de entrega del servicio al cliente.

Por medio de un estudio de mercado se logran los dos objetivos anteriores con datos de las necesidades actuales del cliente y proveedores y con esta base es posible desarrollar procedimientos para el proceso de entrega del servicio y de los requisitos de calidad

Para conseguir evaluar, controlar y mantener la calidad, es esencial que exista una continua retroalimentación, que permita saber si se están cumpliendo los objetivos marcados. Esta retroalimentación la van a proporcionar:

1.- Proveedores.

2.- Clientes.

3.- Controles de calidad: Las cuales son llevadas internamente para verificar la puesta en marcha y efectividad de la calidad del servicio.

4.- Auditoría de calidad de servicio: sería un control de tipo externo que analice el servicio que se brinda actualmente y sus posibilidades de mejora.

1.2.9 Demanda de servicios

De acuerdo a Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define la demanda como: "La cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca"

Para la formulación de estrategias comerciales (toma de decisiones comerciales) es esencial el análisis de la demanda. Los resultados de tal análisis han de conducir a cuatro tipos de conocimiento: medición, estimación, previsión y explicación La demanda se define como la cantidad de producto (bien o servicio) que los compradores de un mercado determinado están dispuestos a adquirir durante un cierto periodo de tiempo.

1.2.10 Competitividad

Uno de las bases en las que se fundamenta el análisis de la gestión y el posicionamiento de la red frigorífica en el mercado de almacenamiento de productos perecederos es su nivel de competitividad.

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Rubio

Baños y Aragón Sánchez (2006), el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

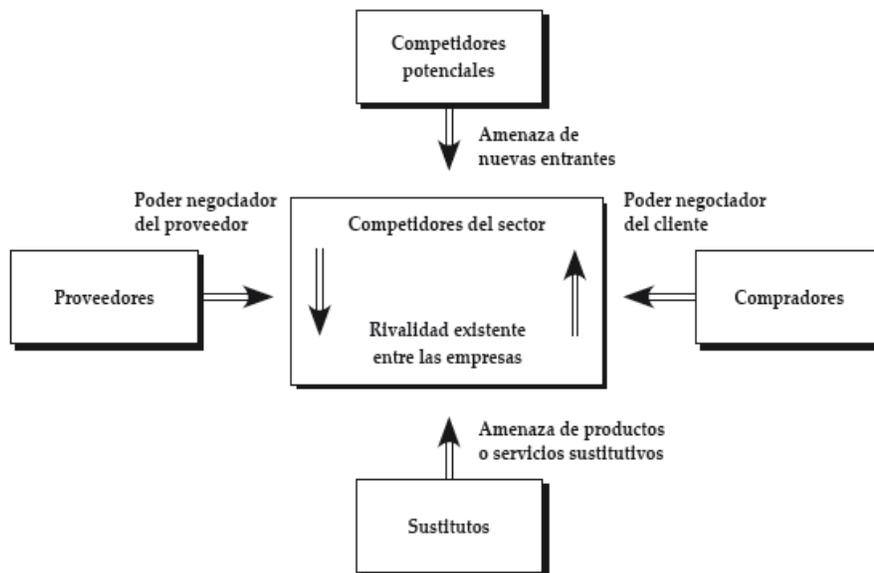
Para Vallejo Mejía (2003), la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Se puede decir que la competitividad se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

En el presente trabajo se tomará en cuenta el concepto de competitividad dado por Aragón y Baños (2006), que la definen como la capacidad de una empresa para conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de los competidores

Por otra parte se debe tomar en cuenta los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

GRÁFICO 1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS



1. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre las empresas aduce a la competencia existente dentro del sector. Para la mayoría de sectores constituye el principal determinante de la rentabilidad. Esta competencia incluye múltiples vías: bajadas de precios; introducción de nuevos productos; campañas publicitarias; mejora en el servicio.

Hay diferentes factores que determinan la intensidad y relevancia de la competencia entre las empresas ya establecidas en el sector: la concentración de las empresas en un mercado; diversidad de los competidores; grado de

diferenciación del producto o servicio; exceso de capacidad y barreras de salida; economías de escala y relación entre costos fijos y variables.

2. La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Un sector rentable actuará como un atractivo para las empresas que se encuentran fuera de este. Estos nuevos competidores o entrantes potenciales provocarán, salvo que existan barreras de entrada, que la rentabilidad del sector caiga hasta el nivel competitivo

Las principales fuentes de barrera de entrada son: elevada inversión necesaria; economías de escala; ventaja absoluta en costos del primer entrante; ventaja derivada del reconocimiento de marca y fidelidad de los clientes hacia las empresas ya establecidas; desigual acceso a los canales de distribución; barreras administrativas y legales.

3. La amenaza de sustitución.

Un producto sustitutivo es aquel que hace o tiene el potencial de desempeñar la misma función para el consumidor.

4. El poder de los proveedores:

Unos proveedores enérgicos tendrán la potestad de apropiarse de la mayor parte del valor generado en un sector. Estos proveedores pueden deteriorar la rentabilidad del sector a través de medidas tales como cargar precios superiores o limitar la calidad o el servicio. La clave está en el poder de negociación, en lo fácil o difícil que le resulte elegir o cambiar de proveedor.

5. El poder de los compradores.

La otra fuerza competitiva es la ejercida por los clientes o consumidores, quienes pueden erosionar la rentabilidad del sector y apropiarse de parte del valor forzando bajadas en el precio de los productos o servicios, demandando un mejor servicio o mayor calidad.

1.2.11 Lealtad y retención de los servicios

Autores como Douglas Hoffman consideran que la lealtad de los clientes refleja un apego emocional y de negocios a la empresa de servicios. Por otra parte Douglas Hoffman sostiene que cuando una empresa de servicios no tiene competencia, conservar la lealtad es menos importante, ya que los clientes no tienen adónde ir. Sin embargo, conforme la competencia entra en el mercado, establecer y mantener la lealtad del cliente es fundamental para evitar que los clientes se vayan con la competencia.

En cuanto a la retención de cliente este indica que se refiere a centrar las actividades de marketing de la empresa hacia la base de clientes existentes. Por otra parte Schiffman considera que la retención de los clientes está diseñada para que, buscando el mejor interés de este, se quede con la compañía en vez de cambiar a otra. Ya que en casi todas las situaciones de negocios es más costoso obtener clientes nuevos que mantener los que ya se tiene.

1.2.11.1 Satisfacción del cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Philip Kotler, lo define como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas* Aunque hay varias definiciones alterna, la definición más común de satisfacción e insatisfacción de cliente es aquella en que se comparan las expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real de servicio (K.Douglas Hoffman, 2011 p. 289). Razón por la cual para una empresa de servicio como la Red Frigorífica Nacional es relevante identificar claramente las expectativas de los clientes con el propósito de poder generar estrategias óptimas que le permitan no solo mantener a los actuales sino obtener nuevos.

1.2.11.2 Fidelidad del cliente

En un mercado en el que demasiados productos y servicios van a la caza de muy poca demanda, las empresas se enfrentan a un enorme desafío: hacer todo lo posible para atraer y mantener clientes. Solo aquellas compañías centradas en la satisfacción del cliente contarán con la fidelidad necesaria para sobrevivir y triunfar", afirma Elliott Ettenberg, anterior presidente y director general de Bozell Retail Worldwide y actual presidente de Ettenberg & Company, Inc., una consultora especializada en servicio al cliente y marketing para empresas. "Las empresas que no crean sus redes y servicios en torno a la satisfacción del cliente

sufrirán un alto nivel de desgaste de los clientes, disminuyendo su cuota de mercado y aumentando el coste derivado de los procesos comerciales fragmentados", afirma Ettenberg.

Por eso, las empresas inteligentes están adoptando un método centrado en el cliente para lograr una mayor longevidad y rentabilidad.

Por concluido con el marco teórico y conceptual, en el capítulo siguiente se procederá con la parte de descripción de la empresa y su entorno.

CAPÍTULO II

Descripción de la Red Frigorífica y su entorno

En el presente capítulo se efectuará una descripción de la Red Frigorífica Nacional, su historia, sus servicios, el perfil de los clientes, sus planes estratégicos, competencia, entorno y otros. Esto con el fin de comprender la situación actual de la empresa.

2.1 Aspectos Generales de la empresa

2.1.1 Antecedentes

Por la necesidad de contar con una actividad comercial eficiente, que promueva el desarrollo equilibrado de los sectores productivos agropecuario, pesquero e industrial nació la idea y ejecución de la Red Frigorífica Nacional, que se encargaría de brindar servicio de refrigeración, congelación y mantenimiento congelado de productos perecederos, mediante la construcción, equipamiento y puesta en operación de una red de cámaras frigoríficas localizadas estratégicamente en el territorio nacional.

La Red Frigorífica Nacional (REFRINA) inicia sus funciones el día 01 de julio de 1989, propiedad del Estado Costarricense y adjudicada su administración a través de concesión por parte del Gobierno a una empresa privada. A partir del 01 de julio de 1999 mediante el Decreto Ejecutivo número 27902-H-MAG, se trasladó a manos de una Institución Pública denominada Programa Integral de Mercadeo

Agropecuario (PIMA). En definitiva se otorga su administración mediante Ley No 8375 del 24 de septiembre del 2003.

Desde que el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario asumió la administración de la Red Frigorífica Nacional, ha dedicado sus esfuerzos en convertirla en la mejor empresa especializada en almacenar alimentos en congelación y refrigeración (bajas temperaturas), brindando los controles más estrictos de temperatura, con un garantizado manejo de inventarios, un programa interanual de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la modernización de las instalaciones frigoríficas, un sistema de gestión de calidad certificado en la norma ISO 9001:2008, y a investigar sobre las bondades de las buenas prácticas de almacenamiento a bajas temperaturas para fomentar la cultura del frío entre sus usuarios actuales, estudiantes e interesados en general.

La Red Frigorífica Nacional denominada REFRINA inicialmente se creó con una inversión de 10 millones de dólares, provenientes de un crédito al Gobierno de Costa Rica por parte del Gobierno Español, este crédito consistía en financiar las inversiones necesarias para la construcción y equipamiento de los frigoríficos en diversas localidades del país; y se excluía el costo de los terrenos los cuales fueron donados o prestados por Instituciones estatales y comunidades.

Inició sus operaciones con una sede central ubicada en Cenada y 6 periféricos rurales establecidos en, Cañas, Cartago, Zarcero, Puerto Limón, Quepos y Golfito.

A partir de febrero del año 2000, se cierra el Frigorífico de Cartago, ya que para ese mes caducaba el convenio con el Grupo ZETA y esta empresa iba a ocupar dichos terrenos para ampliación. En este mismo año se cierra el Frigorífico de Limón, la razón sustantiva de dicho clausura se sustenta en que el terreno donde se encontraba este Frigorífico pertenece a JAPDEVA y por motivos de ampliación del muelle, se tenía que eliminar, en el año 2002, se sacaron de operación y desarmaron las instalaciones ubicadas en Cañas y Quepos. Por último Golfito en el 2010, estas por razones netamente de viabilidad económica y de presión del Gobierno local para recuperar los terrenos.

En la actualidad la Red cuenta con dos instalaciones de la que describiremos su capacidad de almacenamiento en metros cúbicos y el área de construcción en metros cuadrados:

1. CENADA: Se cuenta con una capacidad de almacenamiento de 14.544 m³, distribuido en 15 cámaras de mantenimientos de congelado o refrigerado, llamadas bitemperas (denominadas así por tener capacidad de operar adecuadamente para almacenamiento de productos congelados o para productos refrigerados), estas cámaras de acuerdo a las necesidades del usuario puede almacenar productos en congelación a temperaturas inferiores de 0° hasta -18° y en refrigeración en temperaturas superiores a 0° de acuerdo al producto, cuenta además con 2 cámaras exclusivas de mantenimiento en refrigerado con temperaturas superiores a 0° y 2 túneles de congelación a -30°c , y un área construida de 3.673 m² que incluye un taller de mantenimiento, la sala de máquinas y el edificio administrativo. Se encuentra en ejecución de un proyecto

para ampliar la capacidad en 2.665 m³. En este nuevo proyecto se prestarán servicios de almacenamiento en refrigeración a 0°C y servicios de almacenamiento a temperaturas bajo 0°C hasta -18°C, con 5 cámaras para refrigeración.

2. ZARCERO: Este frigorífico se encuentra en una propiedad de 1.120 m² y posee una superficie construida de 567 m². Con una capacidad de almacenamiento de 800 m³.

Es importante destacar que el Frigorífico de Cenada es el más rentable por la ubicación estratégica donde se encuentra instalado, en segundo lugar el Frigorífico de Zarcero ya que cuando se llena el Frigorífico de Cenada, los usuarios recurren a este.

2.1.2 Aspecto Regulatorio

La red frigorífica nacional por su naturaleza está supeditada a diferentes entes supervisores que permiten y regulan sus operaciones, compuestos en la parte sanitaria por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura en la sección del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). Por su parte en el aspecto financiero y procedimental por la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria que regula la parte meramente financiera.

2.2 Aspectos Estratégicos de la empresa

Plan Estratégico 2008-2013

El plan estratégico del PIMA constituye el marco de referencia dentro del cual se desarrollaran tanto el PIMA como las instituciones que la componen, entre ellas la Red de Frío, en donde las operaciones deben estar alineadas con las estrategias que allí se plantean manifestando de este modo todo lo establecido en cuanto a una administración adecuada y coordinada con su entidad superior y asegurando la competitividad de la empresa en el mercado. Dicho plan pone de manifiesto la posición actual de la organización, su visión a futuro, los objetivos que persigue y las estrategias propuestas para lograrlos, las cuales se reflejan en el diagrama plan estratégico 2008-2013. Anexo #1.

Dentro de su marco estratégico, se observa una característica particular que la diferencia de sus competidores, que es el hecho de ser una empresa estatal que compite en el mercado de prestación de servicios de almacenamiento en frío, con un grupo de empresas privadas que ofrecen servicios similares, significando esto que es una institución que tiene que ajustarse a las regulaciones de empresa pública, y mantenerse en la vanguardia con respecto a su competencia.

Por otra parte uno de sus objetivos estratégicos según reza en el esquema anteriormente mencionado, es la de crear y mantener fidelidad en los clientes mediante la prestación de servicios de calidad, competitivos y oportunos, por medio de la estrategia de integrar a los clientes en el logro de los objetivos

institucionales con acciones de concientización de clientes en función de la gestión institucional, la aplicación de técnicas de retroalimentación y el fortalecimiento del nivel de compromiso del personal en el logro de los objetivos.

2.2.1 Misión de la empresa

Como una empresa de servicio, la red de frío por la naturaleza de su negocio se ha planteado como su razón de ser el “Satisfacer las necesidades de los clientes, en el almacenamiento de productos perecederos a bajas temperaturas”. Potenciando sus fortalezas para cumplir con las metas y objetivos planteados.

2.2.2 Visión de la empresa

Como elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la empresa la red frigorífica se ha proyectado "Ser la Empresa líder en la prestación de servicios en Frío", ayudando a que el trabajo estratégico se cumpla.

2.2.3 Valores Organizacionales

A través del tiempo que lleva la empresa de ofrecer sus servicios ha logrado establecer los valores que a continuación se presentan:

1. Respeto: Nuestro actuar se fundamenta en tres pilares básicos: respeto a la normativa vigente, respeto a nuestros clientes y respeto al ser humano.

2. Compromiso: Actitud de compromiso y responsabilidad en la ejecución de las labores, visualizando las mismas como parte de un equipo de trabajo y como elemento clave para el logro de los objetivos institucionales.
3. Proactividad: Nuestro actuar se manifiesta en la disposición oportuna y esmerada al momento de atender los requerimientos y trabajos encomendados, por medio de la apertura y receptividad para enfrentar nuestros retos institucionales diarios.
4. Honestidad: Cultivaremos el valor de la honestidad en la integridad de la persona, la transparencia de sus actos, y su espíritu de servicio, en apego a políticas institucionales basados en el respeto a la ley y las buenas costumbres.
5. Espíritu de servicio: Promover con seriedad y responsabilidad, el espíritu de servicio, con actitud humilde y buscando la excelencia en la atención del cliente interno y externo.
6. Actitud de cambio: Promover una actitud positiva y una visión compartida para facilitar la implementación del Plan Estratégico como base de la gestión organizacional.
7. Competitividad: Promover la mejora continua en la gestión institucional para mantener la competitividad.
8. Armonía con la naturaleza: Velar porque todas las acciones desarrolladas guarden armonía con la naturaleza, innovando procesos que conlleven al mejoramiento del ambiente.

9. Transparencia: Fomentar la transparencia en toda actividad institucional para cumplir con la rendición de cuentas, información, comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
10. Confidencialidad: Fomentar la confidencialidad en el desempeño de las labores para un uso adecuado de la información para la consecución de los fines institucionales y la mejora del clima organizacional.

2.2.4 Objetivos de la empresa

La red frigorífica ha determinado los siguientes objetivos como guía o referencia para el desarrollo de sus actividades

1. *Promover la prestación de los mejores servicios de almacenamiento a bajas temperaturas disponibles en el mercado nacional*

1.1 Brindar servicios rápidos y eficientes de almacenamiento en Frío

1.2 Cumplir satisfactoriamente con los acuerdos contractuales con nuestros clientes.

2. *Fomentar la capacidad de nuestra organización para lograr una ocupación estable en las cámaras disponibles y fortalecer nuestro posicionamiento en el mercado.*

2.1 Promover, desarrollar y mantener la motivación, los conocimientos, así como las habilidades técnicas y operativas de nuestros colaboradores.

2.2 Lograr una ocupación estable superior al 85% anual sobre la capacidad instalada.

2.3 Mejorar y modernizar las instalaciones para mantener la infraestructura, equipos e instrumentos de trabajo en condiciones óptimas de funcionamiento.

2.2.5 Política de Calidad

Como método de diferenciación y garantía tanto para los clientes como para la empresa misma en el sentido de que se sigan de forma adecuada todos los procesos establecidos, la red de frío ha constituido la siguiente política de calidad.

"Comprometidos a brindar Servicios de Calidad en la preservación de productos perecederos a bajas temperaturas, con el objetivo de satisfacer al cliente, basados en: los requisitos de la norma ISO 9001:2008, el cumplimiento de los objetivos de calidad, nuestros valores y la mejora continua en todos los procesos de la organización".

2.3 Estrategia comercial actual

De acuerdo a entrevista con el Gerente General del PIMA y el Director de la Red de Frío, ellos comentaron que la Red Frigorífica Nacional no tiene una estrategia comercial delimitada como tal, sin embargo han realizado varias acciones como por ejemplo un análisis de la competencia con el objetivo de conocer con más

detalle el mercado en el cual se desenvuelven, han identificado tanto sus oportunidades y fortalezas como sus debilidades y amenazas.

2.3.1 Estrategia de Precio

De acuerdo a entrevista al señor Rafael Cortés director de la red de frío y al señor Fernando Aguilar encargado del servicio al cliente, en esta área existía la limitante de no poder negociar con los clientes ya que las tarifas están establecidas por el órgano superior de la empresa. Pero en el año 2011 se analizó la posibilidad de solventar esta disyuntiva con el propósito de ser más competitivo y 01 de enero del 2012 entra a regir el nuevo reglamento que reza, en el artículo 8 de “Competencia de la Gerencia se le autoriza la aprobación de hasta un 15% menor al canon establecido, cuando se trate de circunstancias que tengan como objeto colaborar con el sector agroalimentario, grupos pequeños y medianos productores debidamente organizados y mantener la condiciones de seguridad alimentaria del país”.

Por otra parte otorga un descuento de hasta un 15% menor del canon establecido siguiendo un protocolo de uso al por mayor de los servicios de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro #1
Protocolo de Descuento Mensual Máximo a Clientes

Promedio mínimo diario mensual de ocupación de jaulas en almacenamiento	Descuento Mensual Máximo
De 50 jaulas hasta 99 jaulas	3%
De 100 jaulas hasta 199 jaulas	5%
De 200 jaulas hasta 249 jaulas	8%
De 250 jaulas hasta 299 jaulas	10%
De 400 jaulas en adelante	15%

Del mismo modo le otorga un aumento de la capacidad de peso por jaula a todos aquellos clientes, físicos, jurídicos o corporativos que estén comprendidos en la tabla anterior ya sea mediante ocupación promedio mensual o contrato fijo, tendrán una capacidad de peso en cada jaula ocupada de 750 kilogramos, de 50 jaulas a 299 jaulas y de 400 jaulas en adelante tendrán una capacidad de peso o volumen en su jaula de 800 kilogramos.

Esto con el fin de motivar a sus clientes a mantener sus productos almacenados en la red de frío y a diversificar su cartera de clientes.

Por otra parte, otra de las estrategias que se ha implementado para este año es de no incrementar tarifas para ayudarles más a los clientes y a la vez aumentar la ocupación de los almacenes.

2.3.2 Estrategia de Promoción

De acuerdo a Fernando Aguilar en años anteriores permanecían en ocupación plena por lo que más bien era necesario rechazar algunos clientes, sin embargo con el aumento de la competencia las cosas han cambiado y en los últimos años se han requerido efectuar acciones en el ámbito publicitario, a parte de la página web, en la central mayorista (CENADA) se han colocado algunos rótulos publicitando los servicios que se ofrecen, igualmente se ha realizado publicidad en algunas revistas y el año pasado han salido publicados en la revista Inteco como empresas certificadas, y está presupuestado para este año una valla publicitaria sobre los servicios que se ofrecen en la red de frío.

2.3.3 Estrategia de Posicionamiento

Para su estrategia de posicionamiento, como lo resaltan en su página web la empresa busca posicionarse con base en los beneficios ofrecidos en sus servicios en aspectos como la seguridad y confianza por disponer del respaldo estatal, la trayectoria del servicio por ser una de las empresas más antiguas en el mercado y la calidad de los servicios respaldado por la certificación ISO-9001:2008 que de acuerdo a la aseveración del señor Rodrigo Li se inició este proceso como un elemento diferenciador, donde le proporcionaba a los clientes y a la misma empresa la seguridad de que los procesos tanto de almacenamiento como procesos técnicos y administrativos se realizan de acuerdo a estándares definidos de calidad.

Asimismo la empresa, en su interés de estar posicionados en la mente del consumidor, realiza encuestas de forma semestral o anual en el servicio al cliente para medir la satisfacción de los mismos, las cuales son tomadas en cuenta por parte del comité de calidad y el líder de cada proceso para mejorar el servicio

2.3.4 Estrategia de Entrega del Servicio

En lo que a logística se refiere no se cuentan con estándares definidos de tiempo de entrega del servicio, sin embargo se procura que los clientes no esperen, en la medida de lo posible para ser atendidos. Por otro lado si se cuenta con personal capacitado para el manejo de quejas, atención a dudas y resolver satisfactoriamente los inconvenientes, ya que la empresa se encarga de mantener un perfil de las aptitudes de los colaboradores y dispone de un plan de capacitación de operarios.

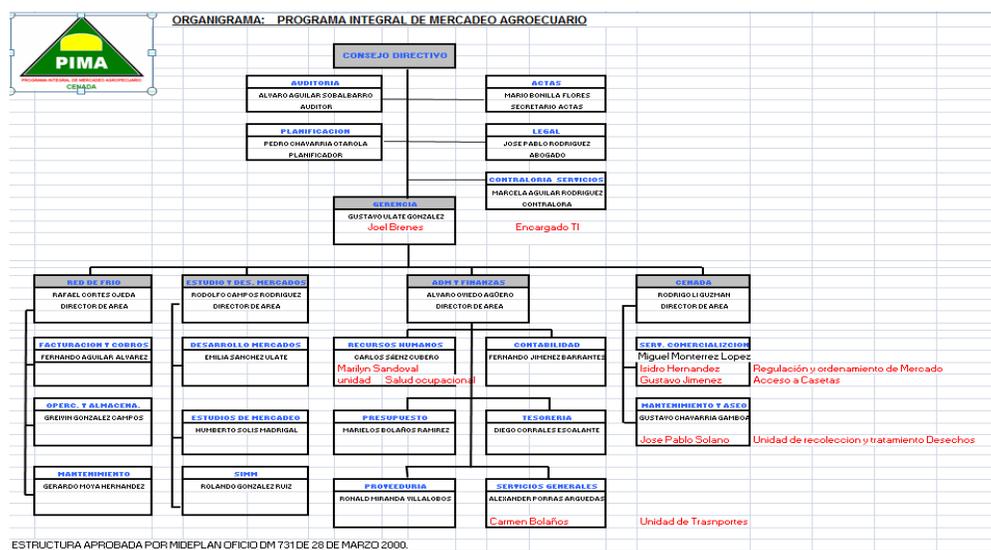
2.4 Estructura Organizacional

2.4.1 Organigrama

De acuerdo a la información proporcionada por el señor Carlos Sáenz, encargado de Recursos Humanos, la estructura organizacional del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario tiene como cabeza un Consejo Directivo, posteriormente se encuentra la Gerencia General y esta a su vez tiene cuatro direcciones: 1) Dirección Red de Frío, 2) Dirección de Estudios Desarrollo de Mercado, 3) Administración Financiera y 4) Dirección Cenada. Esta estructura organizativa

aprobada por el Ministerio de Planificación en marzo del año 2000. En este organigrama se visualiza que la Red Frigorífica está estructurada funcionalmente con sus dependencias de Facturación y Cobro, Operación y Almacenamiento y el Área de Mantenimiento y resto de las funciones (los servicios administrativos, financieros, de recursos humanos, asesorías legales, planificación y auditorías) es suplida por las demás dependencias del PIMA.

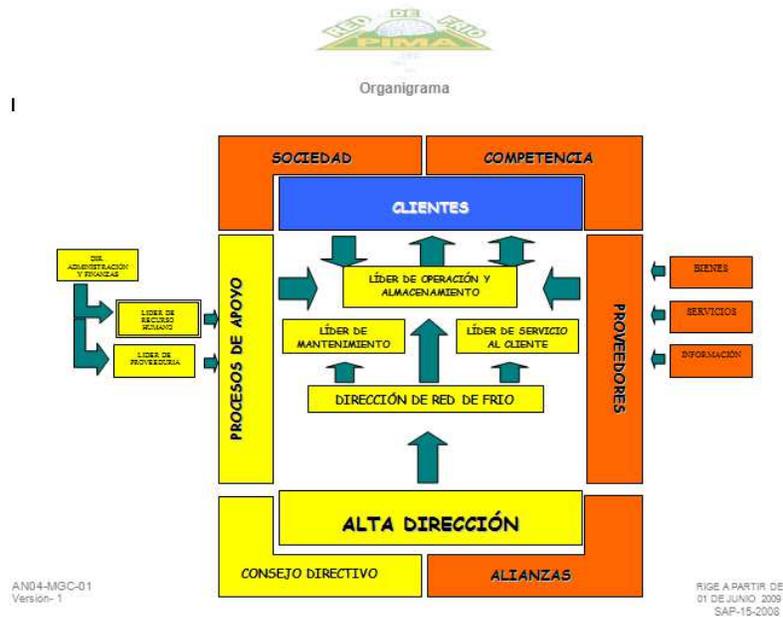
Figura N°1
Organigrama del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario



Fuente: Recursos Humanos PIMA

La Red de Frío que es el punto de análisis a partir del ordenamiento por medio del esquema de certificación ISO-9001-2008 se ha estructurado para su operación con el siguiente organigrama donde mantiene su mismo esquema, pero de una forma más específica la relación que tiene con los diferentes participantes de su gestión mostrando en este esquema la relación con sus proveedores de bienes, servicios e información, la sociedad y la competencia.

Figura N°2
Organigrama Gestión Calidad de la Red Frigorífica Nacional



Fuente: Dirección Red de Frío

Además la estructura organizativa de la red de frío está constituido por un director que se lidera la conducción y administración de la organización, así como un líder de mantenimiento, que se encarga de que los equipos y cámaras funcionen en las condiciones más óptimas, un líder de servicio al cliente que tiene relación directa con el cliente en cuanto al establecimiento de contratos, facturación de servicios e información de los servicios que se brinda en la organización, por otra parte posee un líder de operación de almacenamiento que se encarga del proceso de coordinación de entrada y salida de los productos del almacén.

De acuerdo al Director de la Red, esta cuenta con personal capacitado, en su mayoría con más de 5 años en promedio de experiencia, para responder y atender

las necesidades de sus clientes. Estos tanto el nivel operativo como el administrativo posee un nivel de escolaridad que respalda su conocimiento, además del esfuerzo que realiza la empresa por mantenerlos actualizados en cuanto a los principales temas de interés.

2.5 Descripción del servicio de la empresa

Como reza en la página web de la empresa los servicios que brinda van desde congelación a menos 18 grados centígrados, mantenimiento en refrigeración, túneles de congelamiento rápido (Blast Freezer) a menos 30 grados centígrados con capacidad máxima de 5.000 kilos, hasta alquiler por cámara completa. Se dispone también de servicio de pesaje para todo tipo automotores, y servicio de Montacargas para el acarreo de producto totalmente gratuito.

De acuerdo a entrevista realizado con Francisco Annet, uno de los encargados de Mantenimiento de la Red Frigorífica Nacional, uno de los métodos que se emplea para almacenar los productos en el interior de la cámara, es una estructura de almacenaje conocida como jaula conformada por una tarima de madera con medidas 1 metro de ancho, 1.2 metros de fondo y una altura de 0.10 metros de alto. Y una estructura metálica que define el volumen de la misma, la cual tiene una capacidad de almacenaje de 600 kilogramos, o un volumen de ocupación de total de 1.8 m³, definidos de la siguiente manera: 1 metro de ancho, 1.2 metros de fondo y 1.5 metros de alto. En el interior de dicha estructura se almacenan con cajas, sacos, estañones y pacas según sea el producto o necesidad del cliente.

El peso máximo estándar es de 600 kilos por jaula. Sin embargo en caso de clientes que almacenan cantidades superiores a los 30.000 kilos, se autoriza variar el peso por jaula pasando a 750 kilos y con aquellos que almacenen cantidades mayores de 200.000 kilos, varía el peso de la jaula a 800 kilos por el mismo precio. Otro método de almacenamiento es directamente por medio de paletas.

2.6 Aspectos Generales del Mercado

De acuerdo a entrevista con Fernando Aguilar encargado de Servicio al Cliente este sostiene que el frío es un medio para conservar los productos perecederos y evitar las pérdidas pos cosecha, en el caso de la industria alimentaria el frío es fundamental para minimizar costos porque a través de este el productor ofrecerá su producto al consumidor durante todo el año.

Indicando este a la vez, que el comportamiento de la demanda de servicio de almacenamiento de productos perecederos es estacionario, por ejemplo en la actividad pesquera cuando se dan volúmenes altos de captura en determinada especie, los intermediarios adquieren gran cantidad de estos productos, los cuales almacenan para cuando haya escasez o periodos de mayor demanda por parte de los consumidores obteniendo de esta forma mayor rentabilidad, lo cual sucede manera similar en la agricultura y en la comercialización de productos intermediarios para la producción final por ejemplo con las pulpas. Dándose un periodo de saturación o niveles de ocupación de un 100% en el último trimestre del año por una serie de importaciones que hacen los comerciantes especialmente de fruta (manzana, uvas, etc.) para la época.

El señor Aguilar resalta que desde la instauración del sistema de almacenamiento en Frío en el país, el mercado se había desempeñado como un mercado cautivo en donde el principal oferente del servicio en diferentes puntos del país estaba dado principalmente por el estado, ya sea a través de concesiones o por medio del Consejo Nacional de la Producción (CNP) hasta que por las mismas necesidades del mercado se introdujo la competencia, sin embargo la red frigorífica ha mantenido su posición en el mercado como lo muestra la siguiente tabla de capacidad instalada y alquilada de los últimos años.

Cuadro #2
Red Frigorífica Nacional. Capacidad instalada y alquilada
En metros cúbicos Periodo 2007-2012

Año	Capacidad Instalada	Capacidad Alquilada	Monto Generado	% de Ocupación
2007	1.500.000.00	1.494.836.00	448.749.200.00	99.66
2008	1.500.000.00	1.650.000.00	561.551.220.00	110.00
2009	1.500.000.00	1.647.650.00	643.654.010.00	109.85
2010	1.500.000.00	1.581.000.00	677.432.645.00	105.40
2011	1.500.000.00	1.319.996.67	620.853.440.00	88.00
2012	1.500.000.00	1.369.050.00	716.750.291.00	93.07

Fuente: PIMA – REFRINA

*La Capacidad instalada es en Kg diarios.

De lo cual se desprende que aunque en el 2007 hubo una subutilización de la capacidad disponible, esto proceso ha sido reversado los años subsiguientes generando esto inclusive una sobreutilización de la capacidad disponible, por lo que de acuerdo al gerente general del PIMA don Gustavo Ulate se han visto en la necesidad de crear un proyecto de ampliación que actualmente se encuentra en

proceso de aprobación por las autoridades regulatorias de acuerdo a la reglamentación de proyectos de instituciones públicas.

Por su parte el señor Ulate considera que el potencial de crecimiento del sector está identificado al tomar en cuenta los servicios complementarios como centro de distribución y procesamiento a la gran agroindustria de importación y exportación, con servicios y tecnología avanzada en aspectos como minimización de CO₂, sistemas de racks con alto control, adquisición de montacargas eléctricos con un sistema de bajo costo y alta productividad como se ha previsto hacer en el proyecto de ampliación mencionado.

Igualmente el gerente considera que el negocio de almacenamiento bajo temperaturas controladas en Costa Rica es un mercado en expansión, que aunque en un principio no se tomaron las previsiones para mantener la red frigorífica en las regiones, en el sentido de que los terrenos eran prestados y fueron reclamados en su momento por sus propietarios.

La gerencia visualiza que actualmente proyectos como el desarrollo de mercados de almacenamiento a temperaturas controladas regionales constituyen una oportunidad de expansión ya que en un estudio de mercado que se realizó, fueron identificados dos mercados regionales, uno en la región Chorotega con un mercado real o una sobredemanda de frío en el mercado de carne y flores que no se ofrece en el mercado de Cenada y la otra en la región Brunca de una manera similar. Así mismo el gerente comentó que se analizó por medio de la FAO como tercera oportunidad una expansión en la zona de Puntarenas Centro, con el

propósito de cubrir la necesidad de acompañamiento de frío para el área pesquera y cárnica

Este sostiene que con el incremento de la población, la demanda del servicio se ha incrementado porque el comerciante ha visto la necesidad de proteger sus productos y disminuir los costos, sin embargo de manera similar se ha visto aumentado la competencia en el servicio; muchas empresas han detectado en el almacenamiento un negocio rentable

La Red de Frío es una de las pioneras en el servicio de almacenamiento en frío en el país, sin embargo de acuerdo al criterio del señor Aguilar la empresa se quedó corta en la oferta del servicio por no tener la capacidad financiera en su momento para poder ampliar la estructura, creando como consecuencia el surgimiento de otras compañías e inclusive las mismas empresas por su necesidad decidieron construir sus propias cámaras.

Por otra parte de acuerdo al señor Rodrigo Li, encargado del CENADA, sostiene que muchos de los empresarios que tienen locales en el Centro Nacional de Distribución (CENADA) han construido sus propias cámaras por la imposibilidad que posee la Red Frigorífica de reservar espacio para ser utilizado a futuro y con ello la dificultad que tendría el empresario de planificar y garantizar su negocio a un plazo definido.

2.7 Características del Cliente

La Red Frigorífica Nacional ha identificado a sus clientes meta como cualquier persona u organización que tenga necesidad de almacenar productos en frío,

enfocándose principalmente en los clientes localizados en el Gran Área Metropolitana.

De acuerdo al señor Fernando Aguilar encargado de servicio al cliente la Red Frigorífica Nacional cuenta actualmente con un promedio de 150 clientes, caracterizados en su mayoría por pequeños comerciantes y en menor escala de grandes comerciantes, pero esta cifra varía permanentemente ya que al brindar servicios de frío a productos perecederos los usuarios son temporales debido a la época de cosechas, de acuerdo a la oferta y la demanda, o de acuerdo a importaciones y exportaciones, por lo anterior este concluye que el 95 % de los clientes son temporales.

En la página web www.pima.go.cr establece la diferencia y definición entre contratos ocasionales y permanentes o en su efecto de clientes ocasionales y permanentes en la prestación del servicio de la siguiente manera:

Contrato ocasional: Ligamen entre el cliente y la Red de Frío, por la cual se le presta servicios de almacenamiento en frío por un plazo determinado, con vencimiento 31 de diciembre de cada año, cobrándose de acuerdo a la utilización real de espacio, en este contrato depende de la disponibilidad de espacio, para poder almacenar producto, las facturas se cancelan de forma quincenal. No cuenta con espacio reservado.

Contrato permanente: Ligamen entre el cliente y la Red de Frío, por la cual se le presta servicios de almacenamiento en frío, por un plazo y un espacio

determinado, en la cual el cliente pagará una cifra fija de almacenamiento por una cantidad de jaulas determinadas, si el usuario almacena menos cantidad de la estipulada, deberá cancelar en forma quincenal la cantidad de jaulas contratadas. Cuenta con el espacio reservado.

El señor Aguilar considera que los clientes de la red frigorífica se compone en su mayoría de pequeños comerciantes, aunque también se dispone de grandes comerciantes que ocupan más o menos el 35% de la capacidad del almacén y si estos se fueran se ocuparían algunos meses para recuperar la ocupación de ese espacio ocioso. Aduciendo este por ende que los clientes potenciales son los grandes comerciantes, ya que por la ubicación de la red frigorífica dentro de la Central Mayorista (CENADA) muchos de los pequeños comerciantes son clientes cautivos.

Por otra parte el Gerente del PIMA indica que en realidad los clientes estrellas en 10 años de acuerdo al parámetro de manejo de volúmenes de carga son de 9 a 11 clientes, que son los que aportan el 90% del ingreso, dando esto un riesgo enorme porque cuando se va uno ya sea porque construya su propia planta de almacenamiento en frío o decida irse con la competencia dejaría un vacío que para rellenar se requeriría por los menos 100 clientes más para cubrir el espacio.

2.8 Competencia

De acuerdo con el estudio de la competencia realizado por la red frigorífica se han identificado los siguientes centros de almacenamiento en frío en el territorio nacional

Polo Norte S.A.: (San Pablo de Heredia frente a Mabe) Brinda servicios de almacenamiento en frío excepto Túnel de congelación, solo atiende con cita previa. Almacena productos como; Mariscos, Quesos, Carnes, Frutas, Pulpas, Vegetales, Pulpas. Horario de 24 horas, 7 días a la semana, inclusive feriados. Cobran \$2.20 por tarima al tipo de cambio vigente con una capacidad máxima de 1000 kgrs. Sitio web: www.colstoragecr.com. Teléfono 2237-1660.

Mayca S.A. (Frionet): (Ubicada en Alajuela) Empresa cuya actividad principal es la distribución y comercialización de productos alimenticios para hoteles, restaurantes y sodas en todo el país. Brinda servicios de almacenamiento en frío excepto Túnel de congelación, el servicio lo presta principalmente a sus clientes internos. Almacena productos como Carnes, Pollo, Pavo, Papas, Helados, Pastelería. Horario: Oficinas de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. Sábados de 8:00 a 12:00 m.d. Bodegas: Lunes a Domingo las 24 horas. Cobran 0.886 por kg al día comprende carga y descarga pequeña. En el caso de descarga de un furgón cobran una sola vez \$150.00 y en el caso de carga de un furgón cobran \$100.00, alistan pedidos, cobran \$0.12 por caja. El cobro final entre carga y descarga de furgón queda el costo del kilo diario de 1.12. Cobran por kilo de producto ingresado y la empresa carga y descarga el producto. Sitio Web: www.mayca.com. Teléfono: 2209-0505

Codiprodal: (Ubicada en Alajuela Río Segundo) Brinda servicios de almacenamiento en frío, excepto Túnel de congelación. Almacena productos como Mariscos, Carnes, Pollo. Horario: de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. Sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. Mantenimiento de congelado 2.50 x día x kilo, si son más de 100000 kgs o movimientos x más de 100000 kgrs se cobra 1.50 x kilo dependiendo del cliente aun así es posible negociar cuando se trata de cámaras completas. En cámaras completas por kilo sale a 0.95. No cobran movimientos, se tiene que llevar gente para cargar y descargar. Sitio Web: www.codiproal.com Teléfono: 2440-3253

Tuna Tun S.A.: (Alajuela, Ciruelas)

Brinda servicios de almacenamiento en frío y túnel de congelación para los clientes del Gran Área Metropolitana. Horario de Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. 1.25 negociable a 1.16 x kilo diario depende de cantidades. Tienen servicio de túnel de congelación con capacidad de 15000 kgrs para cada 24 horas cobra 35.00 x kilo cobro por kilo ingresado la empresa carga y descarga el producto. Sitio web: www.tunatun.co.cr. Teléfono: 2438-4949.

Tical Holding: (Ubicado en Alajuela, Río Segundo) Brinda servicios de almacenamiento en frío excepto Túnel de congelación, empresa muy enfocada a la importación y exportación aérea. Almacena productos como Mariscos, Carnes, Frutas, Pulpas, Queso, Vegetales. Horario: De Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. Sábados de 8:00 a 11:00 a.m. Cobran 1.12 por kg al día de con el

cliente comprende carga y descarga camiones pequeños, en caso de cargar y descargar un furgón les cobran \$100.00. Esta empresa vende productos, entonces cuando almacenan productos que van a venderles no les cobran. Recaudan por kilo de producto ingresado. La empresa carga y descarga el producto. Sitio Web: www.tical.com Teléfono: 2437-5757.

2.9 Segmentación

Proceso a través de la cual se identifican grupos de interés dentro de un mercado. Los principales productos que se almacenan en la Red Frío, por orden de ingresos son; carnes, frutas, pulpas, vegetales, mariscos y quesos

La red de frío por su status de empresa del estatal no hace distinción de clientes ya que según explica el encargado de servicio al cliente, es su deber ofrecer el servicio a todos los clientes ya sean estos físicos, jurídicos o corporativos por igual, por lo que estos no han realizado una segmentación específica.

Sin embargo de acuerdo a entrevista con el gerente general de PIMA este indica que con los nuevos proyectos se busca canalizar esfuerzos en un sector agro empresarial de alta capacidad de industrialización, donde se le ofrezca todos los requerimientos que los importadores y exportadores puedan necesitar, alquilándole una cámara completa a bajo costo y alta productiva, con toda la tecnología actual necesaria.

2.10 Mezcla de Mercadeo

En un mercado cada vez más competitivo, la organización toma medidas para desarrollar las capacidades empresariales, de acuerdo al director de la red de frío se ha dado la tarea de identificar por medio de un estudio de la competencia las fortalezas y debilidades, y desarrollado estrategias en relación con la mezcla de mercadeo acorde a sus necesidades, empleando acciones como las descritas a continuación:

Servicio: El servicio se ofrece bajo estrictas normas de calidad con la implementación gestión de calidad ISO-9001:2008 que es un sistema que la empresa decidió utilizar como método de diferenciación en donde se le ofrecía garantía tanto para la empresa como para cliente de qué productos siguen estrictas medidas de responsabilidad. Del mismo modo se ha invertido en la mejora de la infraestructura de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes. El Gerente sostiene que se ha concientizado a los empleados en cuanto al horario de servicio, la disponibilidad de menos días feriados que reciben los empleados públicos, así como el aumento de la competencia como una oportunidad para cuidar y mantener a los clientes

En cuanto a precio se ha tomado la decisión este año de no incrementar tarifas durante este periodo, e implementar en todos sus extremos el nuevo reglamento con las facultades que le da al director con el propósito de aumentar la cartera de clientes

En tanto que la promoción según indicaciones del señor Fernando Aguilar, el gobierno central tiene restringido esa partida, sin embargo el año pasado se logró invertir en anuncios en revistas especializadas y para este año se ha presupuestado la instalación de vallas publicitarias. Por otra parte a través de la página web se brinda información de los servicios que se ofrecen

2.11 Proveedores

En las operaciones de Red de Frío está de acuerdo con las disposiciones de la Proveeduría institucional de PIMA, la cual indica que estos deben contar y presentar a dicho departamento la personería de la empresa, cédula jurídica y carta de compromiso de cumplimiento de los requerimientos solicitados por esta y demás instituciones gubernamentales, está compuesta por:

- Gas Zeta (gas licuado LPG), para uso de los montacargas
- Beirute y Leaho, para válvulas de respuesta Packer
- Capris, para dispositivos eléctricos
- Ramón Vizcaíno, que es la casa matriz, ubicada en España, de la mayoría de los equipos de refrigeración disponibles en la Red de Frío
- ICE y CNFL, como suministradores de energía eléctrica
- Gas Freón y Gas Amoniaco necesarios para el funcionamiento de las cámaras
- Roles, Fajas y accesorios adicionales para repuestos de cámaras
- Productos químicos para limpieza en general y limpieza de aguas

- Servicios Técnicos (como limpieza, mantenimiento mecánico de montacargas, calibración de las balanzas, mantenimiento de la infraestructura, entre otras) brindados por empresas certificadas en ISO 17025.

Por concluido con la parte de descripción de la empresa y su entorno, en el capítulo siguiente se procederá a realizar la investigación de campo, la cual consistirá en una encuesta dirigida a los clientes y entrevista a profundidad con técnica proyectiva dirigida a la competencia con el propósito de obtener la información pertinente para ofrecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación propuesta.

CAPÍTULO III

Análisis del mercado, indicadores de gestión, percepción de clientes y sus perspectivas, y posicionamiento actual de la Red Frigorífica Nacional

En el presente capítulo se realizará un análisis del mercado, de la percepción de los clientes, las perspectivas del servicio y el posicionamiento actual de la Red Frigorífica Nacional; se utilizará una encuesta tanto auto administrada como cara a cara como medio de análisis para obtener información acerca de los clientes y la valoración del servicio que reciben actualmente, tanto los actuales como potenciales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Del mismo modo se realizó un análisis de la competencia por medio de un cliente incógnito y estudio de la competencia de la red frigorífica y de las respectivas páginas web. Para concluir se realizó un análisis FODA tanto de la Red Frigorífica Nacional como sus principales competidores.

3.1 Justificación de la Investigación

La Red de Frío como parte sustancial del comercio tanto interno como externo se había desarrollado desde sus inicios en el mercado como una empresa gubernamental única, en el servicio de almacenamiento de productos perecederos a temperatura controlada, pero con el pasar de los años y las necesidades del mercado de comercio se han incrementado exponencialmente la participación de la empresa privada en la oferta de este tipo servicio.

Razón por la cual es necesario analizar a los clientes del servicio actuales y potenciales con el propósito de comprender sus necesidades con la finalidad de que la empresa logre satisfacerlos mejor que su competencia.

Por otra parte al identificar la percepción de los clientes sobre el servicio que estos reciben y las perspectivas o los atributos que dispone la empresa, le facilitará comprender claramente sus fortalezas y debilidades, así como también tener una visión más amplia de las oportunidades aun no aprovechadas y de las amenazas posibles a atacar ordenadamente.

3.2 Objetivo general

- Determinar la percepción de los clientes y sus perspectivas, incluyendo aspectos como la relación precio-calidad del servicio, el posicionamiento actual de la empresa, y el comportamiento de la competencia con la finalidad de obtener información relevante sobre el satisfacción de los clientes que permita realizar una propuesta de mezcla de mercadeo idónea.

3.3 Objetivos específicos

- Analizar el posicionamiento de la oferta en la mente de los clientes en relación con atributos importantes comparables con los de los competidores
- Medir el nivel de conocimiento y recordación espontánea de las empresas de temperatura controlada que compiten en el mercado del Gran Área Metropolitana.

- Examinar la percepción de eficacia y eficiencia en la entrega del servicio con respecto sus más inmediatos seguidores por parte de los clientes
- Determinar la empresa que ocupa el primer lugar en recordación espontánea en primera mención *top of mind*.
- Identificar los aspectos predominantes por parte de los usuarios al elegir la empresa para la prestación de los servicios de almacenaje a temperatura controlada
- Establecer la percepción de la relación calidad-precio y ubicación de los clientes de la red frigorífica nacional
- Analizar los aspectos de la competencia que conlleva la atracción de los clientes
- Identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores del mercado

3.4 Técnicas de investigación

El principal método de investigación por utilizar será el cuestionario, el cual estará conformado tanto por preguntas abiertas como preguntas cerradas, compuesto por un total de 37 preguntas.

En el caso del cuestionario, la modalidad para aplicarlo consiste en conversar directamente con el cliente tanto en el CENADA como visita a diferentes empresas, en sus respectivas ubicaciones en el Gran Área Metropolitana.

Además se recurrirá al método de investigación de cliente incógnito para identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la empresa, como

lo son Polo Norte, Frionet y Tunatun ubicadas en Heredia y Alajuela respectivamente. Así como se analizará sus páginas web.

3.5 Método de muestreo

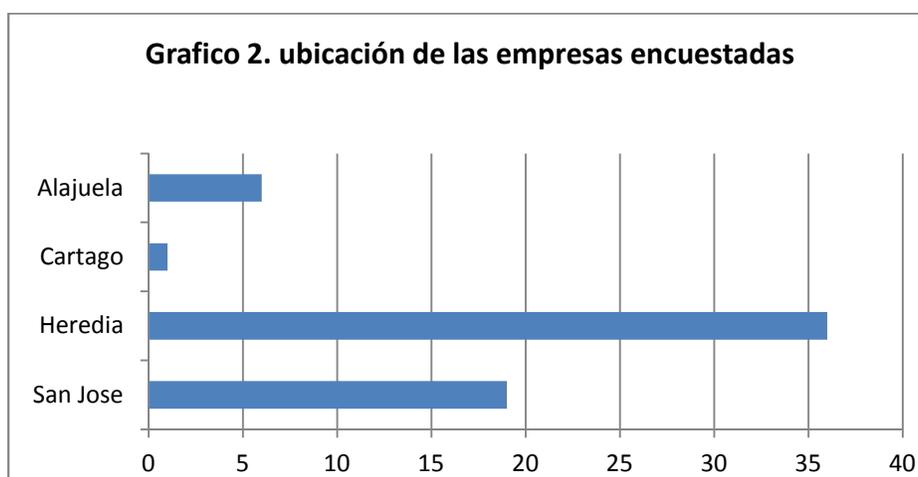
El tipo de muestreo estadístico utilizado para seleccionar la muestra fue a conveniencia basado en el marco muestral establecido por la lista de clientes que dispone la empresa actualmente de 92 clientes activos y 15 usuarios potenciales de almacenamiento a temperatura controlada, proporcionados por la misma organización.

Las encuestas se aplicaron a 70 personas representantes o responsables de diferentes compañías comercializadores de diferentes productos perecederos en el Gran Área Metropolitana; se aplicó la encuesta tanto a los clientes activos como a los potenciales de la empresa señalados por la misma, como otros que se lograron identificar a través de la investigación.

3.6 Caracterización de los Clientes de Almacenamiento de Productos Perecederos

Según el cuestionario aplicado, se obtuvo como se muestra en el gráfico #1, que de las empresas que mayormente utilizan los servicios de almacenamiento en frío el 58% se encuentran ubicados en la provincia de Heredia, seguida de un 36% en la provincia de San José, un 10% en la provincia de Alajuela y un 1% en la provincia de Cartago.

Con base en un estudio realizado por la PNUD en el 2006, indica que Heredia predominan las actividades vinculadas al sector terciario, pues los servicios vinculados al comercio han sido los más dinámicos³. Por lo que se visualiza a Heredia como un lugar estratégico para la ubicación y desarrollo del comercio en el país. El gobierno decide establecer el CENADA para el comercio de los productos perecederos de diferentes tipos para desarrollar aun el potencial que existe en la zona.

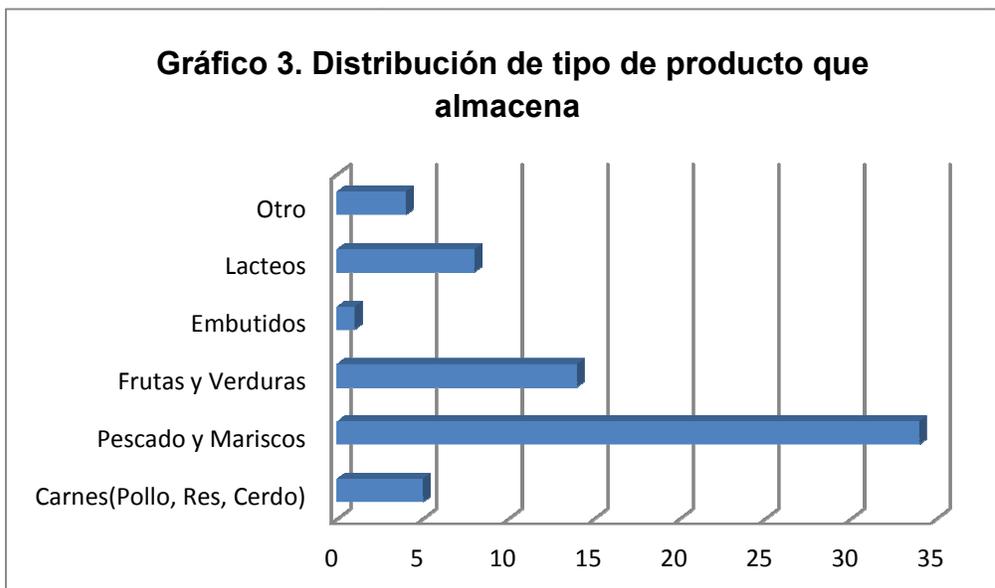


Fuente: La autora a base de datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

En concordancia con esta realidad, la mayoría representadas por un 58% de las empresas encuestadas indicó que se encuentran ubicadas en Heredia, dedicados al comercio de Pescados y Mariscos, Frutas, Jugo de Piña, Mermeladas, Lácteos, Cárnicos, Pulpas, Conservas, Vegetales; un 31% en la ciudad de San José con comercio de Pulpas, Frutas, Pescado y Mariscos, Lácteos; un 10% en Alajuela concentrándose el comercio de Pollo, Cárnicos, Yuca y Legumbres, Frutas,

³ Programa Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Diagnóstico sobre seguridad ciudadana en diez cantones de Costa Rica: Heredia. 1ª ed. San José Costa Rica 2008. Pág.14

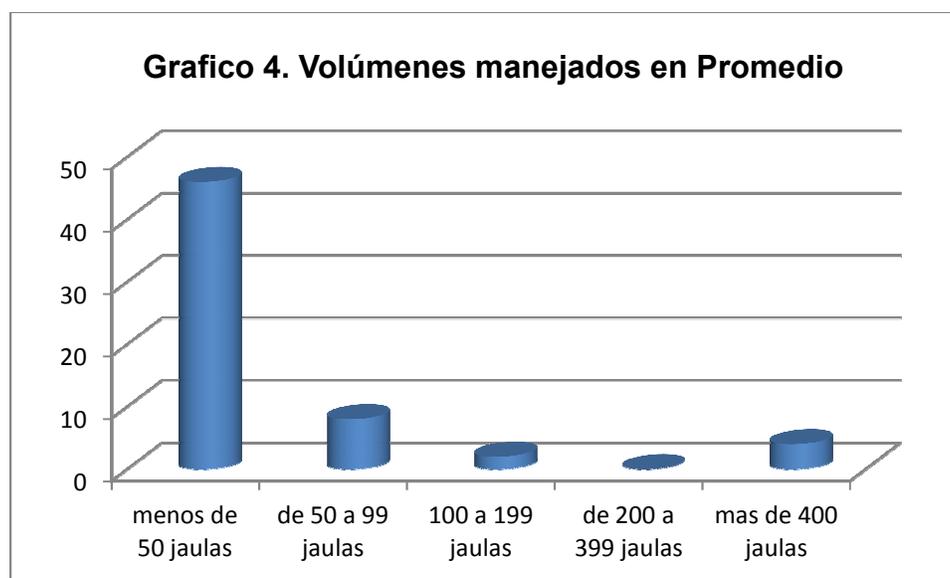
Lácteos y un 1% de los encuestados indicó que la empresa está en Cartago caracterizados por el comercio de Pulpa de Fruta



Fuente: La autora a base de datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

De acuerdo con las empresas encuestadas y con base en el gráfico 3 se observa que el tipo de comercio que más utiliza los servicios de almacenamiento en frío está conformado de un 51% de Pescado y Mariscos en diferentes presentaciones, un 20% de Frutas conformado por manzanas, peras, melocotones entre otros, un 12% de lácteos compuesta principalmente por empresas procesadoras de queso, un 7% de Carnes de diferentes tipos ya sea de pollo, res, cerdo, conformada principales de grandes corporaciones como Coopemontecillos, corporación de compañías agroindustriales entre otros, los embutidos que constituyen un 1% y otros que está constituido principalmente por vegetales, pulpas y conservas, jugo de piña, yuca y legumbres

Sin embargo un aspecto importante de destacar es que existe una relación directa en cuanto a las empresas o clientes que mayormente utilizan el servicio de acuerdo con lo reflejado en el gráfico 4 de los volúmenes almacenados en promedio.



Fuente: La autora a base de datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Los que más emplean el servicio están relacionados con los clientes de pescado y mariscos. Muchos de ellos han indicado que por la misma ubicación dentro del CENADA pueden comercializar sus productos y cuando tienen sobrantes importantes que por algún motivo no se pudo comercializar, utilizan los servicios de la red frigorífica.

Este grupo de menos de 50 jaulas, que constituye un promedio de 30000 kilos, pero por lo regular estas empresas indican que almacenan alrededor de 5-10 jaulas que es alrededor de 3000 a 6000 kilos de productos en su mayoría, que son de producción local. Después existe un grupo de importadores de productos, ya

sea de productos pesqueros o frutas que son constituidos como mediana empresa, almacenan dependiendo de la temporalidad menos de 50 jaulas hasta poco más de 70 jaulas. Por otra parte existen empresas grandes o corporaciones que acopian gran cantidad de producto que puede ir desde 250 hasta más de 400 jaulas que está compuesta por aquellos clientes que manejan básicamente productos cárnicos. Uno de los encuestados comentaba que por la gran demanda de pollo, por ejemplo almacena un promedio de 700000 kilos que constituye más de 400 jaulas en promedio

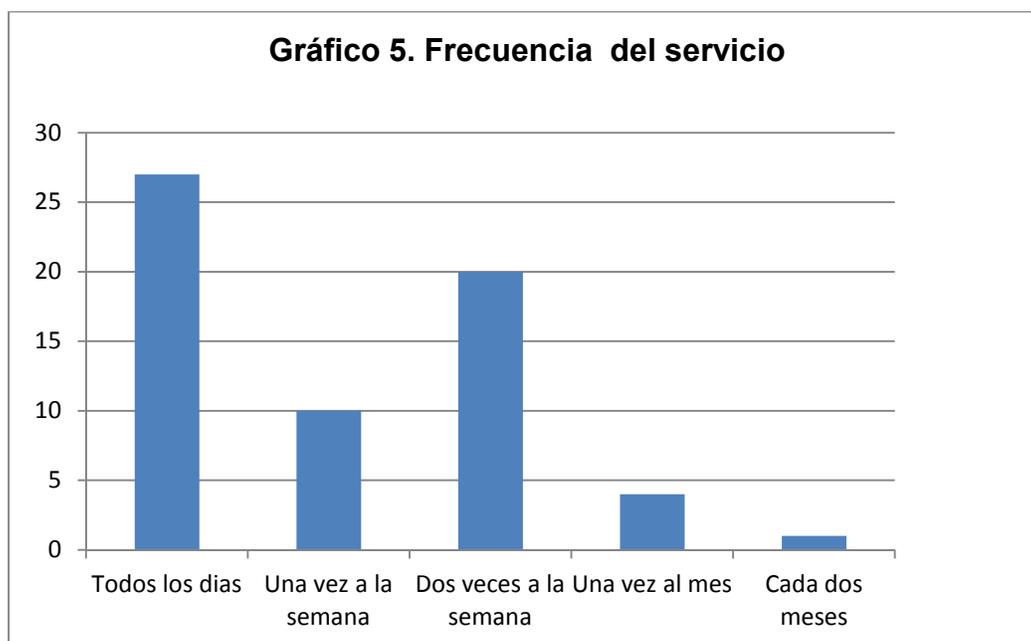
Sin embargo un dato importante a rescatar proporcionado por los registros que se llevan en la red de frío, es que de acuerdo con el siguiente cuadro de existencia de productos, se ha manejado con la siguiente tendencia en los últimos cinco años.

Cuadro #3
Porcentaje de Existencia de Productos en Almacén por año por producto
Periodo 2008-2012

Producto	Porcentaje de almacenaje anual				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pulpa	32,24%	32.54%	32.24%	32,24%	32.12%
Carne	29.64%	29.91%	29.64%	29.64%	29.53%
Mariscos	19.08%	19.25%	19.08%	19.08%	19.01%
Fruta	11.96%	12.07%	11.96%	11.96%	11.92%
Pollo	2.68%	2.70%	2.68%	2.68%	2.67%
Queso	1.12%	2.36%	2.34%	2.34%	2.33%
Mantequilla	0.90%	1.13%	0.90%	0.90%	0.90%
Vegetales	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.37%
Otros	0	0	1.12%	1.12%	1.12%
Carne importada	0	0	0	0	0.03%

Fuente: La autora con datos proporcionados por el Líder del Almacén de la Red de Frío

Esto nos permite identificar los tipos de clientes que existen en la red frigorífica por porcentajes de productos que almacenan, donde de acuerdo con la tabla si se catalogara por orden de importancia y su tendencia anual, se podría decir que las pulpas son los que mayor ocupación tienen con un 32% en promedio, los productos cárnicos ocupan el segundo lugar con un 29%, los Pescados y Mariscos en tercer lugar 19% y las Frutas en cuarto lugar con un 12% de ocupación.



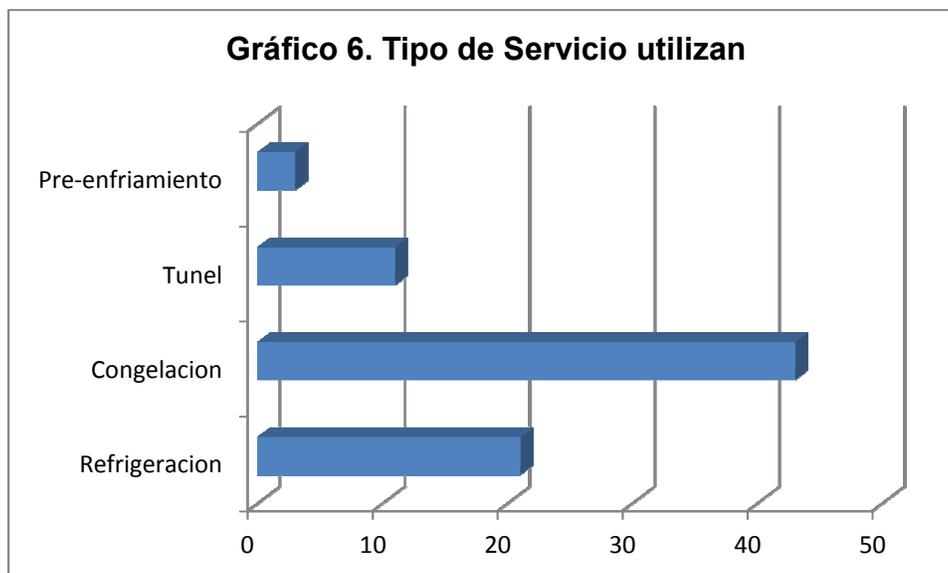
Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Un aspecto destacable es que dependiendo del tipo de producto, así mismo serán las visitas o la frecuencia de uso del servicio, y la temporalidad juega un papel muy importante en este ámbito, es así que en las épocas de demanda de pescados y mariscos existe una mayor frecuencia de visita a los almacenes frigoríficos representados por los meses de enero, febrero por ejemplo, ellos comentan que para estos meses hay menos disponibilidad de producto porque las embarcaciones están reiniciando su zarpe o su salida normal, después de algunos

días de descanso y en marzo y abril que es cuando existe un poco más demanda de los productos pesqueros por Semana Santa, pero de todos los encuestados que se encargaban de esta actividad, el 44% indicó que la frecuencia de uso del servicio era todos los días pero con especial atención a las temporalidades explicadas anteriormente.

Por su parte, los encuestados que manejan pulpa en cantidades que van desde menos de 50 jaulas hasta 200 jaulas o un equivalente de 30000 a 200000 kilos indican que su frecuencia de uso del servicio es de una vez a la semana e inclusive dos o tres veces por semana. Y los lácteos la utilizan de dos veces por semana e inclusive en frecuencias mayores.

En las frutas al igual que los pescados y mariscos, el efecto de la temporalidad es un aspecto predominante también para la demanda tanto de los servicios como de la frecuencia de uso de los mismos, sin embargo en los clientes que mayor cantidad de producto manejan la frecuencia de visita al almacén se da por la necesidad de la empresa de desarrollar controles de calidad al azar de sus productos, por lo que el 20% de los que manejan frutas visitan o requieren de los servicios del almacén todos los días.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM.

Del total de las personas encuestadas y con el propósito de mejorar la calidad del servicio para la satisfacción de los clientes es importante tener una claridad de los tipos de servicios que tienen más demanda por parte de los mismos. Es así como al consultarles cuál es el tipo de servicio que utilizan en la red de frío, un 55% indicó que la congelación, representados principalmente por los comerciantes de pescados y mariscos en su mayoría, seguidos por los productos cárnicos, pollos, frutas, lácteos y las pulpas en menores cantidades. De acuerdo con tres de los encuestados, la refrigeración en un 27% donde se destacan las frutas, seguido de los lácteos, legumbres y conservas, el túnel en un 14% y el servicio de pre enfriamiento en un 4% de los clientes.

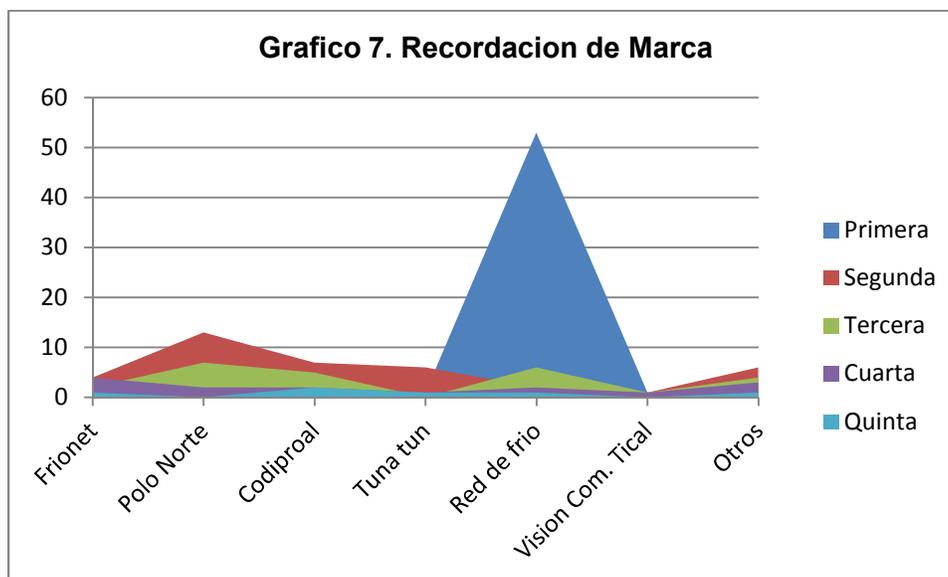
3.7. Análisis Situacional de la Red Frigorífica Nacional

- **Estrategias Competitivas de la empresa**

A continuación se irá analizando las diferentes estrategias competitivas de la empresa de acuerdo a los clientes actuales y potenciales, según datos obtenidos en los cuestionarios

3.7.1 Estrategia de Posicionamiento

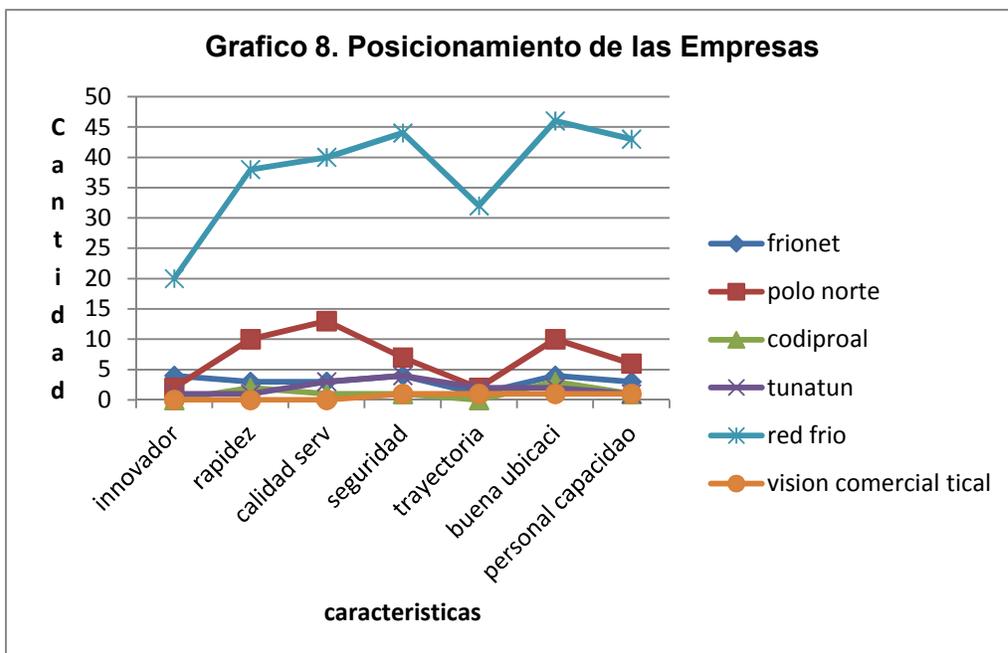
A los actuales clientes de la red frigorífica se les pidió mencionar de manera espontánea los servicios de almacenamiento en frío que conocían o recordaban. Esto con el fin de determinar los niveles de recordación de marca. Para la realización de dicha pregunta se evitó mencionar o mostrar alguna de las marcas, puesto que el objetivo era que el encuestado mencionara lo que recordaba en ese instante. La marca con mayor porcentaje de respuestas en su primera mención o *top of mind* se le considera como la marca líder o de mayor presencia en el mercado



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Como se aprecia en el gráfico 8 el servicio de la red de frío fue la más mencionada de manera espontánea por 53 personas, de los cuales el 79% la mencionó en primer lugar, por tanto el servicio o la marca Red de Frío, PIMA o Cenada, se ubica como líder en recordación, donde el encuestado relaciona cualquiera de los tres con los servicios de almacenamiento en frío. Seguida por sus inmediatos seguidores Polo Norte con un 13% y Frionet con un 3% de recordación de marca.

Esto indica un buen nivel de recordación, sobre todo si consideramos que no ha tenido publicidad en los últimos años.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

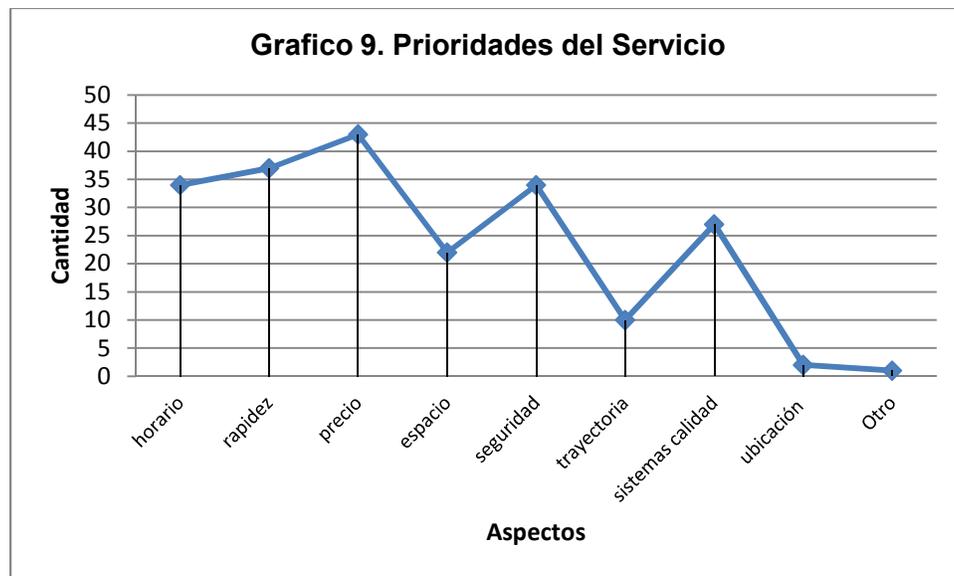
Por otra parte tomando en cuenta aspectos que los clientes consideran importantes en el servicio de almacenaje a temperatura controlado se le pidió a los encuestados vincular aspectos como innovación, rapidez, calidad en el servicios,

seguridad, trayectoria, ubicación y personal capacitado con las principales empresas en el mercado, de los cuales de acuerdo al gráfico 9 se aprecia que dentro de las principales características que se vincula con la red de frío está la buena ubicación y la seguridad, ya que de los encuestados 46 personas la caracterizan con buena ubicación, 43 consideran que el personal está bien capacitado para ofrecer el servicio y 44 confían en la seguridad del servicio ofrecido calificando está a la vez, de acuerdo con los comentarios de los usuarios con que el producto está en lugar respaldado por el Estado. Al mismo tiempo que las personas encuestados tanto clientes como no usuarios calificaron la rapidez del servicio como parte de su eficiencia.

Es importante destacar además que el vínculo que resaltan los usuarios de los servicios de almacenamiento con los inmediatos seguidores de la red frío se concentra en calidad del servicio, donde estos lo caracterizan como un servicio personalizado al agregar servicios complementarios que facilitan las labores del comerciante, según demuestra la gráfica anterior principalmente por la empresa Polo Norte, resaltando a la vez la buena ubicación como el siguiente punto importante de acuerdo a la opinión de 10 de las personas encuestadas, así como la rapidez caracterizado igualmente por 10 de los encuestados.

En los servicios de almacenaje y a la hora de plantear estrategias de posicionamiento cobra valor o tiene mucha importancia las prioridades que los comerciantes visualizan cuando se selecciona la empresa que se va utilizar, principalmente en un mercado competitivo.

Razón por la cual se les preguntó a los encuestados, al escoger donde almacena sus productos cuáles son los aspectos más importantes que toma en consideración tales como: horario, rapidez en el servicio, precio, espacio, seguridad, trayectoria y sistemas de calidad.



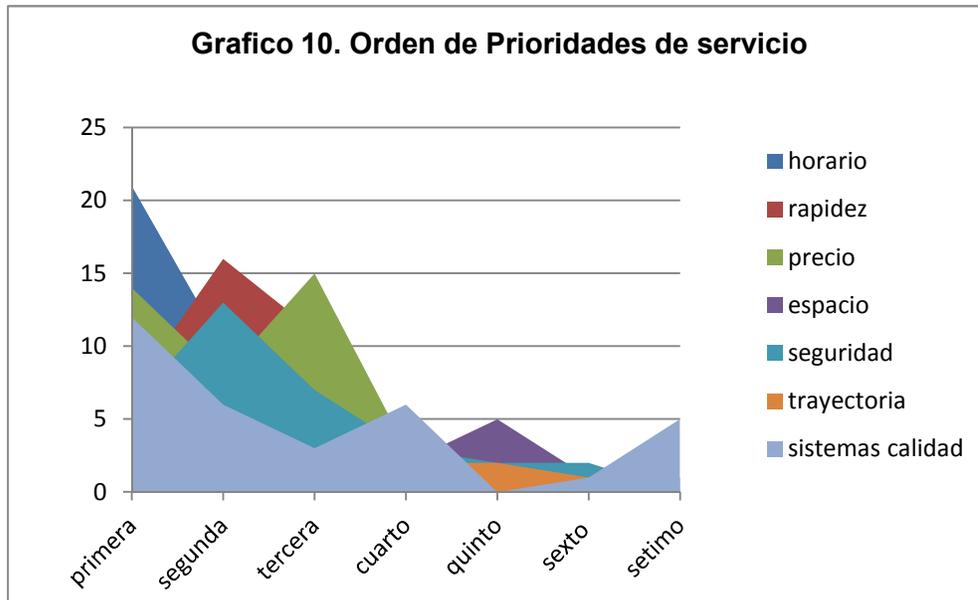
Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

El gráfico(N°10) anterior muestra mayores concentraciones en lo que es precio con mayor importancia resaltado por el 20% de los encuestados, la rapidez en el servicio por un 18%, la seguridad y el horario con los mismos márgenes señalados por los encuestados de 16% seguido por los sistemas de calidad y el espacio disponible, por la problemática que se enfrentan los usuarios en determinadas temporadas que tienen que obviar los aspectos más importantes por ellos resaltados por la falta de espacio según comentaron los encuestados.

Sin embargo con el afán de profundizar más en el tema e identificar cual es la prioridad que se le da en esos mismos aspectos o si hay otro que sea necesario tomar en cuenta, se les pidió a los encuestados numerar por orden de importancia obteniendo los siguientes resultados

Los cuales se muestran en el siguiente gráfico(N°11) de acuerdo con el criterio de los usuarios, el primer lugar está caracterizado por el horario de servicio ya que de acuerdo a la actividad que se realice se requieren horarios muy tempranos en la mañana y largas jornadas que finalizan hasta altas horas de la noche, en segundo nivel de importancia está la rapidez en el servicio que es un factor importante para no perder demasiado tiempo en espera del tiempo de respuesta por parte de los servicios de almacenaje en la atención o brindar el servicio, esto con el propósito de que se pueda realizar con tiempo la distribución de los productos, en el tercer nivel de importancia está el precio, aunque muchas veces este determinante no es lo más importante cuando se toma en cuenta las características anteriores.

Igualmente toma relevancia en cuarta posición, pero muy seguido del precio, la seguridad ofrecida por las empresas de almacenaje a temperaturas controladas en cuanto a que el producto que se almacenaje allí va disponer de las temperaturas adecuadas que le faciliten la calidad que el producto requiere.

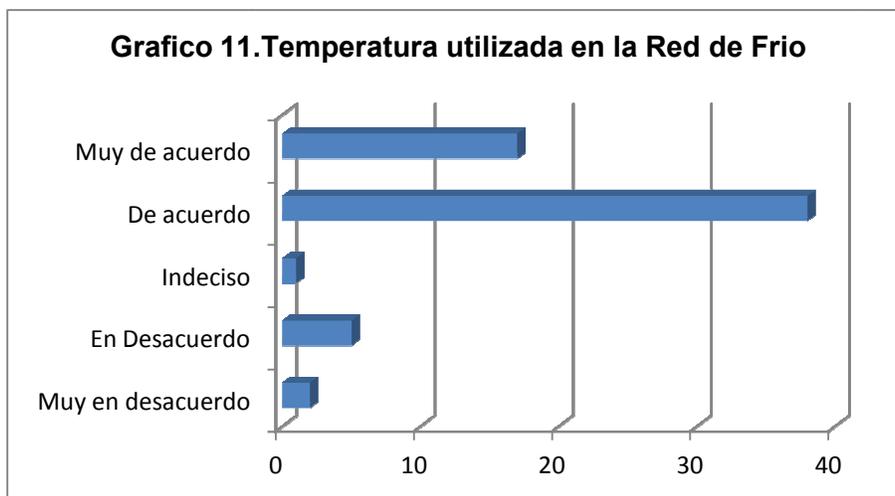


Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Lo que concluye el gráfico(N°10) que resalta los cuatro principales picos en las prioridades de los usuarios que son considerados como el horario, la rapidez, el precio y la seguridad.

3.7.2 Estrategia de entrega del servicio

Por el tipo de servicio que se presta, en este mercado toma mucha relevancia la temperatura, la tecnología informática y la rapidez del servicio que utilizan las empresas de almacenamiento en frío, por esta razón, con el fin de conocer las variables consideradas por el mercado como representativas de Calidad del Servicio, se realizaron una serie de preguntas pidiendo a los encuestados que revelaran su acuerdo o desacuerdo con este tipo de servicio.



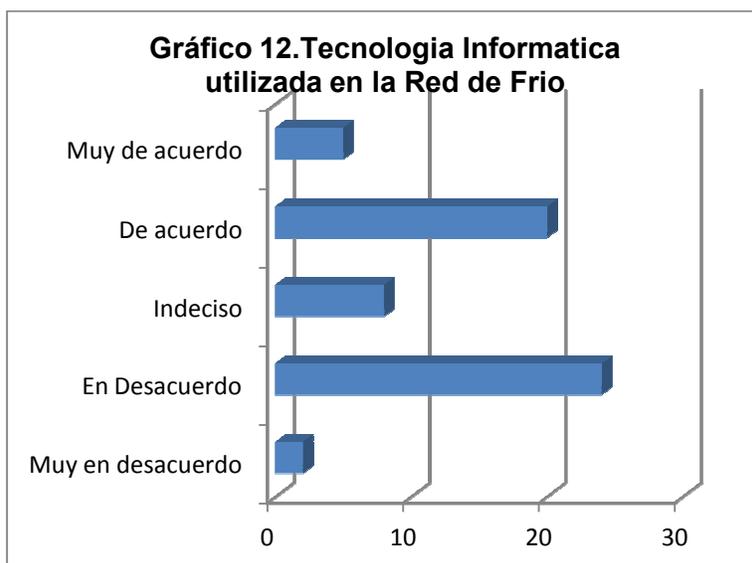
Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

En cuanto a la temperatura que se maneja en la red de frío, el 60% de los encuestados dijo estar de acuerdo aduciendo que se conserva bien la calidad del producto, considerando a la vez que es una de las mejores temperaturas del mercado e inclusive algunos de ellos dijeron que cuando se sale del rango, se gestiona con la administración y se obtiene satisfacción a través de la negociación, el 27% está muy de acuerdo con la temperatura utilizada porque nunca ha tenido problemas con los productos, otros mantienen que el producto sale bien, por lo que reúne sus necesidades y otros aducen que no obstante sugieren mejorar los controles ambientales como la humedad relativa que existe en la infraestructura.

Dentro del 8% que se encuentra en desacuerdo y el 3% que está muy en desacuerdo indican que por lo general le quema el producto, se dan casos en que el producto no está como se necesita, no se mantiene la temperatura adecuada por lo que aducen que se les seca el producto en comparación con otros servicios de almacenamiento en frío, otros por su parte de ese mismo 8% de desacuerdo

aducen que apagan las cámaras de refrigeración en la noche por lo que la calidad del producto no cumple con sus expectativas, así mismo existe un constante cambio en la temperatura en todo el día por lo que se da el quemado del producto.

Por otra parte los usuarios comentan que con los cambios que se han realizado a la infraestructura ha mejorado la temperatura que se les ofrece.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

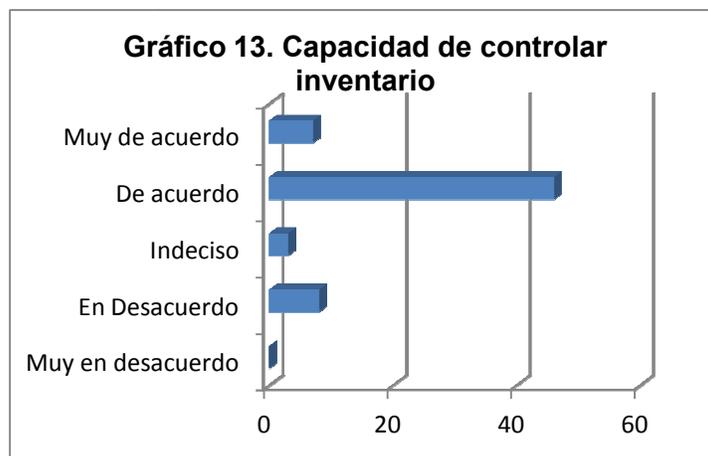
Dentro del mismo esquema por conocer la calidad del servicio percibida por los clientes en cuanto a la tecnología informática utilizada por la red de frío, un 41% dice estar en desacuerdo porque indican que debería tener un sistema abierto que les permita acceso a la información de sus productos y actualmente eso no existe, los controles los llevan de forma manual, donde no se especifica el control de producto imposibilitando llevar un control eficiente de saldos, además aducen que el sistema es tan obsoleto que desde su oficina es imposible revisar vía web porque es poco flexible y amigable con el usuario, por lo que consideran que el

servicio es muy limitado en ese sentido, por otra parte hay otros que manifestaron que los sistemas informáticos son tan poco accesibles que inclusive se pierden tarimas de sus productos, otros mantienen que no hay acercamiento de información por correo a los clientes, a la vez que la tecnología informática ha avanzado tanto, pero la red de frío se ha estancado en ese sentido, al no permitirles realizar monitoreo de sus productos en línea que le facilitaría un control cruzado más eficiente.

El 34% de los encuestados están de acuerdo que hay buen control, que en media hora pueden tener acceso a la información, asimismo consideran que les facilitan informes sobre las cantidades de producto disponible a la hora de retirar el producto y le comunican sobre la disponibilidad de espacio existente por lo que considera que existe claridad. Asimismo otros aducen estar conformes porque el informe de peso se lo dan a cualquier hora que llaman, por lo que cumple con sus expectativas.

El 14% de los indecisos considera estar bien informado y conforme con el sistema informático que se utiliza.

El 3% que está muy en desacuerdo considera que no hay acceso a una base de datos, a la vez que no puede tener un reporte de los inventarios por unidad almacenada.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

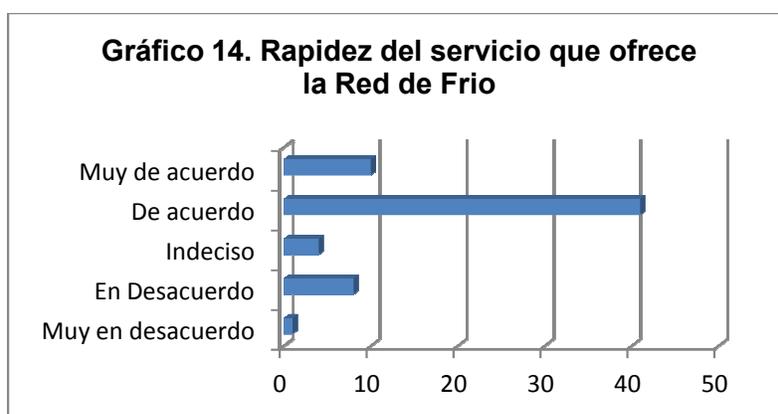
En relación con el esquema anterior se les consultó a los encuestados si la capacidad del control de inventarios se adapta a sus necesidades, a lo que 72% indica estar de acuerdo porque no ha tenido dificultades cuando lo solicita, anticipadamente le facilitan lo necesario, como por ejemplo el espacio para hacerlo cuando se tiene que realizar manualmente por controles de la misma empresa. Por lo que cuando se está en las instalaciones se tiene más control, es más práctico, las pesas son adecuadas por lo que existe más exactitud de la cantidad del producto, otros aducen que no hay trabas para sacar el producto.

El 11% de los encuestados que están muy de acuerdo porque se controla la salida y entrada del producto, por lo que lo consideran bueno y sentirse satisfactorios con este tipo de servicio porque es lo que la empresa ocupa según indicaron.

El 12% de los encuestados que está en desacuerdo dicen que la organización puede mejorar el tiempo de respuesta para la realización de estos controles de inventarios, el trámite es muy burocrático por la limitación de personal, por lo que

mejor sería a través de la web como lo maneja la competencia, además de la inconformidad de tener que solicitar permisos con mucha antelación.

Y el 5% de encuestados que se encuentran indecisos con esa capacidad de control de inventarios, aduce que cuando se realiza físicamente se cuenta con todo el apoyo por parte de la empresa, pero existe una inconformidad de no contar con reportes por sistemas de informáticos o en línea.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Por su parte la rapidez del servicio, el 64% de los encuestados está conforme y de acuerdo porque no tienen esperas importantes, en el momento que se necesita se atiende bien, a excepción cuando hay mucha demanda por el servicio, sin embargo sienten que el servicio es inmediato y rápido comparado con otras empresas, por lo que lo catalogan como bueno, aduciendo a la vez que el personal no muestra mal carácter aunque a veces hay menos funcionarios, siempre son atentos y se esmeran por facilitar un excelente trato según los comentarios de los encuestados.

El 16% de los encuestados están muy de acuerdo con la rapidez, están muy satisfechos porque la atención es inmediata, existe muy buena disponibilidad de la empresa y consideran que el servicio es ágil y cumple con las expectativas de la empresa.

El 12% de los encuestados que está en desacuerdo aducen que es muy relativo ya que hay momentos que sí son rápidos y otras veces no, otros indican que les parece que es muy lento y esperan mucho, asimismo les estiman que les dan prioridad a los camiones o las empresas grandes y por otra parte sostienen que la falta de personal no da abasto en periodos picos o altos de demanda del servicio.

El 6% de los encuestados compuestos por los indecisos indican que les dan más espacio a empresas grandes como Coopemontecillos por lo que nos les queda personal para brindarles el servicio a los otros, por lo que muy raras veces les ofrecen rapidez en la atención.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Al consultarles a los usuarios sobre el conocimiento que tenían sobre el sistema de gestión de calidad que manejaba la red frigorífica, el 56% de los encuestados indicaron tener conocimiento de la misma y el 44% no saber del todo que la red manejara estos sistemas de gestión.

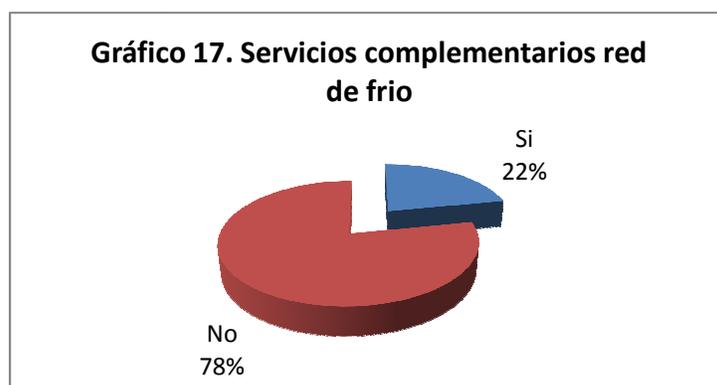
Por lo que se les consultó si consideraban que ese sistema de calidad representaba un beneficio para su empresa a lo que según se describe



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Como se visualiza en el gráfico anterior, un 68% considera que le otorga beneficios como seguridad, tranquilidad, garantía de calidad en el servicio y procedimientos adecuados de temperatura, más control en el manejo del producto o mejores controles, así como respaldo y seguimiento de normas. Por otro lado algunas empresas mencionaron que al ser ellos una empresa certificada necesitan que los proveedores de los servicios estén también certificados. Otros aducen que para sus clientes respalda su calidad, y representa un reconocimiento para su cartera de clientes y la certeza de que el lugar es adecuado y cumple con los procesos de calidad y las auditorías correspondientes.

El 32% de los encuestados considera que solo es importante como un reconocimiento más, no les otorga ningún valor porque no es bien aplicado o simplemente cumplen normas, más no concede ningún beneficio sino más bien entorpece o frena los procesos de comercio. Otros por su parte consideran que no están bien informados sobre los sistemas de Gestión de Calidad.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

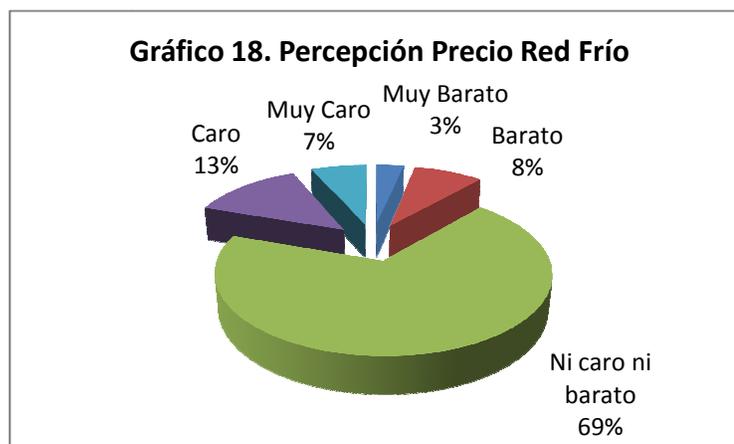
Un rubro que cobra especial importancia en el servicio de almacenamiento en frío por lo que merece analizar son los servicios complementarios o adicionales que se ofrecen a los usuarios. Al consultarles a los clientes sobre este aspecto el 78% de los mismos indicó no recibir ningún servicio adicional más que el sacar y meter los productos de las cámaras. Dentro del 22% que admitió haber recibido algún servicio complementario, los valoraban en aspectos como servicios de montacargas, aspectos pequeños como envolver el producto con plástico.

Igualmente se les planteó una pregunta abierta donde se les consulta a los encuestados sobre cuales servicios adicionales o complementarios les gustaría recibir por parte de la red de frío a lo que la gran mayoría indicó un espacio para procesar o muestreo del producto, personal para carga y descarga del producto, alisto para la exportación, acceso a inventario en línea, inventario detallado de los productos que almacena, posibilidad de realizar reempaque, bitácoras de control en caso de extravío, mejores controles de temperatura, manufactura en el procesamiento del producto y otro montacarguista para agilizar el servicio cuando existe mucha demanda.

3.7.3 Estrategia de Precio

Con el propósito de conocer la percepción que tenían los usuarios de la red frigorífica sobre el precio que se les cobra por los servicios de almacenaje se les consultó a los encuestados en una escala de Muy caro a muy barato, en donde la mayoría de los consultados en un 69% no percibe el precio ni barato ni caro sino dentro del promedio, mencionando algunos que era una tarifa accesible para el

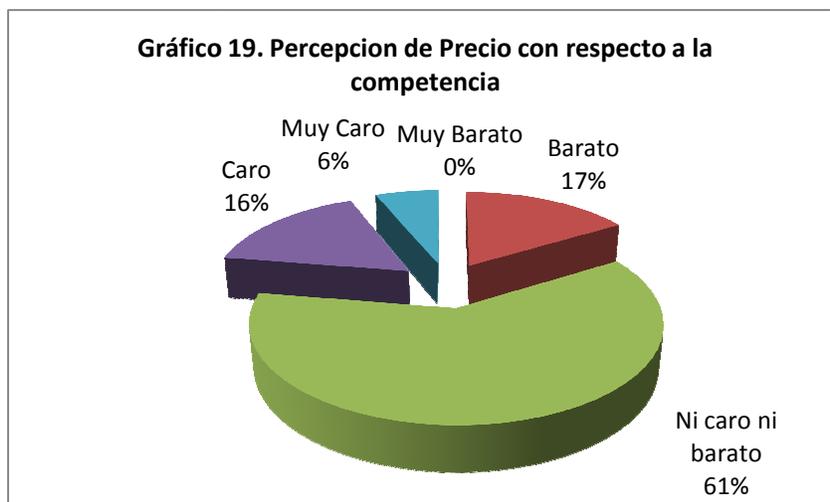
tipo de comercio que realizaban, por lo tanto consideraban que estaba suficientemente razonable para sus necesidades dentro del mercado



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Sin embargo un 13% consideraba que el precio es caro porque no se les ofrece ningún servicio complementario como lo proporciona la competencia. Otros por su parte representado en un 7% consideran que es muy caro porque todos los años aumentan y no cuentan con información oportuna de esos aumentos, comentaron. El 8% que la considera barato, comenta que es un precio promedio para el servicio que se ofrece.

En el siguiente gráfico (N°19) se muestra como la mayoría de los clientes el 69% perciben que los precios de los servicios son similares al de las otras empresas ya que piensan que en promedio todos los que ofrecen este tipo de almacenaje manejan precios similares.



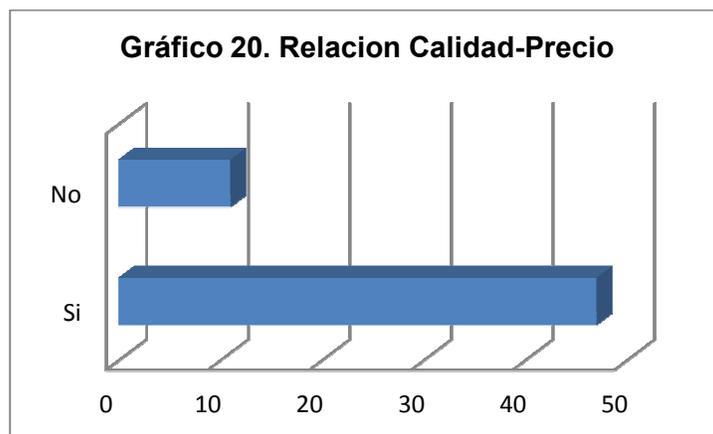
Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Por otro lado un 17% de los encuestados considera que el precio está más barato que la competencia por la calidad del frío que ofrece la red frigorífica la consideran mejor y toman en cuenta aspectos ligados al precio como la ubicación, según indican los mismos el costo de ir a otro lugar más alejado de sus empresas representaría un costo superior, al igual que toman en cuenta la rapidez del servicio que según los encuestados representa un incremento que no está en la tarifa que se cobra pero sí en los costos totales de la empresa.

Sin embargo el 16% que la considera caro y el 6% que lo percibe muy caro, aduce que al comparar la calidad del servicio con el precio, algunos de sus competidores ofrecen mejor servicio en cuanto a valores agregados que estos les proporcionan.

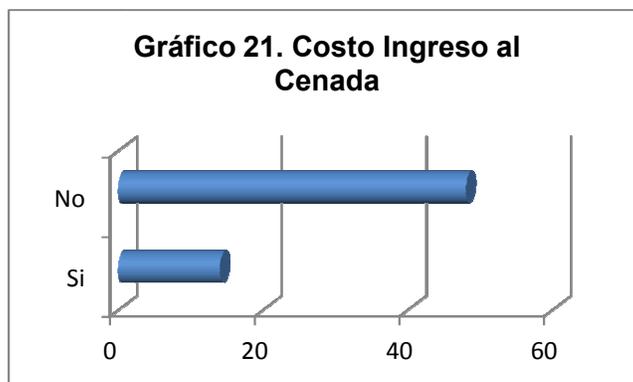
Al hacerles consulta sobre una relación calidad-Precio gráfico (N°20) con el propósito de indagar y comparar la percepción por parte de los usuarios de que si este trato está acorde a sus necesidades, un 81% de los encuestados considera la relación adecuada porque según los comentarios de los mismos, el canon es

barato dentro del promedio y no existen daños a los productos por lo que opinan que hay buena calidad, al igual que entra en juego de nuevo la ubicación dentro de esta relación mencionando la cercanía de sus negocios por lo que cumple con sus expectativas. Por otra parte algunas empresas opinan que el precio es competitivo con respecto a las otras empresas que brindan el mismo servicio. Al igual que estos mencionan que al hacer un prorratio entre el costo de almacenamiento y el de construir su propio local es más ventajoso y manejable el servicio y precio que maneja la red frigorífica. Otro aspecto que toman en cuenta los clientes en esta relación es la limpieza y comodidad de las instalaciones al considerarla acorde.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

El 19% de los encuestados que consideran que esta relación no está acorde a sus necesidades lo justifica al decir que el servicio es bueno pero el precio les parece muy elevado y algunos de los usuarios están disconformes con la calidad del servicio por el quemado del producto o el manejo de las temperaturas.



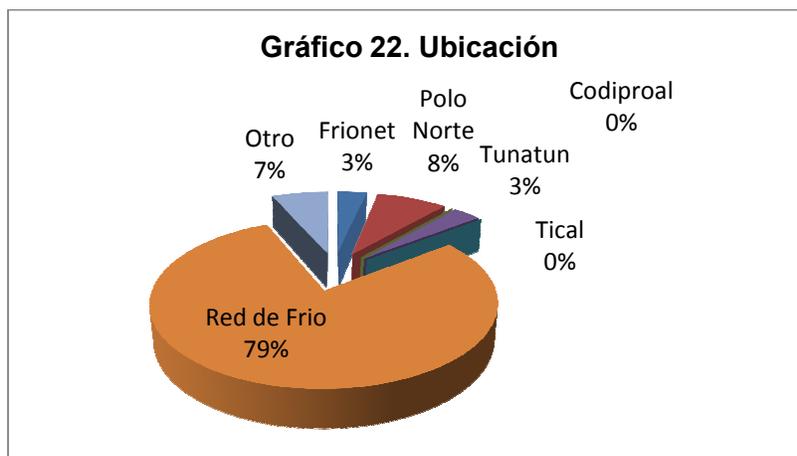
Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Sin embargo otro factor importante a tomar en cuenta es el costo de ingreso a las instalaciones del Cenada para tener acceso a los servicios que ofrece la red frigorífica a lo cual se le preguntó a los usuarios si existía conformidad con el precio que se les cobra a lo que de acuerdo al gráfico anterior el 77% de los encuestados opino que No, aduciendo que el costo era demasiado elevado porque incrementa sus costos, ya que aunque ingresen por un minuto tienen que pagar ese costo, por lo que les parece exagerado además de que complica las visitas al almacén. Otros de los clientes de la red frigorífica consideran que debería venir con los servicios de la red ya que son clientes y se les cobra por parquear el vehículo, por lo que muchos consideran que a los que son clientes frecuentes deberían tener por lo menos un vehículo libre de costos para realizar visitas, o deberían tener un pase especial sin costos. Por otro lado algunos de los clientes opinan que ese costo debería ser abarcado por la red de frío y no trasladarles eso a los clientes.

El otro 23% de los encuestados que están conformes con el costo de ingreso consideran que el precio es justo porque la seguridad del parqueo elimina a los

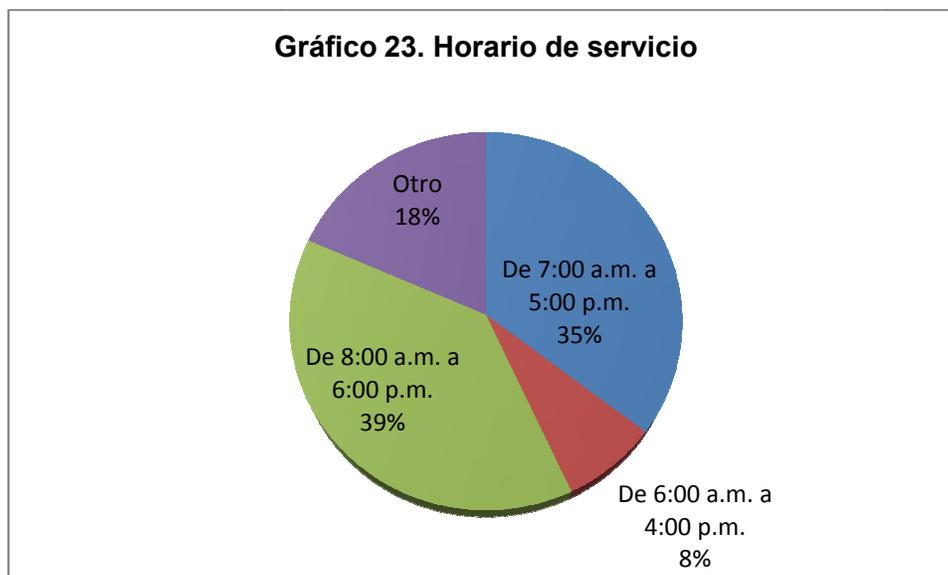
indeseables, otros por su parte consideran que ese costo no les afecta porque las visitas son muy esporádicas o tienen local dentro del Cenada.

3.7.4 Estrategia de Plaza



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

La ubicación del local de almacenaje es considerado por la mayoría de los usuarios como un aspecto predominante para la utilización de los servicios que estos ofrecen, teniendo en cuenta esta característica se les preguntó a los encuestados cuál de las empresas que brindan este tipo de servicio dentro del mercado consideran ustedes que está mejor ubicado, de acuerdo con la gráfica anterior, el 79% coincide que la red frigorífica nacional, seguido por Polo Norte en un 8% ambas localizadas en la provincia de Heredia, así como Tunatun y Frionet, localizados en Alajuela.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Otro aspecto que toma relevancia en el servicio de almacenamiento en frío es el Horario de prestación de la misma, razón por la cual se les preguntó a los encuestados, cual es el horario que se adapta más a sus necesidades; el 39% de los encuestados indicó que la que más le favorecía es el horario actual de 8:a.m. a 6:pm, un 35% consideró que el más apropiado es el de 7:a.m. a 5:pm porque al abrir más temprano les permitía a ellos realizar sus funciones de comercio con mayor antelación aprovechando mejor el día, otros aducían que por estar ubicados dentro de las instalaciones de Cenada, lo ideal sería que tuviesen un horario temprano ya que sus actividades tienen total relación con el Cenada por lo que es la forma ideal de satisfacer tanto a los usuarios como no usuarios de Cenada, un 8% de 6:a.m. a 4:pm que aducían los mismos principios de horarios tempranos para aprovechar mejor el tiempo y el 18% compuesto por horarios alternativos que van desde las 6:a.m. hasta las 8:p.m., o de 6:a.m. a 6:pm, de ese 18% un 40%

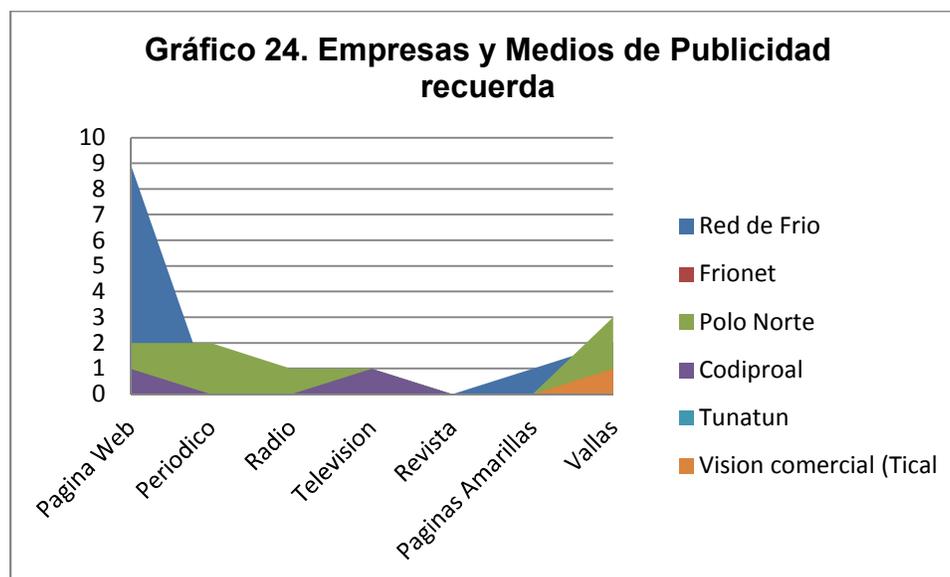
coincidían con horarios de 6:am en adelante, donde por ejemplo los que comercializan frutas indicaban que especialmente en temporadas altas de demanda, el horario toma especial importancia por la cantidad de productos que necesitan movilizar en el menor tiempo posible. Por su parte el sector de Pescados y Mariscos comentó que un horario que por lo menos inicie a las 7:a.m. le da mayor potestad ya que muchos de ellos empiezan sus actividades comerciales a muy tempranas horas de la madrugada y el tiempo de espera para que abran las instalaciones frigoríficas consideran que es un tiempo valioso perdido.

Un dato interesante de mencionar es que para los comerciantes, los horarios de servicio de almacenaje en frío es tan importante que un 10% de los encuestados manifestó que por razones tanto de horario como de espacio en la red frigorífica y por la necesidad de seguir en un mercado competitivo donde el tiempo toma relevancia, y marcados a la vez por los volúmenes de productos que manejan han decidido invertir en sus propias cámaras de refrigeración para asegurarse su desempeño en el mercado.

3.7.5 Estrategia de Promoción

El siguiente grupo de preguntas efectuadas tuvo como objetivo determinar los hábitos de exposición a los medios de comunicación entre los usuarios. Esto con el fin de lograr una mayor efectividad en la estrategia de mercadeo que se propondrá. También, se hicieron preguntas para evaluar la efectividad y recordación de diferentes promociones que realiza la competencia.

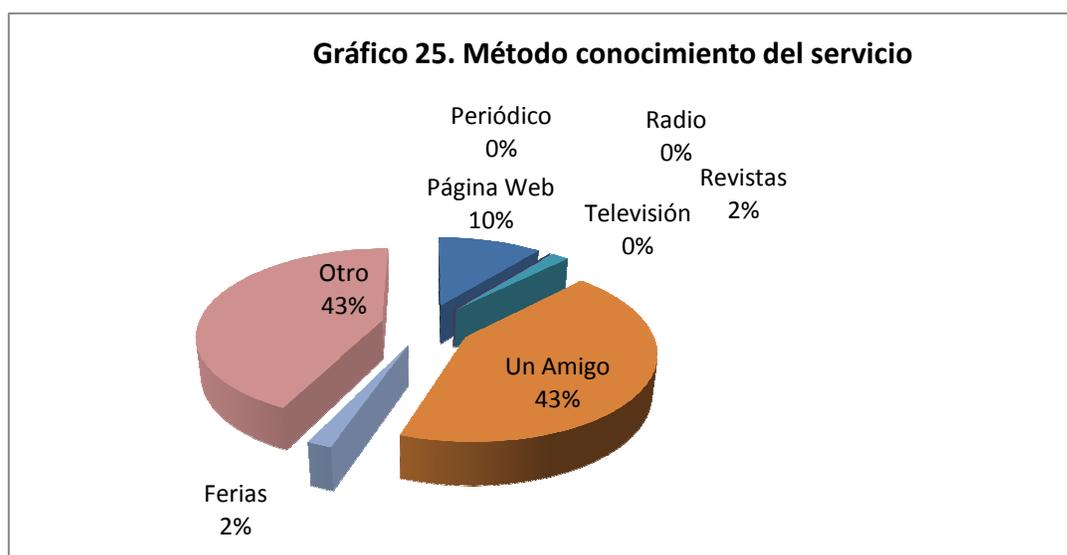
En lo concerniente a recordación publicitaria de los servicios de almacenamiento en frío, se pidió a los participantes que indicaran cuáles marcas recuerdan haber visto, leído o escuchado en campañas de publicidad en los últimos 30 días, las respuestas obtenidas es que un 75% dijo no saber o no recordar ninguna campaña publicitaria de almacenamiento en frío. Sin embargo del 25% de la totalidad de menciones o *share of mind*, el 50% mencionó alguna publicidad analizada especialmente por medio de página web, Vallas publicitarias dentro del mercado de Cenada o en páginas amarillas de la Red de Frío, por su parte de la marca Polo Norte, un 31% hizo alusión a publicidad por medio página web, televisión, periódicos y vallas publicitarias, mientras que solo el 8%, 7% y 4% respectivamente señaló alguna publicidad de la marca Codiproal, Frionet y Visión Comercial (Tical).



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

La promoción comienza con la comunicación de los servicios que ofrece la empresa a un determinado grupo meta a la que desea llegar. Con el propósito de conocer que tan informados se encontraban los usuarios de almacenamiento en frío de los servicios que se ofrecen, se les preguntó si habían recibido alguna tipo de boletín, panfleto, o plegables; un 70% de los encuestados indicó que no, contra tan solo un 30% que lo relacionaba más que todo con información de cierres por periodos especiales o la apertura del almacén una hora más tarde por alguna reunión e igualmente asociado con los informes de los productos que almacenan, pero no directamente con los servicios que ofrece el almacén.

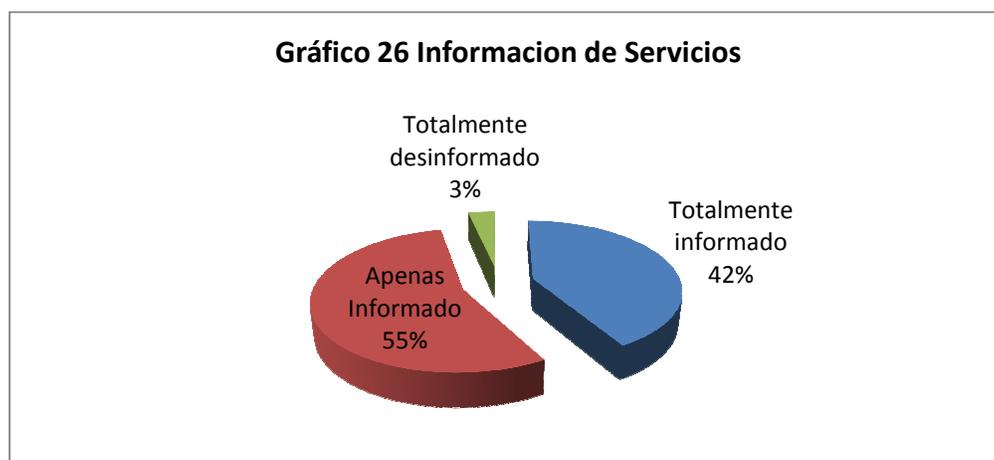
Por otra parte se consideró importante comprender por cuáles medios los clientes del servicio están recibiendo la información con el propósito de emplear mejores estrategias de mejoras en los servicios a través de la comunicación.



Fuente: La autora con base en datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

De acuerdo al gráfico anterior, se visualiza que la promoción boca a boca o por medio de la recomendación de un amigo es la que mayormente fue reportada con un 43%, después tomó relevancia en segundo término la página web con un 10% de los encuestados, del mismo modo otros medios, por lo que se han identificado los servicios: que son principalmente regularidad de visita al Cenada, igualmente por medio la valla de servicios que se encuentra ubicada dentro de las instalaciones.

Finalmente para conocer la penetración de la empresa y sobre la eficacia y eficiencia con que la misma estaba haciendo llegar la información a los usuarios se les consultó sobre el nivel de percepción.



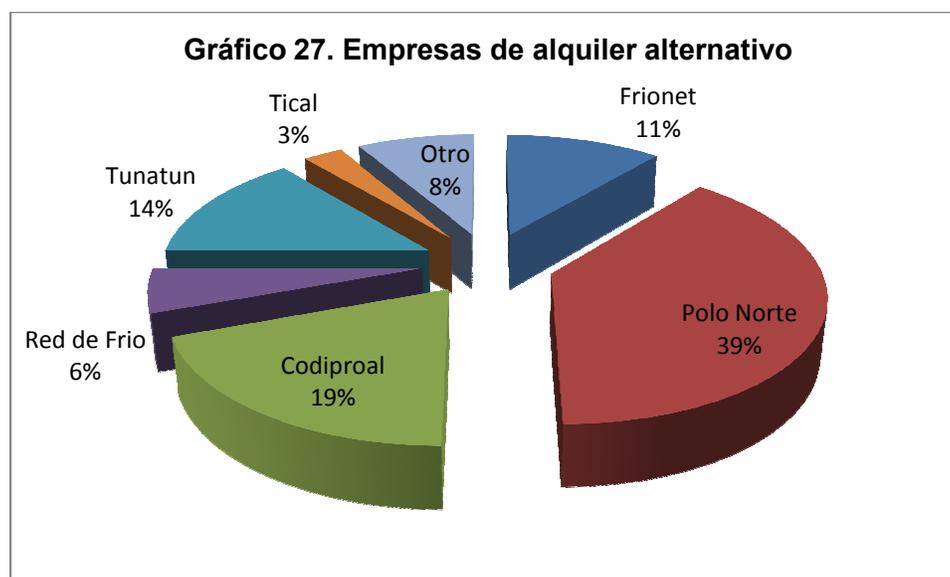
Fuente: La autora con base en los datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

En donde el gráfico anterior resalta que la mayoría de los usuarios en un 55% sienten que están apenas informados, aduciendo que no había una relación directa indicando a la vez que solo cuando se realizaban los cobros o información de los contratos que debían firmar, por su parte el 42% mencionaron estar totalmente

informados; visitan frecuentemente las instalaciones por el tipo de comercio que realizan, lo que les permite enterarse con facilidad.

3.8 Análisis de la competencia

De acuerdo a consulta a los encuestados, se determinó que el 50% utiliza o alquila servicios de almacenamiento en más de un establecimiento, ante la interrogante del porqué se daba esta tendencia se analizaron aspectos como cuál es el principal competidor y cuáles son algunos de los factores que llevan a realizar dicha práctica, con el propósito de implementar estrategias de fidelidad de cliente para retener los mismos, así como conocer por medio de los usuarios del servicio cuáles son las ventajas competitivas que estos identifican



Fuente: La autora con base en los datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

En cuanto a las empresas de alquiler de espacio bajo temperaturas controladas, la mayoría indica en un 39% a la empresa Polo Norte, aduciendo motivos desde para probar, hasta en casos como los que almacenan fruta lo usan en temporadas altas cuando no tienen espacio, ya sea en sus propias bodegas o cuando la Red Frigorífica está llena, almacenando cantidades de más de 200000 kilos de producto, otros toman en consideración aspectos como traslado ya que esta empresa les otorga facilidades en este sentido, otros por las cantidades de producto que manejan, la administración tiene facilidades de negociación del precio. Igualmente con clientes de Pescado y Mariscos que almacenan entre 10000 a 30000 kilos por factores como costo, rapidez en el servicio, y servicios de control de inventario por distinción de especie y el sistema PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) que se maneja en el inventario.

Pero un aspecto muy relevante a destacar es que dentro del 39% de las empresas que prefieren Polo Norte, el 60% indicó que es por falta de espacio en la red de Frío, el 50% considera que es por precio o costo y el 20% lo consideró por ubicación.

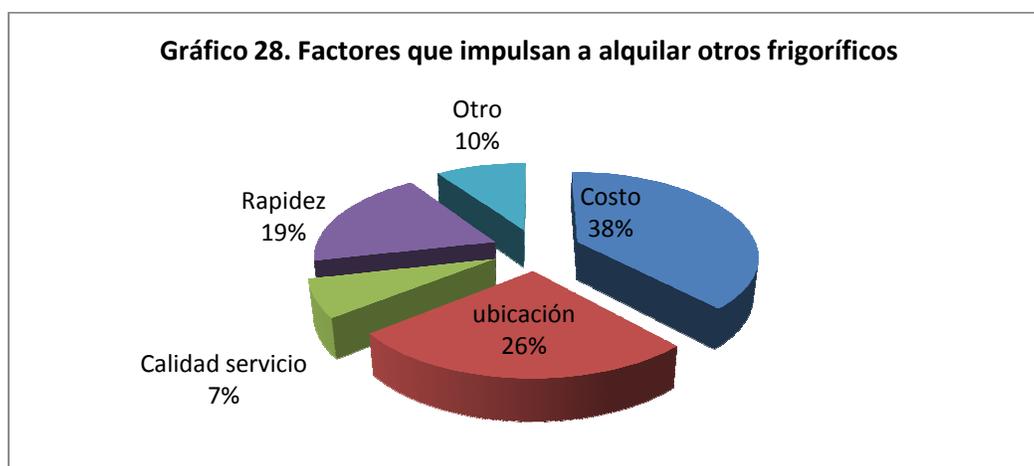
El 19% de los encuestados que toma en cuenta Codiproal valora aspectos como la ubicación, está cerca de sus clientes, por los tipos de clientes con que se comercializa al igual que la cantidad de producto que se necesita almacenar

El 14% de los encuestados se decide por Tunatun, valoran aspectos como ubicación, el tipo de cliente y la disponibilidad de espacio para almacenar sus productos.

En cuanto al 13% que posicionan a Frionet toman en cuenta característica como espacio, rapidez en el servicio y fácil acceso en horas picos según sus comentarios.

Por otra parte el 6% de los encuestados considera la Red de Frío como punto alternativo, que está conformado básicamente por empresas que disponen de sus propias cámaras, algunas dentro de las instalaciones del Cenada que tiene mucho volumen de manejo de productos, entonces por espacio en ocasiones emplean los servicios de la red frío.

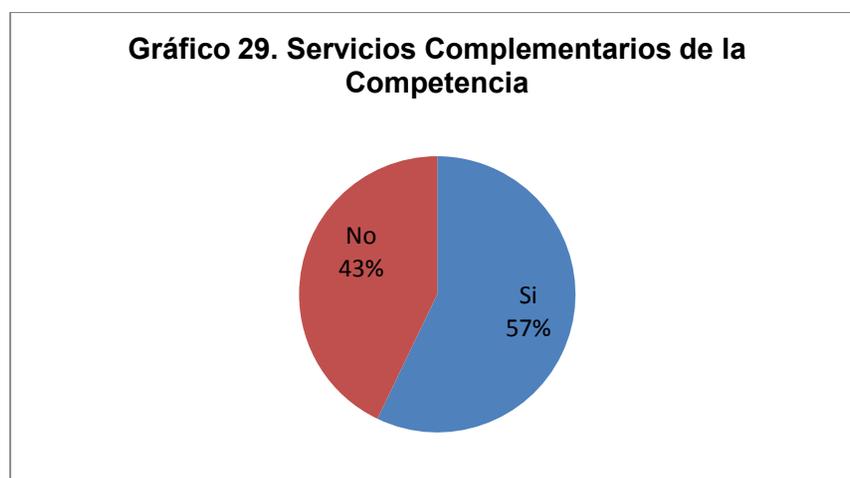
Dentro del 8% conformado por otros son otras empresas mencionadas como Aprocam, Interfrut, Frutica, Globals que son empresas que poseen sus propias cámaras y que esporádicamente les han ofrecido servicios de almacenaje en frío.



Fuente: La autora con base en los datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

Como se ha mencionado anteriormente muchos son los factores que impulsan a las empresas a utilizar uno o varios servicios de almacenes frigoríficos, en el gráfico anterior se aprecia la distribución de acuerdo a la consulta planteada a los

encuestados donde prevalece el costo en un 38%, interviniendo junto con otros factores como lo son: la ubicación en un 26%, la rapidez con que los usuarios perciben que se les entrega el servicio, la calidad del servicio en un 7% donde fundamentan aspectos como el trato del personal, las temperaturas con que resguardan el producto para que mantenga su calidad y el trato personalizado que la empresa se esmere en ofrecer, por otra parte en otros que conlleva un 10% de los encuestados se fundamenta más que todo en el disponibilidad de espacio para guardar los productos que dependiendo de la temporada no existe según los comentarios de los encuestados.



Fuente: La autora con base en los datos obtenidos de cuestionario aplicado a comerciantes usuarios servicios de almacenamiento a temperatura controlada del GAM

En cuanto a los servicios complementarios que ofrece la competencia, 57% de los encuestados indica haber recibido este tipo de servicios catalogados como control de inventarios, personal para la carga y descarga del producto del camión, tarimado, servicio en línea, servicio de transporte, alisto y carga de contenedores, instalación para proceso, personal las 24 horas, destrucción de producto dañado, flexibilidad de horario y control de inventario desde la oficina vía página web.

3.8.1 Análisis FODA de los principales competidores

Para realizar la presente sección del capítulo 3, se recurrió a la herramienta de cliente incógnito, así como estudio de competencia de la red frigorífica, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de los competidores que se presentan a continuación:

1. Polo Norte

Fortalezas

- Alto grado de confidencialidad y resguardo de información para los clientes.
- Flexibilización de precio según evidencia de otros competidores.
- Flexibilización de horario. (horario 24 horas con cita coordinada después de horario regular incluyendo los días feriados).
- Acceso de una web con manejo de inventario y solicitud de producto.
- Cuentan con un espacio para centro de distribución y alisto de pedidos.
- Asesoría al cliente cuando este lo requiera.
- Entrega de reporte de inventario

Debilidades

- Necesidad de cita previa para la atención de clientes
- Descontrol de tiempo en atención de cita.
- Poco espacio para maniobrabilidad de vehículos.

Oportunidades

- Poca inversión de la competencia.
- Debilitamiento logístico de la competencia en materia de almacenamiento.

Amenazas

- Aumento de la competencia.
- Aumento de la rigurosidad de los planteamientos legales para el almacenado de productos perecederos.

2. **Frionet**

Fortalezas

- Infraestructura física, administrativa y técnica en excelentes condiciones.
- Empresa acreditada y certificada para exportación.
- Empresa certificada en carbono neutral.
- Alta capacidad de inversiones inmediatas.
- Flexibilización de precios. (Por calidad de cliente, búsqueda de lealtad)
- Espacio suficiente para continuar expandiéndose.
- Servicios secundarios, complementos estratégicos para los clientes.
- Flexibilización de horarios. (8:00 a.m. a 5:30 p.m. más coordinación para tiempos extraordinarios de atención 24 horas)
- Eficaz en la logística y sistema interactivo para el control de inventarios.

Oportunidades

- ✓ Incapacidades de la competencia, debilitamiento de empresas como la Red de Frío al estar sujetas a fuertes controles gubernamentales
- ✓ Falta de tecnología de las empresas competidores de forma directa.
- ✓ Competidores no cumplen con reglamentos establecidos por autoridades sanitarias.

- ✓ Poca capacidad de inversión por parte de las empresas de la competencia.
- ✓ Insatisfacción del personal interno de la competencia.

Debilidades

- ✓ Poco personal en las instalaciones.
- ✓ Atención lenta de los clientes.

Amenazas

- ✓ Aumento de la competencia.
- ✓ Aumento de la rigurosidad de los planteamientos legales para el almacenado de productos perecederos.

3. Tunatun

Fortalezas

- ✓ Infraestructura apta para realizar proceso del producto.
- ✓ Capacidad de inversión.
- ✓ Disponibilidad de espacio.
- ✓ Altos estándares de calidad en proceso y almacenamiento (HACCP).
- ✓ Regencia veterinaria.
- ✓ Frigorífico calificado para exportación.

Oportunidades

- ✓ Carencia de servicios técnico - profesionales en lo que respecta a aspectos de calidad en proceso y manipulación de alimentos.
- ✓ Mala promoción de la competencia en lo que respecta a informar sobre los servicios que se brindan en los frigoríficos.

Debilidades

- ✓ Infraestructura solo para productos hidrobiológicos.
- ✓ Mala intercomunicación en medios electrónicos.
- ✓ Equipos de refrigeración obsoletos.
- ✓ Enfocado a un solo sector de los productos de origen animal (hidrobiológicos).

Amenazas

- ✓ Aumento de la competencia.
- ✓ Aumento de la rigurosidad de los planteamientos legales para el almacenado de productos perecederos.

3.9 Matriz FODA Red Frigorífica Nacional

En este punto se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de análisis de situación FODA, para la red frigorífica nacional con el propósito de detectar relaciones entre las variables internas y externas a la organización más importantes para así diseñar estrategias de mercadeo adecuadas. A nivel externo e interno, se analizan las principales variables que la afectan. En el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la empresa y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la empresa y las debilidades, aquellos factores que quebrantan las potencialidades de la empresa.

Fortalezas.

- Ubicación geográfica estratégica donde se desarrollan actividades importantes del comercio
- Cuenta con infraestructura necesaria para almacenar variedad de productos de acuerdo a su compatibilidad, tanto en refrigeración como en congelación
- Empresa pionera en la oferta de servicios a temperatura controlada con más de 20 años trayectoria en el mercado nacional
- Instalaciones con amplio patio de maniobras.
- El personal con experiencia y capacitado
- Estar ubicada en una Central Mayorista lo que ofrece la facilidad de disponer de clientes cautivos
- Contar con áreas para expansión de servicios.
- Posibilidad de explotar la solidez económica por respaldo estatal
- Disponibilidad de seguridad en las instalaciones 24 horas 365 días al año.
- El Sistema de Gestión ISO 9001-2008 se percibe como un beneficio por parte de los usuarios en cuanto a seguridad, calidad del servicio, garantía y respaldo para los clientes.

Oportunidades.

- Aumento en la demanda de servicios de almacenamiento de productos perecederos.
- Descentralización de servicios en mercados regionales

Debilidades.

- Falta de inversión oportuna en infraestructura que cubra con las necesidades a corto plazo de los participantes en el mercado.

- El costo de los servicios representa un aspecto predominante para elegir el servicio y la administración no cuenta con un sistema inmediato que le permita tomar esa decisión de ofrecer un precio competitivo.
- Falta de inversión en tecnología, (control manejo de existencias en cámaras, control de temperaturas).
- Cobro de peaje para la utilización de los servicios de almacenamiento en frío.
- Horarios que impide el fortalecimiento del comercio de una manera más eficiente.
- Carencia de personal para brindar servicios adicionales que le permitan posicionarse en un lugar de privilegio ante la competencia.
- Falta de disposición de una página web interactiva con los usuarios, que facilite el manejo de inventario en línea, y mantener una relación con los usuarios del servicio.
- Falta de mayor exposición en los medios publicitarios, los clientes casi no han visto publicidad de la empresa.

Amenazas

- ✓ Fortalecimiento de la competencia, tanto en infraestructura física como en promoción y comunicación de sus servicios.
- ✓ Aumento de la rigurosidad de los planteamientos legales para el almacenado de productos perecederos.
- ✓ Disposiciones legales por parte de la Autoridad Presupuestaria que dificultan la agilidad en las inversiones necesarias.
- ✓ Desconocimiento real de la demanda existente en el mercado.

En el capítulo siguiente se hará la propuesta de la estrategia de posicionamiento, plaza, precio, promoción y entrega eficiente del servicio de red frigorífica nacional.

CAPÍTULO IV

Propuesta de una estrategia de Mercadeo para la Red Frigorífica Nacional

En el presente capítulo se esbozará una propuesta de una estrategia de mercadeo para la Red Frigorífica Nacional, para lo cual se utilizará la información obtenida previamente en la investigación de campo y analizada en el capítulo 3 del estudio. Para ello se propondrá una estrategia integral de mercadeo, así como las tácticas de cada una de ellas.

Teniendo en cuenta que la Red Frigorífica Nacional como parte de las empresas del estado que no realiza distinción de personas al ofrecer el servicio cumpliendo su misión de satisfacer las necesidades de almacenamiento en frío, fomentando esta cultura, por lo que la estrategia se focaliza en el segmento de empresarios sector agroalimentario e hidrobiológico

4.1 Justificación de la Propuesta

Con el análisis elaborado en el capítulo anterior, se pudo comprobar cómo la empresa presenta oportunidades de mejora en aspectos de lealtad, diferenciación y comunicación del servicio.

Tomando en cuenta la alta competencia que enfrenta actualmente la Red de Frío y las limitantes que esta tiene al pertenecer al sector estatal, crea la necesidad de captar nuevas empresas pequeñas y medianas con potencial de crecimiento y valor agregado en el sector agroalimentario. Por otra parte existe un riesgo financiero relevante que tiene la institución al depender de pocos empresarios

grandes que en algún momento podrían decidir invertir en sus propias cámaras frigoríficas, en detrimento de la salud financiera de la Red Frigorífica Nacional y la reacción oportuna de esta para aplacar esta situación.

Razón por la cual en la presente propuesta de mercadeo se integran las 4P's de la mezcla de marketing de la Red Frigorífica Nacional, de tal manera que contemple aspectos relacionados con los horarios, los servicios complementarios y la comunicación como método de brindar una mayor satisfacción a las necesidades de los clientes, tanto actuales como potenciales, utilizando medios de comunicación que permitan tanto obtener nuevos clientes así como salvaguardar la lealtad de los actuales. Siempre dentro del mismo esquema de la misión de la empresa de *"Satisfacer las necesidades de los clientes, en el almacenamiento de productos perecederos a bajas temperaturas"*.

4.2 Objetivo de la Propuesta

El objetivo de la propuesta es incrementar la competitividad de la empresa mediante la retención de los clientes actuales, obtención de clientes nuevos y la mejora en el posicionamiento con respecto a la competencia en la industria del almacenamiento de productos perecederos.

- **Factores Críticos del Éxito**

Un fuerte liderazgo y el apoyo de la dirección comprometida es la piedra angular para el éxito en la implementación y desarrollo de cualquier idea o proyecto dentro de una organización. Para esta estrategia esos factores mencionados anteriormente, al igual que la educación y el entrenamiento destacan como parte

fundamental ya que esta provee un foro para comunicar la estrategia de la organización, y los valores ya establecidos dentro de la misma se validan, junto con las nuevas herramientas identificados a través de la investigación, canalizando nuevas formas de cumplir el trabajo que son cruciales para el éxito de un cambio estratégico por lo que se deberán tomar aspectos tales como

- ✓ Soporte de la alta dirección
- ✓ Compromiso y motivación del equipo
- ✓ Comunicación interdepartamental
- ✓ Cooperación interdepartamental
- ✓ Orientación a satisfacer el cliente

4.3 Mercado Meta

Según la investigación de campo previamente analizada en el capítulo 3, el mercado meta hacia el que se dirige la estrategia de mercadeo de la presente propuesta consiste, principalmente en personas tanto físicas como jurídicas que se dedican a la comercialización de productos agroalimentarios e hidrobiológicos, ya sea de la producción nacional o empresarios importadores y exportadores que tienen sus compañías, ubicados en el Gran Área Metropolitana.

4.4 Lema de la Propuesta

Al analizar las percepciones de los usuarios del servicio se identificó que la mayoría de las personas catalogan los servicios de la Red Frigorífica Nacional como uno de las mejores en cuanto a calidad de frío, pero valorados especialmente por un servicio donde la rapidez y garantía de seguridad estatal son algunas de sus fortalezas determinantes.

Razón por la cual con el propósito de integrar los resultados de la investigación de campo con la estrategia de mercadeo y la misión de la empresa de satisfacer las necesidades de los clientes y tomando en cuenta que estos estiman que la rapidez y seguridad son sinónimo de eficiencia y que los participantes manifestaron que estos factores son prioritarios al emplear el servicio, se plantea incluir el lema de “Rapidez y Seguridad al Servicio del Sector Agroalimentario e Hidrobiológico”, con la finalidad de explotar las ventajas comparativas visualizadas por los usuarios del servicio como aspecto central de la propuesta.

Figura N°3 Ilustración Lema para la Propuesta



Fuente: La autora a partir de la página web de la Red Frigorífica

4.5 Propuesta de mercadeo

En el siguiente apartado, se hará la propuesta de la Red Frigorífica Nacional, enfatizando en los elementos de mercadeo aplicables a las características de la entrega del servicio, el precio, la plaza y la comunicación integrada de mercadeo.

4.5.1 Estrategia de Servicio

4.5.1.1 Estrategia

Se propone introducir una oferta de servicio diferenciado empleando los sistemas tecnológicos modernos, conforme a la demanda del cliente, brindando un servicio innovador.

4.5.1.2 Tácticas y planes de acción

Las tácticas y planes mencionados a continuación se definieron según los datos obtenidos previamente en el capítulo 3 y tienen como finalidad el que la empresa proporcione un servicio diferenciado e innovador manteniendo sus características de rapidez y seguridad del servicio. Se propone en primera instancia

- Hacer énfasis en la rapidez del servicio y la seguridad estatal con un lema que le permita a la empresa distinguirse por dicho beneficio

Con esto se busca posicionar a Red Frigorífica Nacional en la mente de los usuarios, para que cada vez que piensen en servicios de almacenamiento a

temperatura controlada se les venga al “top of mind” la marca Red de Frío del PIMA.

Se propone incluir como lema de la empresa: “Rapidez y Seguridad en la conservación de productos Agroalimentarios e Hidrobiológicos”. Tomando en consideración que el análisis del capítulo anterior reveló que el 73% confían y toman de referencia para contratar el servicio la seguridad que proporciona el respaldo estatal, así como que dentro de las prioridades del servicio después del precio, la rapidez en la entrega del servicio es una de los elementos más importantes. Considerando que la Red de Frío ya dispone de esos elementos dentro de sus fortalezas, se propone resaltar estos aspectos, razón por la cual dicho lema debe ser utilizada en todos los boletines, panfletos y anuncios de la empresa con el propósito de que las empresas asocien a la Red de Frío con la seguridad que brinda el estado y la eficiencia en la rapidez del servicio percibido por los clientes, utilizando a la vez un color diferente para el lema para atraer la atención de los usuarios dentro del anuncio.

Figura N°4 Ilustración Brochure o Panfletos de Servicio



Fuente: Red Frigorífica Nacional y elaboración propia

- Introducción del sistema de inventario PEPS (Primera en Entrar Primera en Salir) dentro de su esquema de oferta del servicio, incluyendo un desglose específico del tipo de producto con sus respectivas cantidades y ubicación dentro del almacén

Aprovechar los recursos tecnológicos para que por medio de una identificación clara de los productos que ingresan al almacén se facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas o pérdidas y coadyuva a mantener la calidad, con datos específicos se le insta al usuario o se le dirige por medio de la información

de cuáles son los productos más antiguos, de manera que este puede utilizar la información para mejorar el rendimiento de los mismos.

Es necesario que el usuario proporcione información del producto, tales como tipo de producto, fecha de empaque, o fecha de vencimiento del mismo y cualquier otra característica que se estime necesaria para conservar la calidad del producto. El Jefe de Cámaras y/o Almacén, ubicarán los diferentes productos teniendo en cuenta si todavía hay en existencia del mismo producto pero que corresponda a una entrega anterior, en caso de ser así, procederá a la colocación del producto anterior adelante y el nuevo en la parte de atrás. El almacenista y/o auxiliar, deberá informar para su despacho en primera instancia aquel producto que se recibió con mayor tiempo en el almacén asegurando de esta manera que el cliente tiene certeza de que el producto que se queda en almacén es el de menor tiempo e ingreso. Lo cual sería identificado en los sistemas indispensables en la administración del almacén de la Red Frigorífica que sería necesario coordinar con el departamento de informática que son los encargados del manejo del SIFPIMA.

- Mejorar los sistemas informáticos de modo que sean amigables con los usuarios, es importante que la empresa innove de manera que los usuarios del servicio obtengan mejores controles de sus productos de forma digital con el imperioso uso de los avances tecnológicos

Considerando los resultados obtenidos en la investigación y con el afán de cubrir las necesidades de ese 41% de los clientes insatisfechos con el sistema actual, se propone a la empresa mejorar los sistemas informáticos, de manera que el cliente

tenga acceso a los inventarios de sus productos que maneja la red frigorífica. Se utilizará el sistema de una base de datos con la información de los usuarios que utilizan los servicios, basados en los contenidos de los contratos, custodiados por el líder de servicio al cliente. En ese mecanismo a cada usuario se le vincule con un nombre de usuario y una clave para su acceso a la información. De esta forma aunque existe un 35% de los usuarios que están de acuerdo con el sistema que se maneja actualmente, si se les ofrece un sistema más eficaz y eficiente, les otorga más posibilidades de afianzar su fidelidad al agregar una herramienta que facilite sus actividades de manera que no tengan que solicitar el servicio con antelación sino que está disponible inmediatamente desde el lugar donde se encuentren. Coordinando únicamente cuando se hace necesario la realización de un inventario físico para la transparencia de los mecanismos empleados.

Por otra parte el análisis revela que una buena porción de los usuarios de los servicios que se ofrecen actualmente, se enteraron de la misma por medio de la página web; esta constituye un factor relevante en la entrega del servicio de la red frigorífica lo que indica la necesidad de que esta herramienta de atracción de clientes sea un factor decisivo a la hora de brindar el servicio. Esto se propondrá más ampliamente en la estrategia de comunicación.

- Innovación en la oferta de servicios complementarios que en muchos de los casos son factores determinantes de la calidad del servicio y la dispersión del precio.

En la actualidad la empresa define los servicios adicionales o complementarios cómo el hecho de no sacar cita para obtener el servicio, el no cobro de movimiento de entrada y salida de los productos, la jornada continua, el sistema de facturación, el servicio de túnel de congelación, sin embargo los usuarios los catalogan como parte del servicio.

Desde el punto de vista de los criterios del cliente, se definen por parte de estos, los servicios complementarios de acuerdo al análisis del capítulo anterior, como un espacio para procesar o muestreo del producto, personal para carga y descarga del producto, alisto para la exportación, posibilidad de realizar reempaque, bitácoras de control, por lo que manteniendo la perspectiva de satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez fomentar la exportación por calidad de productos al mercado, se propone identificar dentro de las instalaciones de la Red de Frío de un espacio para que los usuarios realicen sus actividades de manera satisfactoria, ya sea de procesamiento, muestreo o reempaque, como método inicial de oferta de servicios complementarios, valorando después la posibilidad de ampliar esos servicios de acuerdo al comportamiento del mercado, incorporando inclusive una lista de proveedores de camiones de transporte como contactos comerciales para que las empresas que lo requieran consulten sus servicios de acuerdo a sus necesidades.

Cabe destacar que los servicios complementarios que se ofrezcan no solo deberán ser identificados sino simultáneamente comunicados ya sea por medio de boletines, panfletos, página web, rótulos informativos en el almacén, de manera que los usuarios se enteren de que tienen la disponibilidad de ese servicio que

resultará ser trascendental para la actividad comercial que desempeña este mercado.

- Mejorar los controles de temperatura o evidenciar los controles eficientes que se llevan a cabo e informar a los usuarios la necesidad de emplear buenas prácticas en la manipulación de los productos

De acuerdo a la investigación del capítulo anterior se determinó que un 87% de los usuarios está muy de acuerdo y de acuerdo con el manejo de los controles de temperatura que emplea la Red Frigorífica Nacional; aducen que el producto sale bien por lo que reúne sus necesidades, sin embargo tomando en cuenta un 13% que sugiere que se deben mejorar los controles ambientales como la humedad relativa que existe en la infraestructura, ya que estos usuarios perciben que este aspecto de la temperatura si no es controlada eficientemente podría afectar la calidad de sus productos, se propone que la empresa tome en cuenta estas sugerencias de los clientes; ya sea por medio de una información eficaz si este no es el caso o por medio de la atención debida a la situación para no generar un efecto rebote sobre los clientes que perciben los controles de temperatura como satisfactorios.

Por otra parte considerando ese mismo porcentaje de insatisfacción que aducen que apagan las cámaras de refrigeración en la noche por lo que la calidad del producto no cumple con sus expectativas, es necesario que los usuarios estén informados de que la Red Frigorífica está conectada directamente a un sistema de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y que las únicas horas que apagan sus

cámaras es en las horas picos, situación que no afecta de ninguna manera la calidad de sus productos, igualmente en cuanto a la queja de que existe un constante cambio en la temperatura en todo el día por lo que se da el quemado del producto se propone recomendarle a los usuarios sobre el uso de los sistemas de manipulación y envoltura del producto adecuados, teniendo en consideración que el flujo de temperaturas se da dentro de esquemas aceptables que no deberían afectar la calidad de los productos. Es necesario informar a los usuarios y asegurarse que cumplan las buenas prácticas de manejo del producto (HACCP) con el propósito de que los clientes estén completamente informados de las circunstancias que podrían darse de no seguir las prácticas adecuadas.

Por otra parte se hace necesario implementar controles de temperatura electrónicos que permitiría hacer mejor uso del personal disponible al emplear los avances tecnológicos disponibles, de manera que cada cierto tiempo el operador no tenga que realizar revisiones manuales controladas como actualmente se ejecuta.

- Continuar resaltando la característica de empresa certificada Iso-9001-2008 ya que esta es visualizada como un beneficio para los usuarios.

Como parte de los beneficios de los servicios, de acuerdo con los datos obtenidos en el capítulo anterior, los principales beneficios de mayor valor para los clientes de la empresa corresponden a la seguridad, tranquilidad, garantía de calidad en el servicio y procedimientos adecuados de temperatura, más control en el manejo del producto o mejores controles, así como respaldo y seguimiento de normas.

Por otro lado algunas empresas sostienen que al ser ellos una empresa certificada necesitan que los proveedores de los servicios estén también certificados, que es un punto a tomar en cuenta no solo para los clientes actuales sino una forma estratégica de llegar a la vez a los clientes potenciales, igualmente se convierte en un valor agregado, ya que para los clientes de esas mismas empresas representa un respaldo de su calidad, y un reconocimiento para su cartera de clientes así como la certeza de que el lugar donde se resguardan los productos es adecuado y cumple con los procesos de calidad y las auditorías correspondientes.

Son los principales elementos a mantener como parte del servicio y a comunicar en los mensajes de la empresa para posicionarse en la mente de los usuarios.

Por otra parte el posicionamiento por rapidez y seguridad estatal, le permite a la empresa hacer notar a los clientes la eficiencia y eficacia en un servicio de calidad de acuerdo a los principios de la Red Frigorífica de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo que el empleo del lema de rapidez y seguridad, en los elementos de entrega del servicio mencionados anteriormente de panfletos y boletines constituye una forma de resaltar los beneficios identificados por los clientes, al igual que el empleo de este en las redes sociales (Facebook, Twiter), en la página Web del PIMA dentro del espacio asignado a la Red Frigorífica Nacional.

4.5.2 Estrategia precios

De la investigación realizada se pudo observar que un 61% visualiza el precio dentro del esquema de ni barato ni caro, manteniéndose está de acuerdo a los comentarios de los encuestados dentro de los índices de aceptable, sin embargo el 22% de los clientes perciben que los precios de los servicios de la empresa son mayores a los de la competencia. Por lo que a pesar de que no son la gran mayoría de los clientes de la empresa, se deben implementar acciones para lograr aumentar las percepciones positivas hacia los precios de los servicios.

4.5.2.1 Estrategia

Mantener los precios de paridad con el posicionamiento de calidad de servicio basados en la rapidez, con respaldo estatal de seguridad del producto.

4.5.2.2 Tácticas y Plan de acción

Para lograr mantener una estrategia de paridad de precios con sus principales competidores, la organización debe incorporar tácticas que los clientes identifican como fortalezas del servicio con respecto a sus competidores. Se debe de tomar en cuenta que el usuario asocia el precio con la calidad del servicio que se le ofrece.

- Introducir el sistema de justo a tiempo en donde la empresa se aprovecha de su ubicación estratégica y la rapidez del servicio para hacerle la promesa a los usuarios de que en periodos ya sea de alta demanda o bajo

movimiento el tiempo de respuesta va a ser el más óptimo. Con lo cual no permitan que al cliente comparar directamente los precios con los de la competencia sino los perciba como similares.

Del análisis se puede extraer que dentro de los factores más importantes que los usuarios toman en cuenta están los horarios, la rapidez del servicio y la seguridad que son aspectos que vienen a repercutir en los costos de la empresa que utiliza los servicios que al final visualizan precio-calidad del servicio. Razón por lo cual persuadir a los clientes a través de aspectos que ya valoran como relevantes en la empresa, con el propósito de desvirtuar el precio y visualizarla más bien como beneficios que ofrecen en un servicio eficiente.

La organización debe valorar para cumplir con esta estrategia la necesidad de la contratación de un montacarguista. Actualmente cuentan con tres que apenas dan abasto para cumplir con la tarea de acuerdo a la investigación realizada.

Lo cual puede ser efectivo a través de un procedimiento de contratación administrativa respaldado en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento publicado en la Gaceta N°210 del 02-11-2006 Decreto 33411-H. artículo 163, en donde el PIMA realiza la contratación de una empresa que facilita los servicios de personal capacitado por medio de una justificación bien fundamentada de la necesidad del personal como un requerimiento para cubrir con la misión de la empresa de satisfacer las necesidades de los clientes, con el debido análisis del presupuesto que maneja la institución, así como el desglose de las funciones o tareas del contrato que generará el proceso de licitación, en

donde, en las especificaciones técnicas se clarifica el horario, la forma de pago y deberes y responsabilidades, además, de aportar los requisitos legales (la caja, tributación) lo cual dependiendo de las disposiciones de manejo de los trámites del PIMA puede ser de menos de un mes. O bien por medio de la Partida de Suplencias o de Servicios por medio de la cual se emplea los servicios del personal calificado para los fines necesarios, en este caso un montacarguista, lo cual no puede ser superior a tres meses, por la relación laboral que se crea.

Por otra parte considerando que el 77% de los clientes de la Red de Frío considera que el costo de ingreso a las instalaciones del CENADA es muy elevado e incrementa sus costos al mismo tiempo que los clientes lo visualizan como un incremento en el precio de la oferta del servicio de la Red de Frío

- Exonerar o realizar una reducción parcial del peaje de entrada para incentivar la utilización del servicio a los clientes potenciales y mantener la lealtad de los clientes actuales

Realizar un análisis exhaustivo del costo-beneficio del cobro del peaje de entrada a los clientes de la Red de Frío con el propósito de identificar con claridad las fortalezas y debilidades de este costo tanto para el PIMA en su status de Programa Integral de Mercadeo Agropecuario como para los objetivos de la Red Frigorífica de satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerse en un mercado cada día más competitivo.

Para implantar el sistema ya sea de exoneración o reducción parcial del costo de ingreso al Cenada se propone que los clientes que utilizan los servicios de la Red

Frigorífica Nacional sean debidamente identificados y en coordinación con la administración del Cenada, estos le proporcionen una tarjeta de ingreso con vencimiento anual de acuerdo a los contratos que son generados por la Red Frigorífica. Esto también sería revisada por el líder de servicio al cliente para la revisión de disponibilidad de producto en el almacén y de acuerdo a este dato sea cancelado o se mantenga el uso de la tarjeta que lo exonere o le reduce el pago de ingreso.

4.5.3 Estrategia Plaza

Según el análisis del capítulo previo, los clientes consideran la ubicación como adecuada, se debe explotar la excelente ubicación geográfica que tiene actualmente de confluencia del comercio nacional y utilizar ese factor como una ventaja competitiva. Por otra parte, es necesario de acuerdo al análisis tomar en cuenta aspectos como el horario por lo cual se propone dentro de ese marco.

4.5.3.1 Estrategia

Flexibilización de Horario de servicio de manera que se ajuste a las necesidades del cliente.

4.5.3.2 Tácticas y Plan de acción

- La empresa debe aprovechar su excelente ubicación para mantener sus clientes cautivos y flexibilizar sus horarios para la retención de los mismos,

la posibilidad de obtener a los potenciales y ser más competitivos en el mercado.

Según la investigación previa, el 39% de los clientes están de acuerdo con el horario actual, pero existe un 35% que considera que debería abrirse una hora más temprano y cerrar una hora anticipada; no obstante se visualiza una disconformidad de un 61% de los clientes encuestados, reflejan a la vez que el horario es considerado uno de los factores por las cuales algunas empresas decidieran construir su propia infraestructura, por lo que se plantea la necesidad de realizar una flexibilización de horario, partiendo de la concientización del personal sobre la posición de la empresa con respecto a la competencia y la apertura que tienen los mismos a horarios flexibles hacia los usuarios del servicio.

En segunda instancia por existir la temporalidad en el mercado de los productos perecederos, se propone como una estrategia que garantice la fidelidad de los clientes y la suma de clientes potenciales hacia la organización ofrecer un horario extendido especialmente en los meses de octubre a diciembre de 6: am a 6:pm, teniendo en cuenta de acuerdo al análisis del capítulo anterior que el horario toma especial relevancia, por la cantidad de productos que necesitan movilizar en el menor tiempo posible, donde este patrón lo tienen a su vez los comercializadores de Pescados y Mariscos en los meses de marzo y abril que les daría mayor potestad que estos valorarían como beneficios, ya que muchos de ellos empiezan sus actividades comerciales a muy tempranas horas de la madrugada y el tiempo de espera para que abran las instalaciones frigoríficas se convierte en un tiempo valioso perdido.

Por otra parte a pesar de estar dispuesto en los reglamentos que maneja la Red Frigorífica sobre la posibilidad que tienen los clientes de solicitar horarios extendidos en su beneficio, en la investigación se constató que muchos de los usuarios no tienen total certeza de ese servicio. Se propone por su parte a la institución informar claramente del servicio; en el corto plazo podría convertirse en una de sus fortalezas. La comunicación de este apartado es importante y funciona como una herramienta para que los usuarios dispongan de horarios extendidos para realizar sus actividades, por lo que debería no solo estar dispuesto así en el contrato de servicios sino también ser utilizado en la estrategia de comunicación de los servicios como uno adicional que se le está ofreciendo; ya que de acuerdo al análisis anterior este elemento constituía uno de los aspectos por el cual algunas empresas decidían construir sus propias cámaras frigoríficas o migrar hacia la competencia.

4.5.4 Comunicación Integral de marketing

Es el aspecto más importante a trabajar; inclusive los usuarios actuales del servicio de almacenamiento a temperaturas controladas, consideran que es una de las debilidades de REFRINA.

La empresa debe tomar en cuenta los servicios tecnológicos disponibles para promover tanto los servicios que ofrece como su interactividad con los usuarios.

Para ello, debe iniciar por promocionarse en los medios que utilizan tanto sus clientes actuales como potenciales, ya que en el análisis previo se detectó que hay una deficiencia en dicho aspecto.

4.5.4.1 Estrategia

Implementar una estrategia integral de marketing a través de los sistemas que los usuarios utilizan comúnmente, resaltando la página web, la comunicación de boca a boca y el mercadeo directo para mejorar la interacción con la empresa y que permitan crear lealtad de marca en el servicio.

4.5.4.2 Tácticas y planes de acción

- Mejorar la página web para generar una mayor interacción con los usuarios del servicio

Por constituirse una de las herramientas elementales del posicionamiento de la empresa y el medio por el cual los usuarios se enteran de los servicios que ofrece tanto la Red Frigorífica Nacional como las empresas competidoras dentro del mercado, constituye uno de los aspectos fundamentales a mejorar en la empresa para obtener una interacción más directa con los usuarios del servicio así como los potenciales. Se plantea la necesidad de crear un plazo de tres meses para el establecimiento de una base de datos, aprovechando la plataforma con que actualmente cuenta la página web de servicio en línea.

Se estimula a los clientes a incluir en el sistema los datos del usuario: nombre, teléfono, ubicación, así como correo electrónico y actividad específica de requerimiento del servicio. Esta información se asociará a la base de datos del almacén de la Red de Frío, de manera que el usuario tenga contacto directo no solo con la información de sus productos desde cualquier ubicación siempre y

cuando cuente con los instrumentos tecnológicos adecuados necesarios, por la facilidad que le otorgara la empresa para obtener este servicio sino que pueda establecer una relación de comunicación directa con la Red de Frío sobre cualquier ámbito de relación con su actividad, incluyendo información relevante para los usuarios como días de cierre por alguna eventualidad, información de beneficios que le proporciona el ISO-9001-2008, entre otras. Pero que además le permitirá a la organización incorporar encuestas en línea para conocer cuáles son las inquietudes de los clientes con respecto al servicio.

Herramienta que viene a constituirse como elemento de comunicados de los servicios que ofrece la red frigorífica, ampliación de información relevante de los controles de temperatura que se brindan a los usuarios y actividades especiales que permitan una intercomunicación directa y amplia.

Antes

Figura N°5 Ilustración imagen de página de la Red Frío



Fuente: Página Web del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)

En la actualidad al ingresar a la sección de la Red de Frío hace mucho énfasis en las ofertas de Boletines y Precios de Cenada e información específica del Pima

pero no resalta las bondades de la Red de Frío que el usuario esperaría encontrar. Por otra parte la pestaña de acceso a servicio en línea, le permite inscribirse. Es una ventaja que se puede explotar obteniendo información específica como los correos electrónicos que le permitirá a la red frigorífica tener una relación más directa con los clientes; pero actualmente no se le ofrece al usuario ningún servicio en línea.

Después

Figura N°6 Ilustración imagen de página de la Red Frío



Fuente: Página web del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) y elaboración propia

Se propone contratar el rediseño de la página web donde dentro de las mejoras que se le deberán incluir está: el envío de boletines electrónicos a los usuarios del servicio informándoles de los cambios en cuanto a horarios, controles de

inventarios y servicios complementarios que se hacen con el propósito de satisfacer las necesidades de los ellos. Se haría coordinado con del departamento de informática como parte de sus funciones.

En la pestaña de servicio al cliente permitirle al usuario mantener una relación directa con la empresa, con consultas que van directamente al líder de servicio al cliente, así como datos relevantes de acuerdo a la actividad que el usuario podría utilizar en su beneficio. Por otra parte es importante destacar dentro de la página la certificación que posee REFRINA y las fortalezas que esta certificación le brinda a las empresas usuarias del servicio. Por otra parte se debería incluir la posibilidad de “búscanos en Facebook” donde los clientes interactuarían con el líder de servicio al cliente. Igualmente se incorporaría un Banner por mes dentro de las redes sociales para incentivar la recordación e imagen de la Red Frigorífica Nacional.

- Link o Enlace a las páginas gubernamentales del sector agropecuario que faciliten el acceso a información de los servicios de temperatura controlada de productos perecederos.

Se propone realizar alianzas o convenios con las empresas gubernamentales dentro del mismo sector agroalimentario tales como: el Ministerio Agricultura y Ganadería (MAG), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), la promotora de comercio (PROCOMER), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA), para que a partir de estas

respectivas páginas gubernamentales permita entrelazar la información de la página de la Red de Frío de modo que los usuarios de estas páginas tengan la posibilidad de obtener información sobre los servicios que ofrece la red frigorífica nacional. Esta interconexión virtual brindará información útil a sus clientes potenciales.

- Promover y emplear el sistema de boca a boca virtual que motivará a los clientes a interactuar con REFRINA en temas como la percepción del servicio

Emplear las facilidades tecnológicas que ofrecen las redes sociales para que empresa no solo se dé a conocer más sino que también aproveche la herramienta para obtener un feedback de los comentarios de los usuarios. Será necesario que la empresa incite a los usuarios al uso del facebook, twitter, comunidades, blogs y la página web.

Por otro lado de acuerdo al análisis del capítulo anterior, se visualizó que el 43% de los que utilizaban el servicio se enteraron por medio de un amigo; se propone formalizar el boca a boca por medio de los boletines mensuales, invitar a los usuarios a participar en la rifa de un servicio en los meses de junio – julio, cuando la red frigorífica tiene menos demanda del servicio. El propósito será atraer otros clientes potenciales.

- Alianzas con la empresa Global Chain Alliance que promueve sistemas óptimos de Almacenamiento a Temperatura Controlada

Dicha alianza se debe dar con la finalidad de que la Red Frigorífica pueda obtener herramientas de trabajo, tales como manuales e instructivos para implementar de forma más eficaz cada una de las labores a las que se somete los productos cuando entran a la etapa de la cadena de frío, así como aspectos mercadotécnicos que le permitan diferenciarse competitivamente en las diferentes áreas de trabajo de la cadena de frío, por medio del sistema Guide Effective Warehouse Operations teniendo en cuenta que la Red Frigorífica tiene dentro de sus proyectos la ampliación de sus instalaciones y al ser este un organismo internacional que constantemente se actualiza y fortalece a sus aliados en el manejo de la cadena de frío a nivel mundial.

Por otra parte dentro del marco de la estrategia de comunicación es un medio que le permite publicitarse como parte del directorio comercial a nivel de América Latina, otorgándole esto un amplio espectro. Le permitiría a la Red Frigorífica ampliar sus horizontes y mantenerse a la altura de sus diferentes competidores del mercado. Agregándoles valor a los usuarios de la Red Frigorífica Nacional en dos aspectos fundamentales uno en la promesa que les dan a los usuarios, que la trayectoria no los ha hecho obsoletos.

Cuenta con instrumentos e información actualizada que le permite estar actualizada y dos en la medida que le pueda transmitir toda la actualización que se obtiene al ofrecer una mejor calidad del servicio.

- Seminario Anual con información de novedades de los sistemas de manejo o control de calidad de los productos de almacenamiento a temperatura controlada

El propósito fundamental del seminario para la Red de Frío es mejorar su imagen aprovechando las alianzas disponibles a nivel internacional donde partiendo de la táctica anterior se coordina actividades con la Empresa “Alianza Global de Cadenas de Frío”, por su conocimiento en distintos tipos de proceso en que se involucran los productos tales como la cosecha, el procesamiento, el transporte, almacenamiento, transporte y venta final del producto, así como otras entidades gubernamentales como Procomer, Comex, y organizaciones internacionales como la FAO, en un valor agregado de información, que se les facilita a los usuarios para que se identifiquen más con la Red Frigorífica Nacional como una empresa estatal de almacenamiento que pasa sus conocimientos al sector agroalimentario e hidrobiológico en materia de almacenamiento que es su especialidad.

De acuerdo con el análisis planteado en el capítulo anterior se evidenció la necesidad de los usuarios de obtener asesoría que es visualizado por ellos como un servicio complementario que les podría ofrecer la Red Frigorífica Nacional, al ser parte del sector agroalimentario con industrias que se dedican a la importación y exportación de diferentes productos hidrobiológicos.

- La comunicación directa de los servicios para evitar la desinformación de los clientes actuales, por medio de la presentación personal de los servicios en una retroalimentación efectiva, así como la identificación y acercamiento con usuarios potenciales con el propósito de hacer ventas.

En el actual esquema que maneja la red frigorífica, y con respecto al análisis, el 55% de los usuarios dijeron estar apenas informados, comentando que la única relación que se establecía con la empresa era cuando se cancelaba los cobros o a través de los contratos que se suscriben al principio de cada año.

Se propone que el servicio al cliente vaya más allá de una relación escrita a una más directa de participación, conocimiento e involucramiento de las necesidades de los usuarios a través de visitas, aprovechando inclusive la necesidad de realizar o formalizar el contrato para fijar un cronograma de acercamiento con los clientes y dar seguimiento a los mismos, en cuanto a las necesidades insatisfechas o vacíos que pueden existir en el servicio, con el propósito de generar posibles soluciones a las debilidades que visualizan en el servicio satisfacción del servicio al cliente que reciben actualmente.

Por este medio REFRINA tendrá la posibilidad no solo de conocer las necesidades de los clientes de una forma más directa, sino que la interrelación con los usuarios del servicio tanto los potenciales como los actuales le permitirá a la empresa identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejorar el servicio para mantener la vanguardia y resaltar su trayectoria y amplia experiencia que proporciona seguridad tanto con los clientes actuales como los potenciales.

Los Broshures o Folletos y tarjetas de presentación constituyen una herramienta, para evidenciar la comunicación del servicio como se ilustra a continuación. Este medio de comunicación y recordación tiende a influir la lealtad de los clientes porque los broshures tienen datos relevantes de la empresa que cuando se dispone de estas se pueden consultar en cualquier momento. Por su parte las tarjetas de presentación suministran información directa y específica de los datos del contacto y de la empresa.

Antes

Figura N° 7 Ilustración Tarjeta de Presentación



Fuente: Red Frigorífica Nacional

Sin embargo la actual presentación no resalta los beneficios visualizados por los usuarios de los servicios de acuerdo al análisis del capítulo anterior, se propone incluir aspectos relevantes como la rapidez y seguridad en el servicio así como la certificación de calidad ISO como método de afianzar las fortalezas que dispone la Red de Frío.

Después

Figura N°8 Ilustración Tarjeta de Presentación



Fuente: Red Frigorífica Nacional y elaboración propia

Figura N° 9 Ilustración Panfletos o Brochure



Fuente: Red Frigorífica Nacional y elaboración propia

Igualmente toma relevancia los atributos por medio del personal que ofrece el servicio de forma directa en el almacén como lo son el personal administrativo y los montacarguistas, visualizados por los usuarios del servicio de acuerdo al análisis del capítulo anterior, la cual influye en la experiencia del consumidor durante todo el tiempo que se dura el encuentro de servicio.

Por otra parte por medio del mercadeo directo, la empresa tiene la oportunidad de suministrar información de los cambios que está realizando la Red Frigorífica Nacional como: la ampliación de sus instalaciones con las fortalezas que se le ofrecerán a los usuarios o directamente planteárselo a los clientes potenciales a los que va dirigido el proyecto; así como los cambios que han planteado en los reglamentos respecto a las tarifas que le ofrecen a los diferentes clientes, dependiendo de los volúmenes de almacenamiento, constituyendo esta herramienta una forma de proyectarse a los clientes potenciales.

- Emplear las relaciones públicas: en donde la función administrativa se centra en las relaciones y en la comunicación con otros grupos con el fin de crear una actitud positiva mutua o crear imagen

Emplear relaciones públicas, por ejemplo las fechas que se conmemora el día del agricultor, del acuicultor y del pescador, de manera que con la participación del Ministerio de Agricultura la Red de Frío aproveche los medios publicitarios y actividades que se organizan para incentivar la utilización del frío en la preservación de los productos perecederos, por medio de Banners e información de los servicios que ofrece la red frigorífica nacional así como stand donde existe

la participación de empresas relacionados con el comercio de productos agroalimentarios.

Por otra parte se formula emplear el departamento de prensa de Red Frigorífica o coordinar por medio del Ministerio de Agricultura para enviar información como la disponibilidad de la red frigorífica nacional al servicio del sector agroalimentario e hidrobiológico, resaltando a la vez aspectos relevantes identificados dentro de las fortalezas de la Red de Frío como la excelente ubicación, la rapidez y la calidad del servicio que se ofrece con el fin de incentivar la creación de una imagen positiva o recordación de marca

4.5.5. Presupuesto de la Estrategia de Mercadeo

A continuación se muestra el costo de la implementación de la anterior propuesta, tomando en cuenta las limitaciones de gastos de publicidad que tiene la empresa al ser parte del sector público se dio mayor énfasis para la estrategia a los canales de comunicación personal y mercadeo directo y el aprovechamiento de la sección de Informática de la empresa para el mantenimiento de página web

Cuadro N°4 Rubro, cantidad y precio de la propuesta

Rubro	Unidades	Precio
Rediseño Página Web	1	\$600.00
Creación Base de datos dinámica	1	\$3.000.00
Tarjetas de Presentación Impresión digital full color por una cara Material opalina, tamaño 9*5 cm.	1000	\$100.00
Panfletos o Brochure	1000	\$1.000.00
Banner vinílico impreso full color. (Exteriores) Tamaño 120*200 cm base plegable Roller UP y portátil	1	\$100.00
Costo de afiliación anual a Global Cold Chain	1	\$600
Software + equipo de control de inventario (Computador tipo hand help, cargador de batería, etc.)	1	\$26.532.00
Total		\$31.932.00

El rediseño de la página y el equipo de control de inventarios representan un costo único, al igual que la creación de base datos dinámicas y el Banner vinílico que se utilizaría en las acciones de ferias de las instituciones públicas, por su parte las tarjetas de presentación, panfletos y afiliación al Global Cold Chain, representan costos anuales.

En el quinto y último capítulo se plantearán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del presente trabajo.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se expondrán las conclusiones y recomendaciones, de manera general obtenidas con la realización del presente trabajo

5.1 Conclusiones

- ❖ El estado de la cadena de frío es uno de los indicadores de desarrollo de un país, ya que está implícita en la economía, el mercadeo y el futuro económico. En los últimos años la Red Frigorífica Nacional ha funcionado como un eslabón en el mantenimiento de la calidad del producto, para reducir las pérdidas post cosecha que ascendían a 10 millones de dólares al año, o el 40% de la producción agrícola nacional y el 60% de los productos marinos, y estabilizador de la oferta de productos perecederos al proporcionar a los pequeños y medianos productores la infraestructura básica necesaria, sin embargo, la industria alimentaria ha evolucionado, y cada vez más personas consumen comida congelada, así que cada vez más usuarios potenciales requerirán de este servicio de enfriamiento por lo que existe una oportunidad de mercado que la empresa debe aprovechar a base de una mejor comunicación de sus servicios.

- ❖ La Red Frigorífica Nacional cuenta con una característica muy importante que es el hecho de ser una empresa estatal que compite en el mercado de prestación de servicios de almacenamiento en frío, con un grupo de

empresas privadas que ofrecen servicios similares, que mediante la prestación de servicios de calidad, competitivos de acuerdo a un 81% de los encuestados, ha logrado mantener su posicionamiento por medio de la integración de los clientes, en el logro de los objetivos institucionales, con acciones de concientización en función de la gestión institucional, y el fortalecimiento con la capacitación del nivel de compromiso del personal en el logro de los objetivos. No obstante con las nuevas tendencias del mercado es necesario que la institución innove para seguir creciendo y así cumplir con la visión de ser líder en la prestación de servicios en frío.

- ❖ Al efectuar el análisis de la Matriz FODA de la empresa se determinó una serie de fortalezas que le han permitido mantenerse en el mercado caracterizado por la rapidez y la seguridad del servicio, según el 64% de los encuestados, estar estratégicamente ubicado de acuerdo con el 79%, así como el contar con sistemas de calidad valorados por el 68% de los encuestados como un beneficio. Sin embargo también poseen varias debilidades sobre las que deben trabajar si desean mejorar su nivel de posicionamiento en el mercado, como lo es: la falta de una mayor comunicación resaltado según el análisis realizado que indica que un 55% de los consultados aduce estar apenas informado de los servicios que se ofrecen; la falta de inversión tecnológica tanto para control inventarios como control de temperatura, así la utilización de la página web como una oportunidad para obtener una mejor interacción con los usuarios.

- ❖ El análisis reflejó que el horario de la entrega del servicio constituye una de sus debilidades. Un 61% presentaron alguna disconformidad en este aspecto, la empresa deberá considerar métodos alternativos para convertir este elemento en una oportunidad de mejora en servicio para retener la lealtad de sus clientes.

- ❖ En cuanto al ISO-9001-2008, el análisis reflejó que esta herramienta es considerada un beneficio o fortaleza de la empresa, sin embargo un 44% de los encuestados manifiesta desconocimiento de lo que significa este procedimiento. La comunicación o información, en todos sus niveles sobre lo que representa este instrumento para la empresa y sus clientes, podría ser un método más de atracción de clientes potenciales

- ❖ Se concluye que la empresa debe implementar la estrategia de mercadeo anteriormente planteada para mejorar la lealtad hacia la misma, la satisfacción de los clientes con la inclusión de los servicios complementarios y la comunicación como método de mantener una relación interactiva con los usuarios. Con la propuesta se espera que la organización logre mejorar la competitividad en sus servicios y posicionarse con respecto a la competencia en la industria del almacenamiento de productos perecederos.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda que la Red Frigorífica Nacional implemente la propuesta de la estrategia de mercado del presente trabajo, con la finalidad de mejorar la lealtad por el posicionamiento con que actualmente cuenta de rapidez y seguridad en el servicio, utilizando el elemento diferenciador especialmente en servicios complementarios y mejorar la competitividad en el mercado
- ❖ Aprovechar los avances tecnológicos, especialmente los de internet, para sacar provecho de las oportunidades que las redes sociales ofrecen. Utilizar medios como el facebook, twiter, entre otros, así como el correo electrónico, la empresa tendrá la posibilidad de disponer de una comunicación interactiva con sus clientes y obtener una adecuada retroalimentación.
- ❖ Se recomienda que la empresa realice un análisis periódico de la estrategia de mercadeo propuesto, con el fin de examinar las metas y objetivos definidos en los planes estratégicos, de modo que vaya de acuerdo con los requerimientos del mercado, en constante evolución, así como mantener actualizado el perfil de los clientes que facilite conservar un flujo de comunicación y confianza.
- ❖ Como parte del control y seguimiento de la estrategia, se recomienda formalizar encuestas a los clientes por medio del correo electrónico como método de respuesta desde la comodidad de sus oficinas, sin interrumpir su

actividad y excelente medio para llegar a la persona indicada de proporcionar la información.

- ❖ Incrementar la innovación tanto en infraestructura como en sistemas tecnológicos de operación y comunicación, para que ese 41% de los encuestados que indicaron estar en desacuerdo, cambien su percepción de ese servicio. Igual que el 10% de los que catalogan la trayectoria como una fortaleza sea incrementado por más usuarios. En donde la Red de Frío debe marchar junto con los cambios constantes del mercado, adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes para seguir a la vanguardia del servicio.

- ❖ Mejorar su estrategia de comunicación aprovechando el hecho de pertenecer al grupo de empresas del estado, con la unificación y utilización de los recursos por medio de convenios. Tanto el personal (departamento de prensa) como los recursos tecnológicos disponibles (página web) dentro del sector agroalimentario a través de enlaces digitales le permitirá a la Red de Frío ser conocido a nivel nacional, e incrementará su nivel de ventas y competitividad.

Bibliografía

- Arens, William F. (2000). Publicidad. Séptima Edición. México: McGrawHill
- Aragón, A. y Baños A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración. No 216. Mayo-Agosto de 2006. México.
- Andrade Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág.215
- Dolors Setó Pamies. De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. Primera Edición. 2004
- Directriz SENASA-DG-D0002-2010 del 14/01/2010 Servicio Nacional de Salud Animal La Gaceta #29 Jueves 11 de Febrero 2010
- K.Douglas Hoffman y John E.G. Bateson Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. Cuarta edición 2012
- Kerin, Roger; Hartley, Steven y Rudelius, William (2009). *Marketing*. Novena edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 2004
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2006). Marketing. Octava Edición. México: Thomson Editores.
- Lovelock, Christopher. Administración de Servicios. Primera Edición. México: Pearson Educación. (2004)
- Porter Michael E. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto 2006
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de Marketing Editorial Cengage 2006. Tercera edición

O.C. Ferrell/Geoffry A. Hirt/Linda Ferrell (2010) Introducción a los negocios séptima edición. Mc Graw Hill. México

Vallejo Mejía, P. (2003). Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Vargas Leyva, Ruth. (1999). Reestructuración industrial, educación tecnológica y formación de ingenieros. Premio ANUIES 1998 Tesis de Doctorado. DF, México: ANUIES.

Sitios Consultados:

<http://www.linkedin.com/company/scanwell-logistics-spain/productos-perecederos-cadena-de-frio-temperatura-controlada-576325/product>

<http://www.articuloz.com/planificacion-estrategica-articulos/distribucion-retos-para-una-buena-cadena-de-perecederos-6007508.html>

<http://www.revistadelogistica.com/Logistica-y-cadena-de-frio.asp>

<http://academiajournals.com/downloads/RodriguezGomez10.pdf>

<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

<http://www.senasa.go.cr/senasa/sitio/index.php/paginas/view/209>

<http://www.macroestetica.com/articulos/parametros-para-definir-los-precios-de-servicios-yo-productos/>

<http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/pub/04diag.pdf>

<http://www.pima.go.cr/Normativas/Reglamento%20de%20Operación%20REFRINA.pdf>

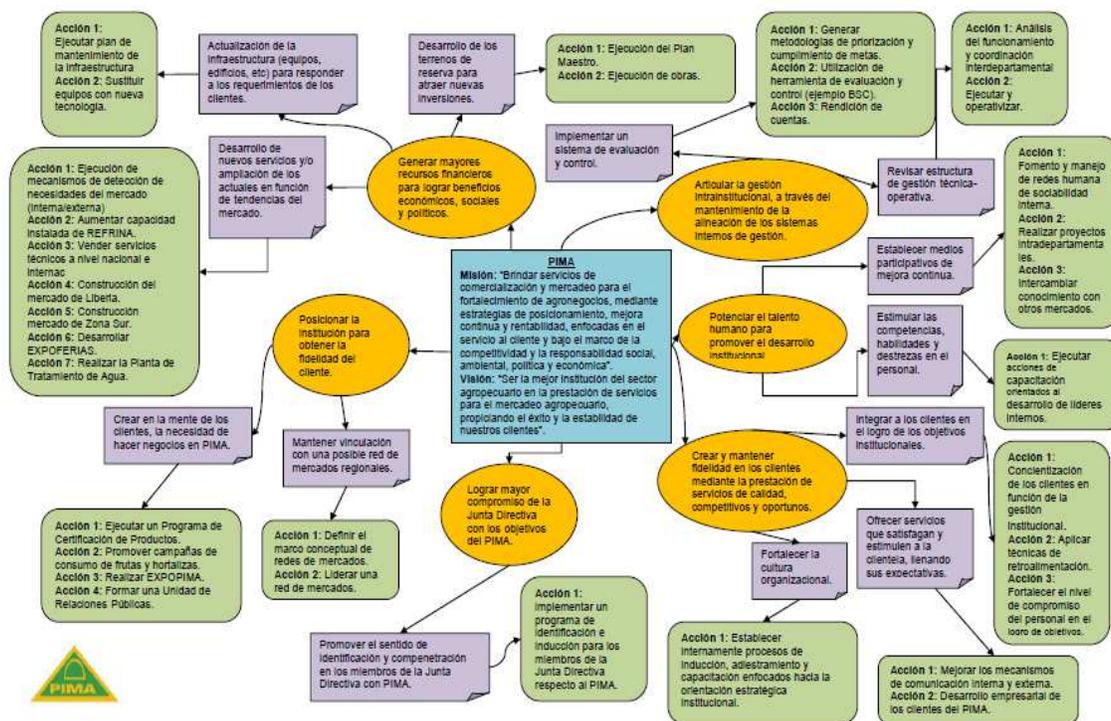
http://www.pima.go.cr/Docs/Informe_gestion_2000-2007_.pdf

ANEXOS

A continuación se adjuntan diferentes documentos que permitieron complementar este trabajo y que fueron parte de algunas referencias mencionadas.

- *Mapa Estratégico 2008-2013*
- *Resumen de la Metodología de Investigación*
- *Formato general de encuesta*

Anexo #1 Mapa Estratégico 2008-2013



Fuente: Red Frigorífica Nacional

Anexo N°2

Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Establecer con el marco teórico, las variables básicas de la industria el panorama de funcionamiento de la industria frigorífica en Costa Rica y su relación con aspectos mercadológicos del servicio	Documental.	Didáctico.	Recopilación documental.	Fichas de trabajo mixtas.	Cualitativos: definición de los conceptos en el marco teórico.	Secundarias: libros de texto.

Anexo N°2

Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
<p>Detallar la situación actual de la red frigorífica y las principales características del entorno con el propósito de identificar su crecimiento, su rentabilidad y participación del mercado</p>	<p>Descriptiva.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Entrevista abierta al gerente general del PIMA y al director de la red frigorífica.</p>	<p>Guía informal de la entrevista.</p>	<p>Cualitativos: historia, organigrama, misión, visión, descripción de servicios ofrecidos, análisis del entorno.</p>	<p>Primarias: información oral y escrita brindada por la empresa e información recopilada por entrevista.</p> <p>Secundaria: información obtenida de documentos oficiales.</p>

Anexo N°2

Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
<p>Analizar el mercado, indicadores de gestión, percepción de clientes y sus perspectivas, así como la competencia de la Red de Frío por medio de una exploración de la eficiencia y eficacia identificando la mezcla de mercadeo idónea para optimizar el servicio.</p>	<p>De campo. Analítica</p>	<p>Encuesta por cuestionario Observación Entrevistas a la competencia Revisión documental</p>	<p>Encuesta. Entrevista abierta Recopilación documental</p>	<p>Cuestionario. Guía informal de entrevista Fichas de trabajo</p>	<p>Cualitativos: calidad del servicio, entorno de la organización Valor del servicio Cuantitativos: frecuencia de uso del servicio, número de personas satisfechas.</p>	<p>Primarias: información recopilada con las encuestas realizadas, como por medio de la observación. Secundaria: información obtenida de documentos oficiales.</p>

Anexo N°2

Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Diseñar una estrategia con aspectos de desempeño actual, la demanda; cuota del mercado, la autonomía de la competencia y la relación con el servicio al cliente, métodos de diferenciación, mercado meta y las perspectivas hacia el futuro, para que la Red Frigorífica Nacional mejore y aumente su competitividad	Síntesis.	Síntesis.	Análisis documental.	Fichas	Cualitativos: atributos valorados por los clientes.	Primarias: datos recolectados y analizados durante toda la investigación. Secundarias: libros de texto.

P5. ¿ Al escoger la empresa donde almacena sus productos, cuáles son los aspectos más importantes que toma en consideración ? (puede marcar varios)	1.Horario	2.Rapidez en el servicio	3.Precio	4. Espacio	5.Seguridad	6. Trayectoria	7. Sistemas de Calidad
---	-----------	--------------------------	----------	------------	-------------	----------------	------------------------

P6. ¿Utiliza los servicios de almacenamiento de la red de frío?	1. Sí	2. No
---	-------	-------

P7. ¿Cuáles son los productos que almacena en las cámaras de frío? (puede marcar varios)	1.Carnes (Res, Pollo, Cerdo)	2.Pescado y Mariscos	3.Frutas	4. Embutidos	5. Lácteos
Otro: especifique:					

P8. ¿ Qué cantidades de producto almacena en las cámaras de frío? (Respuesta Única)	1. menos de 50 jaulas	2. de 50 a 99 jaulas	3. de 100 a 199 jaulas	4. de 149 a 200 Jaulas	5. de 250 a 399 Jaulas	6. más de 400 jaulas
---	-----------------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------	----------------------

P9. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de almacenamiento de la Red de Frío? (Respuesta Única)	1.Todos los días	2. Una vez a la semana	3. Dos veces a la semana	4. Una vez al mes	5. Cada dos meses
--	------------------	------------------------	--------------------------	-------------------	-------------------

P10. Ha recibido servicios adicionales de algún tipo por parte de la Red de Frío	1. Si	2. No
P.11 ¿Cuáles servicios adicionales ha recibido?		

P12. Considera usted que estos servicios adicionales son satisfactorios	1. Si	2. No
Porque .(Justifique su Respuesta)		

P.13 ¿Cuáles servicios adicionales le gustaría recibir por parte de la Red de Frío?:
--

P14. ¿Qué tipo de servicios de almacenamiento que utiliza en la Red de Frío?	1.Refrigeración	2. Congelación	3.Túnel	4. Preenfriamiento
--	-----------------	----------------	---------	--------------------

P15. ¿ Considera usted que la temperatura que utiliza la red de frío está acorde a los que necesita? (respuesta única)	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo)
---	----------------------	------------------	-------------	---------------	--------------------

Por qué. Justifique su respuesta:

P16. ¿ La tecnología informática que utiliza la red de frío le permite acceder a la información de sus productos? (respuesta única)	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
--	----------------------	------------------	-------------	---------------	-------------------

Por qué. Justifique su respuesta:

P17. ¿ La capacidad de realizar control de inventario se adapta a sus necesidades? (respuesta única)	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
---	----------------------	------------------	-------------	---------------	-------------------

Por qué. Justifique su respuesta:

P18. ¿ Considera usted que la rapidez del servicio que se le brinda cumple con sus requerimientos? (respuesta única)	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
---	----------------------	------------------	-------------	---------------	-------------------

Por qué. Justifique su respuesta:

P19. Sabía usted que la red de frío cuenta con un sistema de Gestión de Calidad ISO-9001-20008	1. Sí	2. No
--	-------	-------

P20. Considera usted que el sistema de Gestión ISO-9001-2008 representa un beneficio para usted	1. Sí	2. No
Por qué .(Justifique su Respuesta)		

P21. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece la red de frío ? (puede marcar varios)	1.Página Web	2.Periódico	3.Radio	4. Televisión	5.Revistas	6. Un Amigo	7. Ferias
Otro. Especifique:							

P22. Ha recibido algún tipo de publicidad de servicios de almacenamiento por parte de la red de frío (Panfletos, Brochure, Boletines informativos (Respuesta Única)	1. Sí	2. No
--	-------	-------

P23. ¿En cuanto a información de servicios que ofrece la red de frío considera usted que está? (Respuesta única)	1. Totalmente informado	2. Apenas Informado	3. Totalmente desinformado
--	-------------------------	---------------------	----------------------------

P24. Está conforme con el costo de ingreso a las instalaciones de CENADA	1. Sí	2. No
Por qué .(Justifique su Respuesta)		

P25. Considera que la relación Precio-Calidad de los servicios está acorde a sus necesidades	1. Sí	2. No
Por qué .(Justifique su Respuesta)		

P26. ¿ El precio de los servicios que se cobra en la red de frío considera usted que es? (respuesta única)	1. Muy barato	2. Barato	3. Ni caro ni barato	4. Caro	5. Muy Caro
---	---------------	-----------	----------------------	---------	-------------

P27. ¿ Con respecto a la competencia de la Red de Frío considera usted que el precio es? (respuesta única)	1. Muy barato	2. Barato	3. Ni caro ni barato	4. Caro	5. Muy Caro
---	---------------	-----------	----------------------	---------	-------------

P28. ¿ En cuanto a la ubicación, cuál empresa frigorífica considera usted tiene la mejor ubicación? (Respuesta única)	1. Frionet	2. Polo Norte	3. Codiproal	4. Tunatun	Red de Frío	5. Visión Comercial (Tical)
	Otro. Especifique:					

P29. Alquila usted además espacios para almacenar sus productos en otras empresas frigoríficas	1. Sí	2. No
Por qué .(Justifique su Respuesta)		

P30. ¿ En cuáles empresas frigoríficas almacena productos? (puede marcar varios)	1. Frionet	2. Polo Norte	3. Codiproal	4. Tunatun	5. Visión Comercial (Tical)
Otro. Especifique:					

P31. ¿ Qué factores lo impulsan a alquilar varios almacenes frigoríficas? (puede marcar varios)	1. Costo	2. Ubicación	3. Calidad Servicio	4. Rapidez servicio
Otro. Especifique:				

P32. ¿ Qué cantidades almacena en dichos frigoríficos? (Respuesta Única)	1. de 500 a 1000 kilos	2. de 1001 a 2000 kilos	3. de 2001 a 5000 kilos	4. de 5001 a 10000 kilos	5. 10001 a 20000 kilos	6. de 20001 a 30000 kilos	7. De 30001 a 50000 kilos	8. de 50001 a 100000 kilos	9. más de 200000 kilos
--	------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------	------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------	------------------------

P33. Le ofrecen servicios complementarios dichos frigoríficos	1. Sí	2. No
P34. ¿Qué tipos de servicios complementarios le ofrecen dichos frigoríficos?		

P35. ¿Dentro de las siguientes franjas horarias de los servicios de almacenaje, cuál considera usted es la más útil?	1. De 7:00 a 5:00 p.m.
	2. De 6:00 a 4:00 p.m.
	3. De 8:00 a 6:00 p.m.
Otro : Especifique:	

Aspectos Generales

P36. Ubicación de la Empresa	1. San José
	2. Heredia
	3. Cartago
	4. Alajuela
Otro: Especifique:	

P 37 Nombre Empresa:

Observaciones adicionales:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!