

Estrategia de comercialización para la empresa COPROVA

Jackson Hardy Luzuriaga Ortiz

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2013

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estrategia de comercialización para la empresa COPROVA

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Jackson Hardy Luzuriaga Ortiz

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2013

Estrategia de comercialización para la empresa COPROVA

Presentado por:

Jackson Hardy Luzuriaga Ortiz

Aprobado:

Marcos Vega, M.G.A.
Asesor principal

Ernesto Gallo. M.B.A M.Sc.
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Estrategia de comercialización para la empresa COPROVA

Jackson Hardy Luzuriaga Ortiz

Resumen: La empresa COPROVA, está localizada en el departamento Francisco Morazán, Tegucigalpa, Honduras. COPROVA se dedica a la elaboración y desarrollo de rompopo por temporada, yogur, frijoles, fruta deshidratada, frijoles cocidos y licuados, pero su principal rubro es la elaboración de concentrados de frutas naturales en temporada de cosecha. La empresa desea tener mayores ventas, empleando una nueva estrategia de comercialización para su producto principal, el concentrado de jugo de frutas naturales. El objetivo del estudio fue diseñar una estrategia de comercialización adecuada para la empresa COPROVA, mediante técnicas de investigación, que permitió conocer las variables de estudio como las ventas, margen de contribución por producto y los puntos de ventas. Por medio de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter se realizó un análisis de la competencia, entrada de competidores potenciales, productos sustitutos, y el poder de negociación con proveedores y clientes. Mediante el análisis FODA y la matriz DOFA, se lograron encontrar hallazgos de los principales problemas en cuanto a comercialización y posicionamiento de la marca, la herramienta matriz de Vester ayudó a definir el impacto y la causalidad de estos problemas. Se planteó una estrategia comercialización donde se utilizó el modelo de Kotler y sus 5 p's, en donde se definió el producto, precio, plaza, promoción y las personas involucradas en el negocio. Finalmente la herramienta de Ms Project permitió establecer las actividades y tareas a realizar para cumplir con la estrategia, e indicar en cada caso los responsables, los recursos y el tiempo que se requerirá.

Palabras clave: Análisis FODA, Fuerzas de Porter, matriz DOFA, matriz de Vester.

Abstract: The COPROVA Company is located in the Francisco Morazan department, in Tegucigalpa, Honduras. COPROVA is dedicated to the production and development of seasonal eggnog, yogurt, beans, dried fruit, baked beans and smoothies, but their main activity is the production of natural fruit concentrates in harvest season. The company wants to have higher sales, using a new marketing strategy for its main product, the concentrate of natural fruit juice. The goal of the study was to design a proper marketing strategy for the company COPROVA through research techniques that allowed to know the study variables such as sales, contribution margin by product and sales points. Thanks to the technique of the Porter's five forces it was performed an analysis in order to determine the competition, the entry of potential competitors, substitute products, and the power of negotiation with suppliers and customers. Through SWOT analysis and TOWS matrix, it was possible to find the main problems in terms of marketing and brand positioning. The Vester matrix tool helped to define the impact and causation of these problems. A commercialization strategy was planted where the Kotler model and its 5 p's where used, and with this it was defined the product, price, place, promotion and people involved in the business. Finally the Ms Project tool allowed to establish the activities and tasks needed to fulfill the strategy, and to indicate in each case the responsible, the resources and the time that will be required.

Keywords: Analysis SWOT, TWOS matrix, Porter forces, TWOS matrix, Vester matrix.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 REVISIÓN DE LITERATURA	5
3 MATERIALES Y MÉTODOS.....	9
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	11
5 CONCLUSIONES.....	28
6 RECOMENDACIONES.....	29
7 LITERATURA CITADA.....	30
8 ANEXOS	31

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Margen de contribución por producto.	12
2. Valoración de causa efecto de los problemas.	18

Figuras	Página
1. Ventas por producto del mes de julio.	2
2. Ventas por cliente en el mes de julio.	3
3. Matriz de Vester.	19
4. Actividades a realizar en el programa MS Project.	26
5. Ruta crítica.	27

Anexos	Página
1. Fotografía del producto concentrado de frutas	31
2. Valor monetario y porcentual de las compras de los Clientes de COPROVA en el mes de julio 2013.	32

1. INTRODUCCIÓN

Según el Programa de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA), 2010, el sector agroalimentario es el más importante de la economía de Honduras y dispone de un gran potencial de desarrollo gracias a las posibilidades de diversificación de la producción e incremento del valor agregado en los productos primarios.

Este sector, centrado en la producción de productos frescos y semi transformados responde además a las actuales tendencias de consumo, con productos saludables y atractivos y producidos de forma sostenible, dirigidos al segmento más exigente del consumidor, quien cada vez está más preocupado por su salud, la actual tendencia es el consumo de productos lo más naturales posibles. Existe además un gran potencial de desarrollo de la industria agroalimentaria que aporte valor agregado a la producción agrícola y permita adaptarse a las nuevas formas de consumo de alimentos y bebidas.

La agroindustria de frutas y vegetales procesados, es una de las actividades agroindustriales más importantes de Honduras, ya que es el sub-sector agropecuario más dinámico del país. Se calcula que sólo el procesamiento de frutas y vegetales ocupa para la exportación más de 20,000 empleos directos y 9,000 indirectos, según la fuente ya citada.

Las principales frutas que se procesan en el país son los cítricos (naranja, toronja y limón), el banano, la piña, el mango y el plátano.

Definición del problema: De acuerdo a la percepción de calidad que tienen los clientes acerca de los productos COPROVA, surge una buena oportunidad de mercado para el crecimiento de la empresa en sus aspiraciones de incrementar ventas, ya que los pedidos por parte de los clientes son menores que la capacidad de producción de la planta procesadora. Se carece de una estrategia de comercialización que tome en cuenta variables de mercado que permitan mejorar el posicionamiento de la marca.

Antecedentes: COPROVA, es una empresa dedicada a la elaboración y desarrollo de jugos concentrados de frutas, rompopo por temporada, yogur, fruta deshidratada, frijoles cocidos y licuados. La empresa COPROVA, nace de manera informal pero se legaliza el 25 de Mayo del 2001 como comerciante individual de un solo dueño, operada por cuatro empleados, quienes elaboran todos los productos que ofrece la empresa.

Dentro de la cartera de productos, existen productos que representan un mayor porcentaje en las ventas totales de la empresa. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje que representa cada producto en las ventas del mes de Julio (Figura 1).

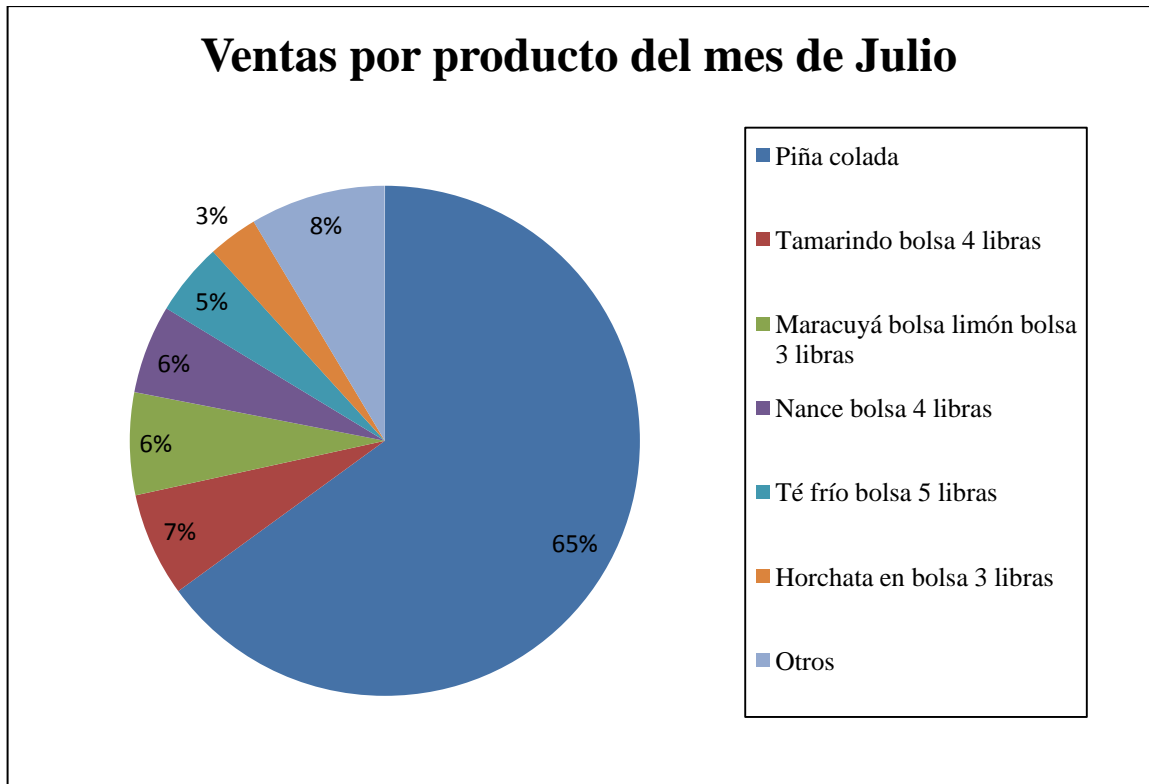


Figura 1 Ventas por producto del mes de julio.

Otros incluye: chicle en esencia galón 2 litros, mora en bolsa 4 libras, marañón en bolsa 3.5 libras, azúcar saco de 110 libras, mora granizado galón 2 litros, maracuyá granizado galón 2 litros, fresa natural galón 2 litros y yogur (Ver Anexo 1).

COPROVA para el mes de julio tuvo ventas de L. 290,136. Su distribución porcentual por clientes se muestra en el gráfico (Figura 2).

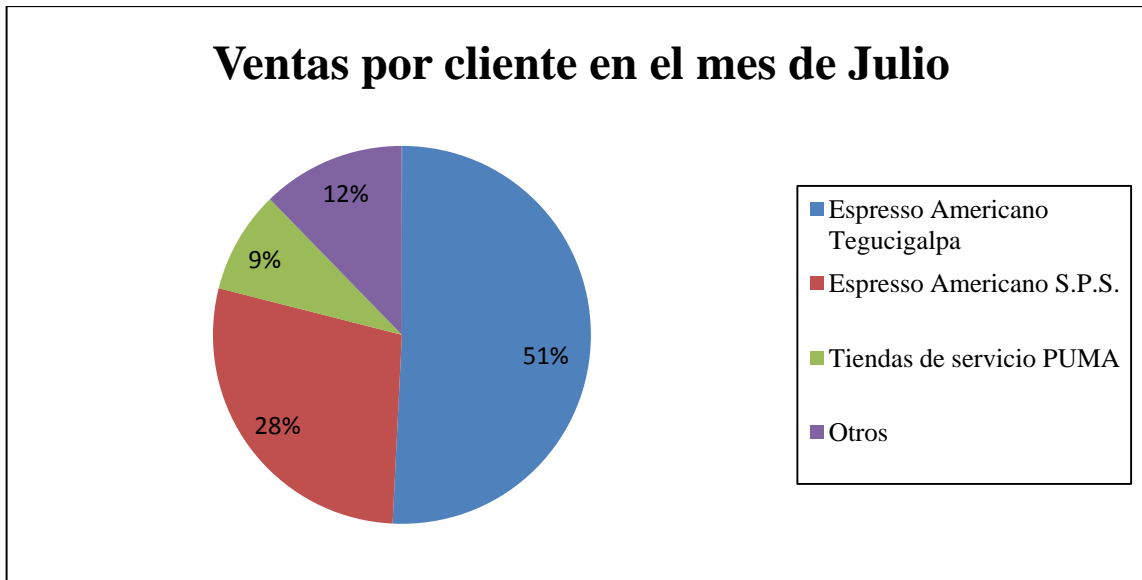


Figura 2. Ventas por cliente en el mes de julio.

Otros incluye: Espresso Americano La Ceiba, Cafemanía, Puro Café, Esso Panamericana, Palacio Real y Texaco Jed

La distribución de los productos es en Espresso Americano, tiendas de servicio PUMA, la Casa del Café, Cafemanía, Restaurante el Corral, Hacienda Real y Hotel Clarion (Ver Anexo 2).

El principal producto y mayor enfoque de la empresa desde sus inicios fue el concentrado de frutas naturales en temporadas de cosecha, actualmente COPROVA cuenta con su propia planta procesadora de frutas desde su inicio, ubicada en Residencial Centroamérica cuarta etapa bloque 80 calle 27 casa 5.

La empresa compra cuando la fruta está barata en época de cosecha, pasa por el procesamiento, luego se almacena en un cuarto frío y se vende de acuerdo a los pedidos del cliente. La vida anaquel de los productos es de un año de acuerdo a las pruebas que se han realizado en planta.

COPROVA comercializa otros productos como lo son: horchata, té frío, té de Jamaica, café, rompopo y yogur. Estos productos se los producen y se los almacena, ya que los pedidos de estos no son constantes, por ello también su producción no es de todo el año. Los principales clientes de estos productos son las tiendas de servicio Puma y Hotel Clarion.

La empresa no ha desarrollado ningún estudio para darle una imagen al producto y esta es una de las debilidades que percibe el dueño de la empresa, tampoco se ha realizado algún tipo de campaña o promoción para poder captar mercado o ser más competitivo. La empresa únicamente visita a sus clientes semanalmente para tomar los pedidos, es decir

no existe estrategia de seguimiento a los mismos que ayude a establecer una relación redituable entre el cliente y la compañía.

Justificación del estudio. COPROVA cuenta con los equipos y la capacidad de producción instalada para aumentar el volumen de producción. Actualmente la empresa procesa un total de 49,284 libras de frutas naturales en su planta y lo que se podría producir es un total de 73,926 libras, es decir se tiene una capacidad ociosa de 33%. La principal limitante es colocar el producto elaborado en el mercado, ya que todos los días obligatoriamente se tiene que procesar debido a que se trabaja con frutas de la temporada de cosecha y no todas las frutas con que se trabaja están disponibles en la misma época, por lo que se necesita incrementar ventas para tener mayor rotación de inventarios y tener más espacio en el cuarto frío. La empresa actualmente si cuenta con áreas de almacenamiento de productos semi procesados como los despulpados, ya que si se tiene un cuarto frío para almacenar el producto.

Por lo antes mencionado el estudio tiene una gran importancia para la empresa, puesto que se analizaron las variables de comercialización que inciden en las bajas ventas de la empresa en el mercado de Tegucigalpa. Este estudio realizó un diseño de estrategia de comercialización para la empresa en cuestión, ya que hasta el momento se carece de uno.

Límites del estudio:

- Los resultados de la investigación son útiles para el desarrollo de estrategia de comercialización de esta empresa exclusivamente.
- La profundidad del estudio está limitada por la cantidad y calidad de información que se puede obtener de la empresa y del mercado.
- El poco tiempo disponible para el desarrollo de la investigación, debido a que el tiempo estipulado fue de tan sólo 16 semanas

Alcances:

- Se realizó una investigación de tipo descriptiva, donde se determinó, describió y se analizó las características de la industria en general y la empresa en particular.

Los objetivos del estudio fueron:

- Diseñar una estrategia de comercialización adecuada para la empresa COPROVA, de Tegucigalpa Honduras.
- Diagnosticar la posición actual de la marca COPROVA en el mercado.
- Priorizar los problemas más importantes de la empresa en materia de comercialización.
- Establecer un marco estratégico para la comercialización de la marca.
- Diseñar un plan de acción para implementar la estrategia.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Investigación exploratoria. La investigación exploratoria se utiliza para identificar las causas sociales que afectan el entorno y que las empresas deben conocer para aprovecharlas mejor. Se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos formales de investigación. Rara vez incluye cuestionarios estructurados, muestras grandes o planes de muestro probabilístico. Puede usarse para los siguientes propósitos: formular un problema o definirlo con mayor precisión, identificar cursos alternativos de acción, desarrollar hipótesis, aislar variables y relaciones claves para un examen más minucioso, obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema, y establecer prioridades para la investigación posterior. Para desarrollarla se pueden emplear los siguientes métodos: entrevistas con expertos, encuestas piloto, datos secundarios analizados de forma cualitativa, e investigación cualitativa (Malhotra 2008).

Investigación descriptiva. Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación (quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo). La investigación descriptiva supone que el investigador tiene mucho conocimiento previo acerca de la situación del problema. Se realiza por las siguientes razones: describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado. Calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestra cierta conducta. Determinar la percepción de las características de productos. Determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas. Hacer predicciones específicas (Malhotra 2008).

Análisis de competencia Porter. Determina la conjunción de cinco fuerzas enunciadas por Michael Porter, que establecen la intensidad de la competencia de la empresa en su entorno, para así analizar y comprender dicho entorno, buscando actuar estratégicamente y alcanzar el éxito.¹ Las cinco fuerzas del modelo Porter son:

- Capacidad de negociación de los Proveedores
- Capacidad de negociación de los Compradores
- Disponibilidad y amenaza de Bienes Sustitutos
- Amenaza de nuevos ingresos (competidores potenciales)
- Rivalidad de los competidores actuales

¹ Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2012.

Análisis FODA. Es una técnica básica de análisis que se utiliza más por parte de los planificadores o por aquellos que tienen la necesidad de conocer, de manera rápida y ordenada, la situación de la organización o sector industrial al que pertenecen.²

- Fortalezas: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, y esto da una posición privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Matriz DOFA. A partir de un análisis FODA, se puede desarrollar una matriz DOFA, que permite desarrollar cuatro tipos de objetivos estratégicos³:

FO: Fortalezas – Oportunidades

DO: Debilidades – Oportunidades

FA: Fortalezas – Amenazas

DA: Debilidades – Amenazas

- FO: Se establecen objetivos estratégicos que permiten usar las fortalezas internas del negocio para aprovechar las oportunidades externas.⁶
- DO: Estos objetivos buscan corregir o subsanar una debilidad interna aprovechando una oportunidad externa.
- FA: En este caso las fortalezas internas del negocio se potencializan para vencer las amenazas externas.
- DA: Finalmente, a este nivel (que es el más crítico), los objetivos estratégicos buscan como contrarrestar las debilidades internas y las amenazas externas.

Matriz de Vester. Esta matriz se usa como herramienta de planificación, para la relación de la problemática del estudio, la relación de influencia y la dependencia de un problema. Aquí se evalúan las situaciones del problema, identificadas por los actores, se analiza que influencia genera una situación sobre la otra y que dependencia genera una situación sobre la otra. Para su valoración se determinan tres niveles de causalidad. Primeramente se debe de identificar con letra o número cada uno de los problemas, colocar el nivel de causalidad (0 si no es causa, 1 si es una causa indirecta, 2 si es una causa medianamente directa, 3 si es una causa muy directa), luego se determina un cálculo para saber la

² y ³ Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2012.

actividad o pasividad del problema. A partir de las valoraciones se determinan las situaciones del entorno.⁴

Modelo de Kotler. El modelo de Kotler se basa en la mezcla de marketing que incluye las herramientas tácticas controlables conocidas como las cinco P's del marketing actual, producto, precio, plaza, promoción y personal.

- **Producto.** La invención del producto consiste en crear algo nuevo que satisfaga las necesidades de los potenciales clientes y hay dos formas de lograrlo: La invención hacia atrás, que consiste en reintroducir versiones anteriores de un producto que se adapten bien a las necesidades actuales de los clientes. La otra es la invención hacia adelante, que consiste en crear un producto totalmente nuevo para satisfacer una necesidad específica de los clientes. La invención de un producto es una de las estrategias más caras en la mezcla del marketing, pero se compensa con las utilidades que se reciben (Kotler, 1985).
- **Plaza.** La plaza es el elemento de la mezcla de marketing de más largo plazo, y por ende el más difícil de modificar en el corto plazo. Lo más importante son los canales de distribución, los cuales tienen dos componentes: la administración del canal y la administración de logística. La administración del canal que tiene que ver con el proceso global de establecer y operar la organización contractual, que es básicamente las relaciones con, intermediarios, mayoristas y minoristas. La administración de logística es lograr que el producto esté disponible en el lugar y momento adecuado (Michael R. Czinkota e Iikka A. Ronkainen, 2008).
- **Promoción.** La estrategia de promoción es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas. La promoción se convierte entonces en parte integral de la estrategia de marketing para alcanzar el mercado meta. La función principal es convencer a los consumidores que el bien o servicio ofrecido brindan una ventaja particular lo que lo hace diferente a la competencia por ese aspecto único diferencial (Charles W. Lamb., Hair, J. y Carl McDaniel, 2006).
- **Precio.** Es el valor que los consumidores o clientes están dispuestos a otorgar por el beneficio de adquirir un producto o servicio. Se tiene que fijar un precio módico si se quiere vender el producto. Los fabricantes posiblemente optan por un precio bajo con el objetivo de tener una participación en el mercado (Kotler, 1985).
- **Personal.** Es el recurso humano de la empresa. Es un aspecto importante a considerar ya que son quienes hacen posible la producción, procesamiento y comercialización de los productos, sin el personal es imposible que el objetivo de llegar a la mente del consumidor se cumpla y por esto es muy importante mantener

⁴ Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2012.

un personal capacitado, motivado e incentivado constantemente; todo ello ayuda a que se tenga un buen desempeño y labor constante.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Diagnóstico de la posición actual de la marca. Para desarrollar este punto, se realizó una investigación de mercado en la que se usó el método de observación en los distintos puntos de ventas en donde la empresa tiene clientes en Tegucigalpa, para así lograr identificar competidores existentes y posibles productos sustitutos de los concentrados de frutas naturales de COPROVA. Se realizaron entrevistas profundas a los principales actores de este negocio, como son el dueño de la empresa, los clientes y los proveedores, esto para obtener información que no estaba registrada, y conocer las percepciones que tienen los mismos acorde a las características del producto. Se definieron las variables de estudio (ventas, margen de contribución por producto y puntos de venta) relevantes que ayudaron a determinar el posicionamiento de la empresa, a través de fuentes primarias, mediante investigación descriptiva que incluyó entrevistas profundas.

Se realizó un análisis de competidores actuales, entrada de posibles competidores, existencia de productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y negociación con clientes, utilizando un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Priorización de los problemas de comercialización. Mediante fuentes primarias obtenidas de la empresa, se definió la estrategia actual de comercialización para los productos de concentrado de frutas COPROVA.

Se definieron los principales problemas de la empresa y se determinó el impacto de estos en cuanto a comercialización, posicionamiento de marca y su causalidad, utilizando un análisis FODA, una matriz DOFA y una Matriz de Vester, herramientas que ayudaron a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para evaluar el impacto de los problemas en la comercialización y posicionamiento de marca.

Todo esto permitió establecer el marco conceptual de la estrategia, que incluye la visión y misión de la estrategia de comercialización, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, y las acciones requeridas para alcanzar dichos objetivos.

Establecer un marco estratégico para la comercialización de la marca. Mediante el modelo de las 5P's de Kloter, se definió la estrategia de mercadeo y comercialización de la marca.

Por medio de un mapa conceptual, que ayudó a puntualizar las ideas y visión a futuro de la empresa, se estableció una misión, visión y objetivos estratégicos para la comercialización y posicionamiento de la marca.

Diseñar un plan de acción para implementar la estrategia. Se establecieron las actividades y tareas a realizar para cumplir con la estrategia, e indicar en cada caso los responsables, los recursos y el tiempo que se requerirá, utilizando el software MS Project, software que ayuda a la administración de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa compra frutas en temporada, acorde a la temporada de cosecha de cada una de ellas, por la razón de que en dicha temporada hay gran cantidad de ofertantes y se puede conseguir un mejor precio de compra. La compra de fruta se la hace acorde aún pronóstico basado en las ventas del año anterior, pues la empresa no trabaja bajo pedidos para saber la cantidad exacta a comprar de materia prima. Una vez comprada la fruta se procede a la selección, lavado, escurrido, licuado, despulpado, preparado (lleva preservante) y luego al cuarto frío, para almacenarla. Sólo se saca el producto del cuarto frío cuando existen pedidos de los clientes para darle el último proceso a jugo concentrado.

Investigación exploratoria. Se realizó una investigación exploratoria en la ciudad de Tegucigalpa, en donde se hicieron entrevistas al principal cliente de la empresa que es Espresso Americano y el personal de la empresa COPROVA, con el fin de obtener información que no estaba en registros, principalmente para conocer la percepción del cliente ante los productos que ofrece la empresa. Esto ayudó a realizar un análisis del entorno del negocio.

De acuerdo a la entrevista hecha al Ing. Rogelio Paiz, gerente de desarrollo de productos de Espresso Americano, para esta empresa los productos de COPROVA son de gran importancia en el desarrollo de varios de sus líneas ofrecidas al cliente como lo son las granitas de sabores y piña colada especialmente. Sin embargo comentó de que si han trabajado con productos de la competencia por un cierto tiempo, ya que estos ofrecían un menor precio al ofrecido por COPROVA, pero que decidieron seguir con la línea de productos de este último, ya que la calidad ofrecida garantizaba la calidad de los ítems ofrecidos por ellos, a diferencia de lo que se obtenía con los insumos adquiridos a la competencia de la empresa. Los productos ofrecidos a Espresso Americano son los concentrados de piña colada, mora, mora granizado, fresa, y mango.

Las entrevistas con el personal de la empresa permitieron conocer el proceso y distribución de los productos que esta ofrece. En cuanto al proceso de desarrollo de los productos, se pudo conocer que no es difícil el proceso de producción pues se trata de procesos básicos como selección, lavado, escurrido, licuado, despulpado, preparado (lleva preservante) y luego almacenamiento en el cuarto frío. En cuanto a la distribución de los productos, el personal dio a conocer que la toma de pedidos se las hace vía telefónica los días lunes y martes y las visitas a los clientes sólo el día miércoles, que es cuando se hace la entrega de los pedidos. De acuerdo al distribuidor de los productos, quien es el que

visita a los clientes, estos tienen una buena percepción de la calidad del producto que ofrece la empresa y que hasta el día de hoy no han existido reclamos del mismo. Su conformidad y comodidad con los productos se comprueba ya que los pedidos regularmente son los mismos.

Investigación descriptiva. La investigación descriptiva ayudó a establecer las variables de estudio de ventas, margen de contribución por producto y plazas o puntos de venta.

En cuanto a las ventas, para el mes de Julio de 2013 se obtuvieron ventas de L. 290,136. El margen de contribución por producto se muestra en el cuadro (Cuadro 1).

Cuadro 1. Margen de contribución por producto.

Producto	Margen de contribución
Horchata	L. 40
Mora	L. 44
Maracuyá	L. 38
Nance	L. 46
Tamarindo	L. 56
Piña colada	L. 108

Las ventas se concentraron principalmente en productos como piña colada (65%), tamarindo en bola de 4 libras (7%), maracuyá en bolsa de 3 libras (6%), nance en bolsa de 3 libras (6%), té frío en bolsa de 5 libras (5%) y en horchata en bolsa de 3 libras (3%), el 8% restante se reparte en otros productos, tal como lo especifica la figura 1. Estas ventas se concentran principalmente en un cliente que es Espresso Americano y en tiendas de servicio PUMA, los cuales representan el 94% del total de ventas. Sin embargo COPROVA tiene otros clientes como puntos de ventas, como lo son Puro Café, Esso Panamericana, Palacio Real, Texaco Jed, Cafemanía y Hotel Clarion.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación con los proveedores. Para el proceso de concentrado de frutas naturales de COPROVA, el poder de negociación de los proveedores es relativo con respecto a la empresa, ya que se trabaja con frutas de temporada de cosecha, por lo cual hay gran cantidad de ofertantes de frutas en cada temporada, el producto que ofrecen no es ni puede ser diferenciando ya que la empresa compra fruta como materia prima. Por lo antes mencionado para la empresa es fácil sustituir un proveedor. Sin embargo, los proveedores requieren pago de contado, y la empresa requiere disponer de capital de trabajo para pagar de contado el importe de las frutas. Adicionalmente, si se desearía comprar una mayor cantidad de fruta, no se tendría capacidad de almacén, debido a que las condiciones de almacenamiento de frío son limitadas, no se puede mantener almacenado una gran cantidad de pulpa de fruta congelada para usarla cuando esa materia

prima no esté disponible. Eso significa que la empresa pierde poder de negociación, pues no siempre contará con toda la variedad de frutas que le ofrece el mercado.

Poder de negociación con los compradores (clientes). El poder de negociación de los compradores es alto, ya que tan sólo con uno de sus clientes, Espresso Americano, representan el 85% de las ventas totales de la empresa en el mes de Julio del presente año. Para cambiar de proveedor los clientes no tendrían que incurrir en grandes costos. Sin embargo los clientes perciben como diferenciado a los productos de la empresa por su calidad, aprovechando esta ventaja, haciendo una buena campaña de imagen y teniendo una mejor estrategia de mercadeo se puede lograr que el cliente se convenza de la calidad del producto y así crear lealtad del cliente hacia el producto de la empresa. Los clientes no tienen el interés de integrarse hacia atrás, puesto que su línea de productos y negocio es totalmente distinta a la ofrecida por COPROVA, en el caso de su mejor cliente, Espresso Americano por ejemplo, le han llegado a ofrecer productos a menor precio y no ha querido cambiar de proveedor, no tienen el interés de integrarse hacia atrás porque para éste su principal producto es el café, más no el concentrado de fruta, según Rogelio Paiz, gerente de desarrollo de productos Espresso Americano. Por lo que se cree que por estos dos aspectos el poder de negociación de los compradores puede disminuir.

Disponibilidad y amenaza de bienes sustitutos. Según el Doctor Jorge Cardona, jefe de la planta hortofrutícola de Zamorano, para los concentrados de frutas, sólo existirían como productos sustitutos la fruta fresca, el puré de mora o algún producto sintético que tenga como base colorante y azúcar, que se asemeje a las características de los concentrados de frutas naturales. El cliente no podría reemplazar el producto, al menos en Honduras no existe algo más cómodo para la industria que es el mercado meta, que los concentrados de frutas naturales.

Amenaza de nuevos ingresos (competidores potenciales). La amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales es alta, debido a que en el presente año la cámara de Comercio Hondureño- Alemana, en su boletín de enero, ofreció como oportunidad comercial de negocio a productores de purés y concentrados de frutas, el exportar a una empresa dedicada a la comercialización de estos productos, la cual busca productores de purés y concentrados de frutas en Honduras. Otro factor que facilita la entrada de competidores potenciales es que la inversión no es alta, la obtención de materia prima no es difícil de conseguir, los proveedores no son leales, pues le venden al mejor postor, el tener experiencia no es una ventaja para este negocio, puesto que esta ventaja puede ser fácilmente superada con adquisición de una mejor tecnología por parte del nuevo ingresante a la competencia. Dichas situaciones incentivan a que se creen nuevas empresas de concentrados de frutas.

Rivalidad con competidores actuales. Según el estudio de la Agroindustria Alimentaria en Honduras, realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Honduras (IICA), 2000. El subsector frutícola y hortícola se caracteriza por la elevada concentración, tanto en los productos elaborados, como en número de empresas dedicadas a esta actividad. Sin embargo algunas de estas actividades, como por ejemplo la producción de encurtidos, se desarrollan artesanalmente. Las industrias hondureñas dedicadas a esta actividad, son en general, de mediano y gran tamaño si se compara con la agroindustria local en otros subsectores.

Según este estudio, el subsector con mayor dinamismo es el de bebidas de frutas. En el mercado compiten las marcas locales y las empresas como Natura's y las grandes empresas lácteas hondureñas (Lácteos de Honduras S.A, y Leche y Derivados S.A) son grandes productores de jugos concentrados pasteurizados de frutas de naranja, piña, toronja y manzana. Además se menciona que la mayoría de estas empresas no trabaja al total de su capacidad, según estimaciones de la Federación de Agroexportadores de Honduras (FPX), existe una capacidad ociosa cercana al 30%. Por lo que estas empresas podrían implementar economías de escala.

Aunque esta referencia es bastante antigua (13 años), no hay referencias más recientes. Al tratar de actualizar esta información con los competidores actuales del mercado, tampoco se obtuvo respuesta positiva por parte de estos actores. Sin embargo, es muy probable que el subsector no haya cambiado mucho y siga manifestando una alta concentración. Por eso, se puede decir que COPROVA al ser una PYME, no representa mucho en el mercado, ni siquiera estaba incluida en el estudio citado. Las empresas mencionadas anteriormente como dice el estudio, están bien posicionadas en el mercado y existe una alta concentración.

Análisis FODA.

Fortalezas

- De acuerdo a las entrevista realizada a su principal cliente Espresso Americano, por medio del gerente de desarrollo de nuevos productos el Ing. Rogelio Paiz. Productos COPROVA se ha ganado una fama de calidad en sus 12 años de existencia, pues todos los clientes están satisfechos con la calidad del producto ofrecido por COPROVA.
- La empresa cuenta con su propia planta procesadora, que es la indicada para la elaboración de concentrado de frutas naturales, pues cuenta con Licencia Sanitaria código 000001 del año 2012, hasta el 19 de junio del 2018, también tiene el permiso de operación de negocio por parte de la alcaldía municipal del distrito central (permiso 55065) el cual vence en diciembre 2013. COPROVA tienen registro sanitario para todos los productos por parte de la secretaria de salud. Actualmente se está trabajando y realizando gestiones y actividades para obtener POES y HASSP.

- Tiene capacidad ociosa en planta de un 33%, recurso que se puede aprovechar para incrementar la producción de jugo concentrado de frutas sin incurrir en una nueva inversión de equipos.
- Al ser un producto natural es de fácil elaboración, esto es una ventaja, ya que no se necesita mucha tecnología ni inversión. Según el dueño de la empresa, don José Meza la elaboración es bastante sencilla, en el caso de la mora el proceso es el siguiente: compra de mora, selección, lavado, escurrido, licuado, despulpado, preparado (lleva preservante) y luego al cuarto frío. Para horchata si es más complejo, por todos los tipos de ingredientes que lleva.
- La empresa tiene conocimiento técnico y de formulación para el procesamiento de concentrados de frutas naturales en épocas de cosecha, pues se ha asistido a algunas capacitaciones en Zamorano y la USAID.
- COPROVA tiene un gran cliente capturado que es Espresso Americano, es el más leal debido a que aprecia la calidad del producto, que con tres locales que son clientes (Espresso Americano del centro de Tegucigalpa, Espresso Americano San Pedro Sula, Espresso Americano La Ceiba) representa el 85% de las ventas de COPROVA.

Oportunidades

- Según el informe presentado por la DESCA (2010), los productos como los concentrados de frutas naturales responden a las actuales tendencias de consumo, con productos saludables, atractivos y producidos de forma sostenible dirigidos al segmento más exigente del consumidor, quien cada vez está más preocupado por su salud, pues la actual creciente tendencia es la del consumo de productos lo más naturales posibles. Los datos según un estudio presentado en el Instituto de Tecnólogos de Alimentos de Bienestar, muestran un crecimiento del 6% de 2009 a 2011 (del 36 al 42%).
- De acuerdo al boletín informativo de enero del presente año de la Cámara de Comercio e Industria Hondureño- Alemana, existe una gran posibilidad de exportación a Alemania de concentrado o purés de frutas naturales.
- COPROVA ha logrado establecer contactos con supermercados de Tegucigalpa, como la Despensa Familiar, quienes han manifestado su interés por adquirir concentrados naturales como producto terminado, por lo que existiría la posibilidad de abrir un nicho nuevo en estas tiendas.

Debilidades

- Actualmente COPROVA, no cuenta con estrategias de mercado y ventas. Situación que se ve reflejada al momento de la producción y su posterior venta. La empresa no hace uso de promociones ni tácticas de publicidad.

- Si la empresa desea llegar al consumidor final, la empresa no tiene productos que cumplan con las condiciones requeridas para ser ofrecidas en el mercado minorista, en los estantes de supermercados y tiendas similares.
- No se tiene un proceso continuo de investigación de mercados, que describa la situación actual de la competencia y las exigencias del mercado al que se pretende llegar.
- COPROVA no tiene una adecuada estrategia de distribución y acompañamiento a los clientes, ya que tan sólo se realizan visitas semanales para la toma y entrega de pedidos.
- La empresa no tiene contrato formal con ningún cliente, por lo que es una debilidad, ya que la empresa no puede producir en base a pedidos, lo hace de acuerdo a pronósticos de ventas del año anterior.
- Las ventas están concentradas en un solo cliente, que es Espresso Americano, pues el 85% de las ventas es a este único cliente, en sus sucursales de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba.
- Según la información financiera proporcionada por el dueño y gerente de la misma, en el caso de que se requiera comprar una mayor cantidad de fruta o realizar algún tipo de inversión en la planta para reducir la capacidad ociosa, la empresa no cuenta con el suficiente recurso financiero para poner en marcha dichas actividades, por lo que requeriría de préstamos.

Amenazas

- Los competidores tienen un producto con un menor precio y un mejor rendimiento en producto pasteurizado, lo cual provoca la amenaza de que los clientes puedan tomar el producto de otros proveedores. La empresa hizo pruebas con el producto de la competencia y se pudo concluir que el concentrado de COPROVA en una presentación de ½ galón rinde 2 ½ galones de producto pasteurizado, mientras que el de la competencia en la misma presentación rinde 5 galones de producto pasteurizado y se conoció que el precio que ofrece la competencia es menor ya que Espresso Americano ya hizo anteriormente compras a la misma, debido a que les ofrecía un menor precio del producto. Esto haría suponer que sus costos de producción son menores, a menos que estén vendiendo por debajo de su costo, lo cual sería ilegal.
- Entrada de nuevos competidores al negocio, por lo atractivo que se puede ver el mismo con la oportunidad de exportación a Alemania.
- Debido a la fácil elaboración de los productos que ofrece COPROVA, algunos de los clientes se pueden integrar hacia atrás, elaborando concentrados de frutas para su autoconsumo.

Matriz DOFA.

FO

Debido a que actualmente existe una creciente tendencia de consumir productos a base de frutas naturales y siendo el producto de COPROVA un concentrado de frutas naturales, incrementar las ventas del concentrado en un 20% en un plazo de 2 años, tanto con los clientes actuales como potenciales. Esto debido a que actualmente se utiliza el 67% de la capacidad de planta y queremos llevarla a un 80%, se puede utilizar el 13% restante, para aumentar un 20% en las ventas de cada uno de los productos.

Al tener su propia planta procesadora con todas las certificaciones requeridas, indicada para la elaboración de concentrado de frutas naturales, y tener capacidad ociosa de un 33%, diseñar un plan de exportación de su producto a Alemania en el largo plazo, aprovechando así la oportunidad citada por la Cámara de Comercio Hondureña- Alemana.

DO

Desarrollar una estrategia de comercialización y de investigación de mercados, para así poder llegar a potenciales clientes en nichos distintos, como el mercado de “retail”, que buscan hoy en día que sus productos sean lo más naturales para llegar a cumplir la necesidad de la creciente tendencia del consumo de productos más saludables.

Al ya haber establecido contacto con supermercados de Tegucigalpa, desarrollar nuevos productos como el jugo listo para beber, para el consumidor final, que cumplan con todas las condiciones requeridas para ser ofrecidas en el mercado minorista, en los estantes de supermercados y tiendas similares.

FA

No se detectaron cruces entre fortalezas y amenazas, por lo cual no es posible definir nuevos objetivos estratégicos.

DA

No se detectaron cruces entre debilidades y amenazas, por lo cual no es posible definir nuevos objetivos estratégicos.

Matriz de Vester.

Para el desarrollo de esta matriz se realizó una sesión de trabajo con el dueño y gerente de COPROVA, con quien se discutió todos los resultados obtenidos en la investigación hasta el momento, y se determinaron los siguientes problemas en el área de comercialización y ventas para la empresa.

Problemas:

- 1) No existe estrategia de mercadeo y ventas.
- 2) El 85% de ventas es a un solo cliente.
- 3) Si la empresa desea llegar al consumidor final, no cuenta con los requisitos adecuados para poner un producto en el mercado minorista.
- 4) No se tiene investigación de mercado.
- 5) Inadecuada estrategia de distribución y seguimiento a clientes.
- 6) Capacidad ociosa de un 33%.
- 7) Falta de financiamiento para crecimiento de la empresa.
- 8) Fácil elaboración de productos, puede atraer nuevos competidores.
- 9) No se hace una planificación de crecimiento.

Una vez definidos los problemas, se procedió en conjunto con el gerente a realizar la valoración de causa efecto de estos problemas, para completar la matriz, la cual se presenta a continuación (Cuadro 2).

Cuadro 2. Valoración de causa efecto de los problemas.

Valoración de causa efecto de los problemas										
Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ Activos
1	0	3	1	2	2	3	1	0	2	14
2	2	0	0	1	2	1	0	0	1	7
3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3
4	3	3	1	0	2	1	1	2	2	15
5	2	3	0	2	0	1	0	0	1	9
6	1	1	1	0	0	0	2	1	0	6
7	1	1	1	0	2	3	0	1	1	10
8	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3
9	3	2	3	2	2	1	2	1	0	16
Σ Pasivos	12	13	9	7	10	13	7	5	7	

En el siguiente gráfico se muestra con base a los resultados obtenidos en las sumatorias de las columnas y las líneas de la matriz, los problemas activos en el eje de las X y los pasivos en el eje de las Y (Figura 3).

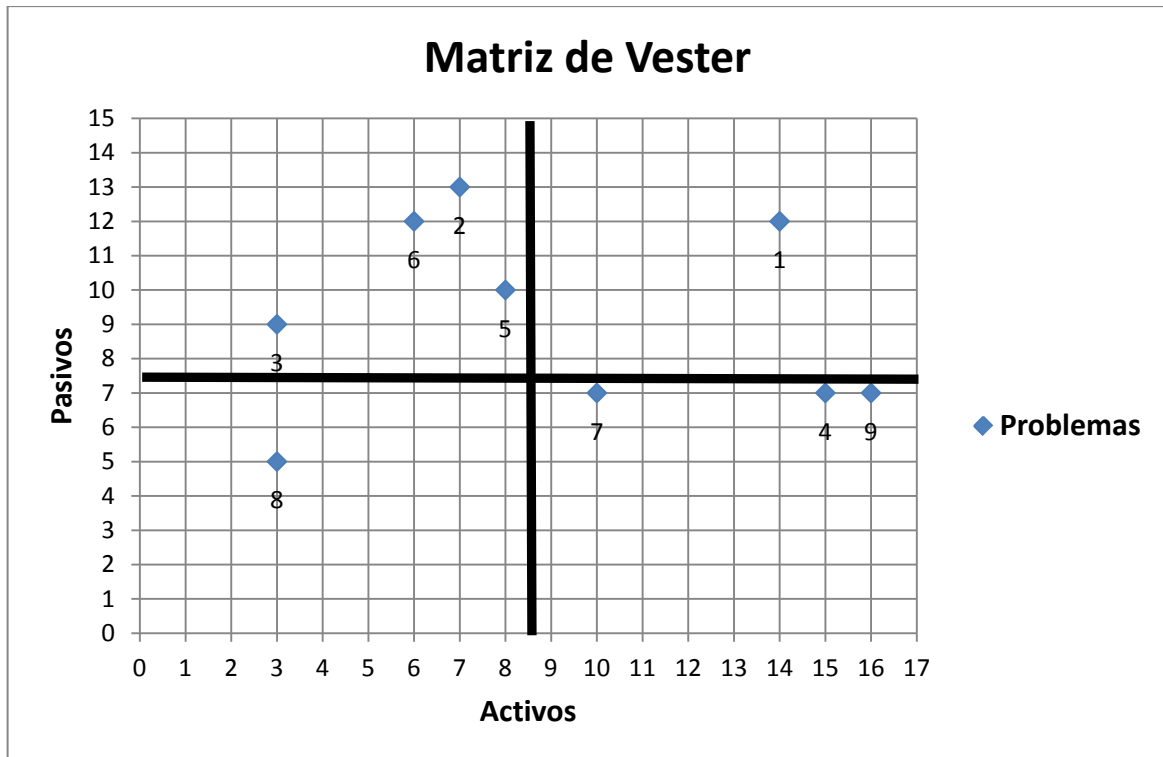


Figura 3. Matriz de Vester.

- El cuadrante 1 (superior izquierda) se denominan problemas pasivos.
- El cuadrante 2 (superior derecha) se denominan problemas críticos.
- El cuadrante 3 (inferior izquierda) se denominan problemas indiferentes
- El cuadrante 4 (inferior derecha) se denominan problemas activos.

- 1) No existe estrategia de mercadeo y ventas. (Problema crítico)
- 2) El 85% de ventas es a un solo cliente. (Problema pasivo)
- 3) Si la empresa desea llegar al consumidor final, no tiene etiqueta formal. (Problema pasivo)
- 4) No se tiene investigación de mercado. (Problema activo)
- 5) Inadecuada estrategia de distribución y seguimiento a clientes. (Problema pasivo)
- 6) Capacidad ociosa de un 33%. (Problema pasivo)
- 7) Falta de financiamiento para crecimiento de la empresa (Problema activo)
- 8) Fácil elaboración de productos puede atraer nuevos competidores (Problema indiferente)
- 9) No se hace una planificación de crecimiento (Problema activo)

Según la Matriz de Vester existe un problema crítico que es la no existencia de una estrategia de mercadeo y ventas, el cual es la base o de donde parten el resto de problemas que se detectan en la empresa, y los problemas activos a solucionar son: la ausencia de una investigación de mercado, la falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa y el no tener un plan de crecimiento.

Modelo de las cinco P's de Kotler.

Producto

Las presentaciones del producto de concentrado de frutas son en bolsa de tres, cuatro y cinco libras, y en galón de dos litros. Debido a que el cliente actual de la empresa es la industria y no el consumidor final, se sugiere cambiar el envase del producto por canecas de cinco galones, que abarque una mayor cantidad de producto, ya que es una materia prima para la industria, no sería necesario tener presentaciones más pequeñas. El actual envase de la empresa sería ideal para llegar al consumidor final, ya que es una presentación pequeña y de fácil almacenamiento para un refrigerador familiar. Se realizó un contacto inicial con la empresa Plásticos Tony quien ofreció un precio unitario por la caneca de 5 galones de L. 120, que con una demanda de 2,487 canecas, se estima que el costo total para la producción de un año en canecas de 5 galones sería de L. 298,415. En comparación con el costo del actual envase que es de L. 185,846. Por lo que la empresa cree apropiado el cambio al nuevo envase, debido al volumen de contenido, y sobre todo a que se trabajaría como un envase retornable, cuya característica no tiene el actual envase. Por lo que se incurrirá en una sólo inversión de envases.

Al ser un producto natural, percibido como producto de calidad por los actuales clientes, la empresa debe resaltar esta ventaja del producto y hacer énfasis en esta fortaleza para poder llegar con dicha presentación a potenciales clientes.

En la actual etiqueta del producto, se indica que éste puede mantenerse bajo temperatura ambiente. Sin embargo, según el Doctor Jorge Cardona, esto es únicamente si es que el envase aún no ha sido abierto, una vez el envase se abra es recomendable mantenerlo bajo refrigeración, ya que si se mantiene a temperatura ambiente, comienzan a trabajar enzimas que llevan a cabo el proceso de fermentación lo cual afectaría la calidad del producto. Es por esto que se sugiere que en la etiqueta se especifique este detalle, para que no exista algún tipo de disconformidad del cliente si es que el producto llegase a fermentarse, en especial si es que se quiere llegar al consumidor final.

Una vez que se obtenga un prototipo de producto terminado para clientes minoristas, sería importante realizar degustaciones para así comenzar una investigación de mercado para la colocación de esto en tiendas o supermercados, luego desarrollar el esquema legal y trabajar con el diseño de etiqueta para la imagen del producto al consumidor final.

Precio

El precio al que se vende actualmente los jugos concentrados es de L. 110, precio que genera utilidades de 30% para la empresa. Por cuestiones de penetración de mercado se sugiere reducir el precio a L. 105 que generará una utilidad de 25%, si es que todos los costos se mantienen constantes, pero al establecer estrategias para aumentar producción y ventas, se reducen costos, lo cual generaría mayor utilidad por el aumento en ventas y reducción de costos de producción.

Plaza

Espresso Americano es el principal cliente de la empresa, pues ahí se realizan el 85% de las ventas. De acuerdo a las características del producto y del mercado, los lugares recomendados para la venta del producto son cafeterías, restaurantes y hoteles, todos preferentemente en Tegucigalpa para así poder realizar una buena estrategia de distribución y seguimiento a clientes, esto a su vez ayudará a fortalecer la estrategia de mercadeo y ventas y así lograr el objetivo de aumentar ventas a mediano y largo plazo. Actualmente COPROVA no tiene una estrategia de distribución adecuada, ya que tan sólo cuenta con una persona que se dedica a llamar a cliente los días lunes y martes para luego entregar pedidos el miércoles. Es por esto que debe redefinir la estrategia de distribución y seguimiento. Para empezar, la toma de pedidos se debe hacer personalmente, se debe visitar mínimo dos veces por semana a los clientes, para poder entablar una relación más cercana, monitorear la posible entrada de nuevos competidores y crear un ambiente de confianza y compromiso mutuo. Así mismo se sugiere la contratación de una persona exclusiva para la búsqueda de nuevos clientes, que ayude a diversificar la cartera de estos y salir de la concentración de ventas a un solo cliente. Ésta misma persona deberá ser encargada de establecer nuevos primeros contactos con supermercados en Tegucigalpa en un futuro, ya que se considera ésta una gran oportunidad para diversificar la cartera de clientes y de productos de la empresa.

Promoción

Se debe realizar una estrategia de promoción para nuevos clientes especialmente. Una buena estrategia sería el realizar descuentos por volúmenes de compra, con un descuento máximo de 5%.

Para una estrategia de promoción para la penetración de mercado y captura de nuevos clientes, se sugiere dejar muestras gratis, para que así el potencial cliente pruebe el producto y llegue a una posterior posible compra. Es importante se realice esta promoción estratégica, ya que así se dará a conocer más la marca. Si el cliente no lo prueba, no lo compra. Así como también sería importante beneficiar a los clientes con bonificaciones por las compras, como por ejemplo el dejar cupones, que una vez acumulado cierta cantidad de cupones, el cliente puede recibir producto extra por la nueva compra.

Cuando la empresa esté lista para llegar al consumidor final con jugos de frutas naturales listos para beber, se puede aprovechar esta ventaja para poder hacer una buena campaña de publicidad resaltando la característica que es un producto natural.

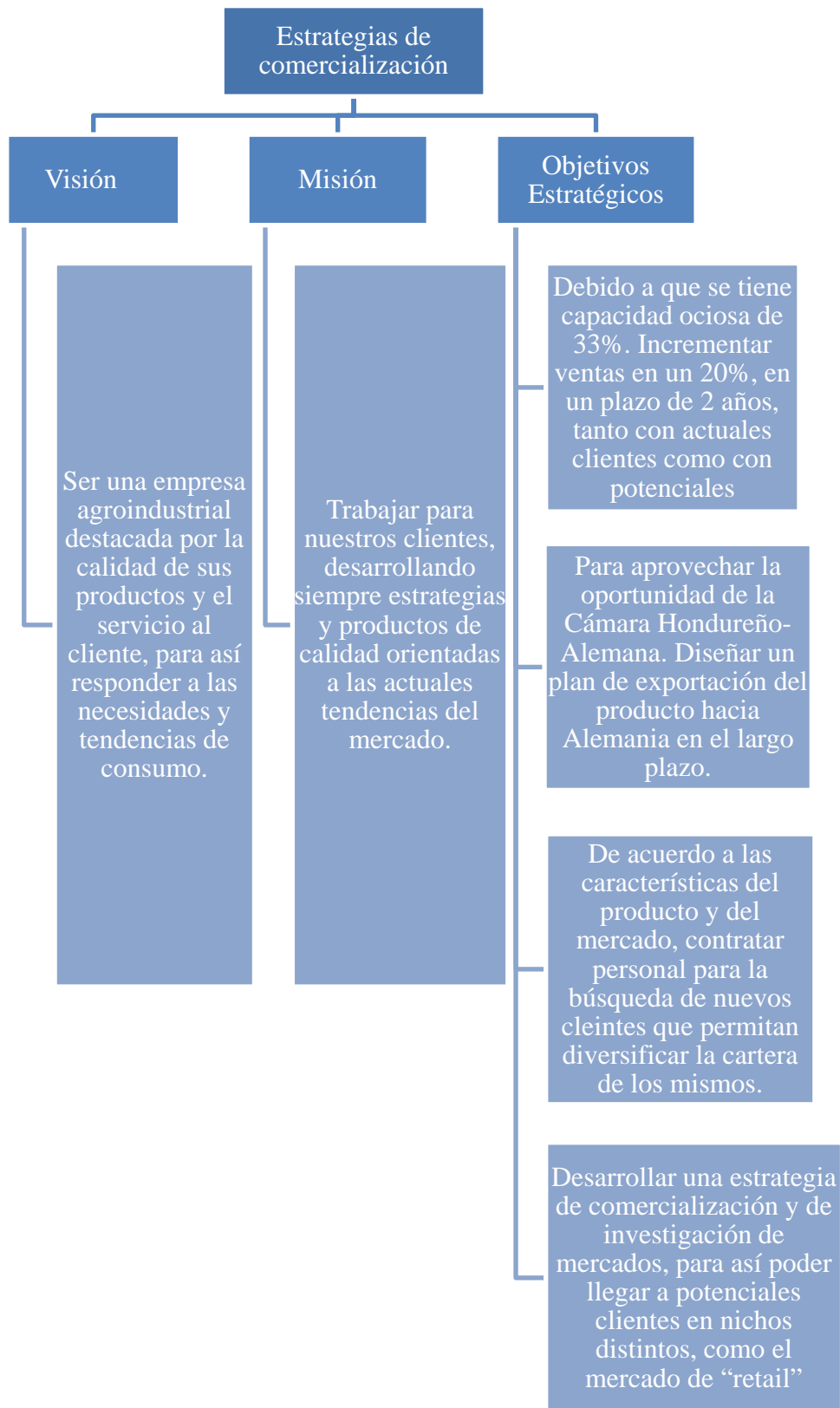
Personal

El recurso humano es el recurso más importante, sin este no se podría llevar a cabo ninguna actividad para lograr los objetivos de la empresa. COPROVA cuenta con cuatro empleados, quienes se dedican a la elaboración de todos los productos de la empresa. A los empleados se les impartirán charlas acerca de inocuidad y procesamiento de alimentos y uso óptimo de los recursos, aspectos que ayudarán a tener un personal mejor capacitado, y así a la vez reducir los costos de operación. Otra estrategia importante para con los

empleados es realizar una reunión semanal con el personal, para aclarar cualquier tipo de inquietudes y tener una mejor relación que ayude a que los empleados se sientan comprometidos con la empresa. Es importante mantener una persona exclusiva para monitoreo de productos y atención a clientes, para que los clientes se sientan identificados con una sola persona. Se trató este tema con el dueño y gerente de la empresa y se llegó a la conclusión de que es necesaria la contratación de una persona para la atención a clientes y distribución de productos, como ya se mencionó en el apartado de la plaza. También se mencionó que es recomendable el contrato, por ahora temporal, de una persona con el perfil óptimo para la búsqueda de nuevos clientes, que permita presentar la marca continuamente.

Mapa conceptual estratégico.

La visión general de la empresa en el largo plazo, es ser una empresa agroindustrial líder dentro del mercado de Tegucigalpa. La misión es, trabajar diariamente junto a los objetivos y valores que permitan el desarrollo de la empresa y sus clientes. Con base a los resultados obtenidos con los métodos de análisis FODA, matriz DOFA, matriz de Vester y las 5 P's de Kloter, se definieron las estrategias para la empresa, y la misión y visión general de la misma. Se realizó un mapa conceptual estratégico que permitió establecer la misión, visión y objetivos estratégicos para la comercialización de los concentrados de frutas de la empresa COPROVA.



MS Project.

La herramienta MS PROJECT se utilizó para establecer un plan de acción que contiene las actividades a ejecutar para implementar la estrategia propuesta, los recursos requeridos por las mismas, los costos implícitos y el tiempo para desarrollar todo el plan. Así mismo se pudo identificar la ruta crítica, todo para que esto permita al gerente y dueño de la empresa planificar y visualizar la implementación de las estrategias recomendadas.

Las actividades se dividieron en aquellas previas a la estrategia, las que tienen que ver con la estrategia de comercialización para el mercado actual y estrategias de comercialización para el mercado de retail potencial. Las actividades a realizar son las siguientes:

Cambiar el envase a canecas de 5 galones: Esta actividad se realizará para que el nuevo envase abarque una mayor cantidad de producto, ya que es una materia prima para la industria, no sería necesario tener presentaciones más pequeñas. Se realizó un contacto inicial con la empresa Plásticos Tony quien ofreció un precio unitario por la caneca de 5 galones de L. 120, que con una demanda de 2,487 canecas, se estima que el costo total para la producción de un año en canecas de 5 galones sería de L. 298,415.

Especificar el detalle de refrigeración en la actual etiqueta: Esto debido a que en la actual etiqueta se menciona que se puede almacenar a temperatura ambiente y no se especifica que una vez el producto se haya abierto se debe refrigerar, ya que existen enzimas que puede afectar al producto en temperatura ambiente.

Contratar personal: Se contratará personal específicamente para la búsqueda de nuevos clientes y visitas a los actuales.

Capacitación: Se sugiere dar capacitaciones al personal sobre inocuidad, procesamiento de alimentos y uso óptimo de los recursos. Así como también reuniones semanales para tratar temas sobre los clientes.

Investigación de mercado: Esta actividad se sugiere debido a que no existe una investigación de mercado completa, que permita desarrollar un mejor perfil de la competencia en especial.

Contactar nuevos tipos de clientes como los actuales: Esta actividad se realizará básicamente para obtener una mayor diversificación en cuanto a la cartera de clientes.

Muestras gratis: Esta actividad se usará como estrategia para hacer conocer el producto, para una posterior posible compra.

Promociones y descuentos: Una vez existe un primer acercamiento para una posible compra, se sugiere crear promociones y descuentos por volumen de compras, para incentivar a una mayor compra por parte del cliente.

Desarrollar prototipos de productos para el mercado de retail: Esta actividad se realizará para obtener mayor diversidad en cuanto a la cartera de productos y poder llegar al mercado de retail con productos como los jugos listos para beber.

Nuevos contactos con supermercados de Tegucigalpa: Se propone esta actividad debido a que existe la oportunidad de colocar concentrado de frutas en supermercados de Tegucigalpa.

Degustaciones: Esta actividad se realizará para dar a conocer el producto en el mercado retail.

Encuestas: Se realizarán encuestas para analizar la aceptación del producto en el mercado retail y considerar su posible incursión en el mercado.

Desarrollo del esquema legal de producto: Una vez se tengan todos los análisis del mercado mediante degustaciones y encuestas y su posible incursión en el mercado, se procederá a desarrollar el esquema legal del producto para el lanzamiento al mercado de retail.

A continuación se muestra la figura 4, con una vista del diagrama de Gantt que arroja el programa:

1		Inicio	0 days	Mon 04/11/13	Mon 04/11/13		
2		Actividades previas a la estrategia	165 days	Mon 04/11/13	Fri 20/06/14		gerente;personal
3		Cambiar el envase a canecas de 5 galones	30 days	Mon 04/11/13	Fri 13/12/13	1	gerente
4		Especificar el detalle de refrigeración de la actual etiqueta	8 days	Mon 04/11/13	Wed 13/11/13	1	gerente
5		Contratar personal	15 days	Mon 16/12/13	Fri 03/01/14	4;3	gerente
6		Capacitación	15 days	Mon 06/01/14	Fri 24/01/14	5	gerente
7		Realizar investigación de mercado para mercado retail	60 days	Mon 06/01/14	Fri 28/03/14	1;5	personal
8		Análisis de la competencia	60 days	Mon 31/03/14	Fri 20/06/14	7	personal
9		Estrategia de Comercialización	150 days	Mon 31/03/14	Fri 24/10/14		
10		mercado actual	60 days	Mon 23/06/14	Fri 12/09/14		
11		Contactar nuevos tipos de clientes como los actuales	30 days	Mon 23/06/14	Fri 01/08/14	4;3;6;8	gerente
12		Muestras gratis del producto	15 days	Mon 04/08/14	Fri 22/08/14	11;6	personal
13		Promoción y descuentos	15 days	Mon 25/08/14	Fri 12/09/14	12	gerente
14		Mercado minorista	150 days	Mon 31/03/14	Fri 24/10/14		
15		Desarrollar prototipos de nuevos productos para el mercado de retail	60 days	Mon 31/03/14	Fri 20/06/14	1;4;7	gerente
16		Nuevos contactos con supermercados de Tegucigalpa por parte de persona encargada	30 days	Mon 23/06/14	Fri 01/08/14	15;6	gerente;personal
17		Degustaciones del nuevo producto	10 days	Mon 04/08/14	Fri 15/08/14	16;6	personal
18		Encuestas	10 days	Mon 04/08/14	Fri 15/08/14	16;6	personal
19		Desarrollo del esquema legal del producto	30 days	Mon 18/08/14	Fri 26/09/14	15;18	Abogado
20		Diseño de etiqueta	20 days	Mon 29/09/14	Fri 24/10/14	19	gerente
21		Fin	0 days	Fri 24/10/14	Fri 24/10/14	20;13	

Figura 4. Actividades a realizar en el programa MS Project.

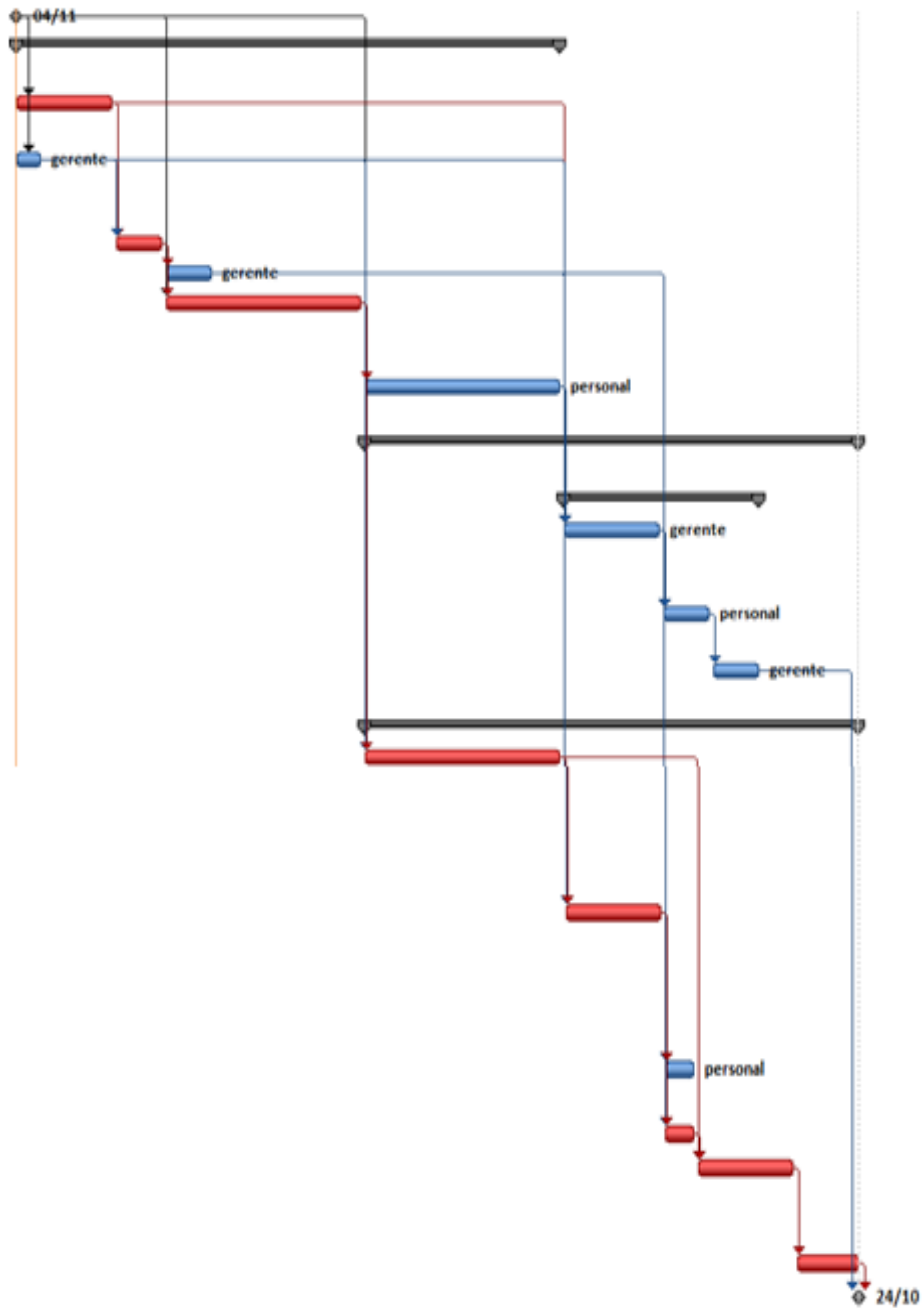


Figura 5. Ruta crítica.

Se definió la ruta crítica, la cual se presenta en las actividades relacionadas a la estrategia de comercialización. Estas actividades son específicamente, cambiar el envase a canecas de cinco galones, contratar personal, realizar investigación de mercado para el mercado de retail, desarrollar prototipos de productos para el mercado de retail, nuevos contactos con supermercados por parte de la persona encargada, encuestas, desarrollo del esquema legal del producto, y diseño de la etiqueta para los nuevos productos. Estas actividades que forman parte de la ruta crítica no se pueden atrasar, ya que si eso sucede atrasaría el desarrollo del plan estratégico de comercialización.

5. CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio realizado por el IICA, 2000. Existen grandes empresa como Natura's y las grandes empresas lácteas hondureñas (Lácteos de Honduras S.A y Leche y Derivados S.A) que están bien posicionadas en el mercado. COPROVA no fue parte del estudio, debido a que no tiene una gran participación en el mercado en relación a estas empresas, por lo que se puede concluir que la posición actual de marca en el mercado es débil.
- Utilizando la herramienta Matriz de Vester, se logró identificar y priorizar los problemas más importantes en la empresa. El problema crítico es la no existencia de una estrategia de mercadeo y ventas, el cual es la base o de donde parten el resto de problemas que se detectan en la empresa, y tres problemas activos que son, la ausencia de una investigación de mercado, la falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa y el no tener un plan de crecimiento.
- La herramienta de las 5 P's de Kotler, permitió diseñar el marco estratégico para lo comercialización de la marca, que consiste en un cambio de envase a canecas de 5 galones, reducir el precio del producto en un 5%, contratar una persona exclusiva para la búsqueda de nuevos clientes lo que permitirá diversificar la cartera de clientes y no tener una concentración en un solo, muestras gratis a potenciales clientes, y realizar descuentos por volumen de compra.
- El utilizar la herramienta Ms Project, permitió elaborar tareas y actividades que ayudaron al gerente y dueño de la empresa a visualizar y planificar el diseño de la estrategia, al mismo tiempo se demostró que existe ruta crítica en las actividades relacionadas al mercado de retail.

6. RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio de mercado más profundo, que permita identificar y realizar un análisis más actualizado en cuanto a competencia se refiere.
- Evaluar la posibilidad de comercialización de los productos, no sólo en Tegucigalpa y en Espresso Americano San Pedro Sula y la Ceiba, sino también en otro tipo de clientes en las principales ciudades de Honduras.
- Realizar todas las pruebas necesarias y trabajar en el marco legal de los productos, para poder acelerar la introducción de estos al mercado “retail”.
- Implementar las estrategias que recomienda el estudio para el funcionamiento óptimo del proyecto. Esto implica toda la logística desde el cambio de envase, contrato de personal para ventas y distribución, promociones y descuentos, así como también el contacto con nuevos tipos de clientes como supermercados.
- Realizar un análisis de factibilidad para el crecimiento de la empresa, en cuanto a inversión de infraestructura, nuevos materiales y mayor cantidad de materia prima para el lanzamiento de productos como los jugos listos para beber.

7. LITERATURA CITADA

Cámara de Comercio e Industria Hondureño- Alemana. Oportunidades comerciales para purés y concentrado de frutas (en línea). Consultado 7 de Julio del 2013. Disponible en <http://honduras.ahk.de/newsletter-system-v2/newsletter-es/boletin-enero-2013/>

Charles, W., Hair, J. y Carl M. 2006. Fundamentos de Marketing. Trad. Thomson Learning. 8^a ed. México. 747 p.

Chavarria, L. 2010. Preparación a base de frutas (en línea). Consultado 16 de mayo del 2013. Disponible en <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/images/stories/fichas/honduras/hn-prep-a-base-de-frutas.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Estudio de la Industria Agroalimentaria de Honduras (en línea). Consultado 8 de octubre del 2013. Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/BV/AGRIN/B/E21/XL2000600271.PDF>

Kotler, P. 1985. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Muñoz, J. México. 648 p.

Malhotra, N. 2008. Investigación de Mercados. 5^a ed. Trad. Pearson education. México. 920 p.

Ronkainen, I. y Czinkota, M. 2008. Marketing Internacional. 8^a . Ed. Reyes, J. México. 645 p.

Anexo 2. Valor monetario y porcentual de las compras de los Clientes de COPROVA en el mes de julio 2013.

Nombre del Cliente	Valor Mensual	%
Espresso Americano	153920,00	53,1
Puro Café	6950,00	2,4
Esso Panamericana	5940,00	2,0
Palacio real Metro Mall	1320,00	0,5
Texaco Jed	2420,00	0,8
Palacio Real	1320,00	0,5
Espresso Americano S.P.S.	85360,00	29,4
Espresso Americano la Ceiba	6380,00	2,2
Gabriel Kafati (Cafemanía)	0,00	0,0
Puma Circunvalación	1100,00	0,4
Puma Universitaria	1320,00	0,5
Puma Carrizal	3960,00	1,4
Puma los Laureles	1260,00	0,4
Puma Florencia	8986,00	3,1
Puma América	3300,00	1,1
Puma Palmira	2640,00	0,9
Puma Loma verde	2640,00	0,9
Puma Presidencial	1980,00	0,7
Puma Loma Linda	3300,00	1,1