

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA LA EMPRESA KAYFER EN EL MERCADO DE AGENTES ADUANEROS.

Autor: Raquel Espinoza Monge

Tutor: Marco A. Betancourt Quesada

MBA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CON MENCIÓN EN GERENCIA

San José, 3 de mayo de 2019

Agradecimientos

Primeramente, a Fernando Monge Vargas por su abierta colaboración y estímulo. Un reconocimiento especial a los profesores: MBA Carlos Calvo Aguilar, MBA. Ariel Eduardo Méndez Murillo y MBA. Marco Betancourt Quesada.

A mis Directores de Proyecto de Graduación, MBA. Carlos Hernández Prieto y MBA Marco González Hernández por sus valiosos aportes, gentileza y apoyo en la presente investigación.

A mi familia, mi madre y hermana, por inspirarme a la mejora continua y otorgarme su apoyo incondicional, en los duros días de estudiante. A Michelle T. Weiss, por alentarme a perseguir un sueño, ser luz y esperanza en días oscuros.

Y finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible esta obra.

Dedicatoria

Al Ser Supremo, quien guió mis pasos para hacer posible este documento.

A mi ángel de la guarda, que me ha permitido llegar con bien a este momento de mi carrera.

A mi madre por mostrarme apoyo incondicional en momentos difíciles.

A mi padre y abuela, quienes me inspiraron a dar la mejor versión de mí misma.

Y a Missy, por ser luz en mi vida.

Contenidos

Carta del tutor	ii
Carta de la filóloga.....	iii
Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
DECLARACIÓN JURADA	vi
Resumen Ejecutivo	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
Tema	1
Problema	1
Justificación	1
Objetivo general.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Metodología	4
Enfoque cuantitativo	4
Diseño de la Investigación	5
Métodos de Investigación	7
Alcances y Limitaciones	8
Capítulo II: Estudio de Mercado.....	11
Reseña Histórica de Kayfer	11
Misión	12
Visión.....	12
Valores	12
Análisis del Mercado	12
Análisis de situación a través de la herramienta FODA	14
Fortalezas	15
Oportunidades.....	15
Debilidades	16
Amenazas	16
Estudio de Mercado: tratamiento de la información.....	17
Capítulo III: Determinación de la cartera de clientes potenciales para Kayfer.	19
Estrategia empleada para estudiar el comportamiento de los clientes potenciales	19
IV Capítulo: Análisis y diagnóstico del problema.....	21
Análisis del Problema	21

Cuestionario I: clientes de Kayfer.....	21
Cuestionario II: clientes potenciales de Kayfer	29
III Entrevista con el: Gerente General de Kayfer	37
V Capítulo: Resultados	39
Análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas.....	39
Análisis de los resultados obtenidos mediante la entrevista	41
Capítulo VI: Propuesta de Solución.....	42
Plan Comercial.....	42
VII Capítulo: Resultados Financieros	50
Histórico de Ventas.....	51
Proyección de Ventas con la inclusión del Plan Comercial.....	51
Estado de Resultados para Kayfer	52
VIII Capítulo: Conclusiones y recomendaciones	54
Conclusiones	54
Recomendaciones	56
Bibliografía	59
Anexos	62
Anexo 1: Instrumento aplicado a los clientes de Kayfer.	62
Anexo 2: Instrumento aplicado clientes potenciales para Kayfer.....	64
Anexo 3: Entrevista al Gerente General	66
Anexo 4: Perfil del agente de ventas y mercadeo.	67
Anexo 5: Comisión de Ventas	68
Anexo 6: Proyección del Estado de Resultados para los próximos 5 años con la inclusión del Proyecto.	69

Índice de tablas

Tabla 1	Resultados de la Entrevista con el Gerente General de la agencia aduanal Kayfer.....	38
Tabla 2	Propuesta de solución para el servicio ofrecido por la agencia aduanal.....	43
Tabla 3	Propuesta de solución sobre el precio del servicio ofrecido por Kayfer.....	44
Tabla 4	Propuesta de solución para la plaza ofrecida por la compañía.....	45
Tabla 5	Propuesta de solución para la promoción elaborada por la agencia Kayfer.....	46
Tabla 6	Propuesta de solución sobre el personal requerido en la empresa....	47
Tabla 7	Propuesta de solución para la presencia en medios de comunicación de la marca Kayfer.....	48
Tabla 8	Propuesta de solución para los procesos ejecutados en la agencia aduanal Kayfer.	49
Tabla 9	Costos iniciales del Plan Comercial.....	51
Tabla 10	Histórico de Ventas de Kayfer.....	51
Tabla 11	Pronóstico de Ventas con la inclusión del Plan Comercial.....	52
Tabla 12	Cuadro comparativo Estado de Resultados 2018, 2019 y 2020.....	52

Índice de figuras

Figura 1	Frecuencia de uso de servicios de agencia aduanal.....	22
Figura 2	Comparación de Kayfer con los otros agentes aduaneros.....	23
Figura 3	Percepción del servicio aduanero proveído por Kayfer.....	24
Figura 4	Entrega de mercancía por parte de la agencia aduanal al cliente...	25
Figura 5	Precio vs. Calidad de servicio ofrecido.....	26
Figura 6	Recomendaría el servicio de la agencia aduanal Kayfer.....	27
Figura 7	Mejoras sugeridas por los clientes hacia Kayfer.....	28
Figura 8	Primera compañía en la mente de los consumidores para servicios aduanales.....	30
Figura 9	Es recordada la marca Kayfer en la mente de los clientes potenciales.....	31
Figura 10	Utilización del servicio de aduana Kayfer por parte de los clientes potenciales.....	32
Figura 11	Publicidad percibida por parte de los clientes potenciales sobre Kayfer.....	33
Figura 12	Características importantes a reunir por una agencia aduanal.....	34
Figura 13	Cualidad más valorada en una agencia aduanal.....	35
Figura 14	Servicios indispensables requeridos por los clientes de agencias aduanales.....	36

Resumen Ejecutivo

Este informe es el resultado de un proceso de investigación realizado en la agencia aduanal Kayfer ubicada en Tibás, San José, con la finalidad de analizar ¿Cómo implementar un plan comercial que genere una propuesta de valor de la marca Kayfer, frente a los clientes, con el fin de que la compañía sea competitiva en el mercado nacional?, para optar por el grado de Máster en Administración de Empresas con Mención en Gerencia, titulación brindada por la Universidad Internacional de las Américas, sede San José.

La investigación en cuestión pretende señalar un marco que permita a la empresa Kayfer desarrollar nuevas estrategias, sugiriendo las herramientas para sobresalir en el mercado, aumentar la productividad y expandir la cartera de clientes. Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones, que brindarán las herramientas necesarias para que la agencia aduanal logre sobresalir en el mercado y mantenerse activa por muchos años más.

El objetivo considerado para llevar a cabo el fin de la investigación fue establecer una propuesta comercial para la empresa Kayfer, mediante un estudio de mercado, dirigido a los clientes.

De esta forma, se trabajó en un marco metodológico con un enfoque de investigación cuantitativo pues se desarrolla en un ambiente determinado por factores numéricos. Con un diseño de investigación experimental, ya que las variables independientes manipulan los incentivos sobre el comportamiento inducido en relación con las otras variables dependientes. Además, posee un diseño longitudinal, comparando y analizando datos de ventas que requieren ser estudiados con base en años anteriores. Presenta también un diseño factorial, de tal forma que los datos de las variables independientes se puedan correlacionar dentro del estudio, con el fin de establecer la estrategia que permita a la empresa aduanera Kayfer, ampliar su cartera de clientes.

Se aplicaron herramientas de investigación mediante las cuales, la recolección de datos se obtuvo a través de diversas fuentes de información: las primarias, enfocadas en los sujetos de información quienes con la aplicación de instrumentos diseñados como escalas de valor aportaron datos relevantes. Las fuentes secundarias y terciarias constituyeron el recurso bibliográfico para ofrecer sustento teórico a la propuesta investigativa. Por medio de un análisis objetivo que permita comprobar el problema de estudio.

Algunas conclusiones obtenidas a partir del estudio que aquí se contiene:

- ⇒ La compañía ha incorporado la entrega puerta a puerta y garantizado una especial atención en las urgencias de entrega de mercadería, este el valor agregado de la entidad. Adicionalmente, la compañía ofrece: atención personalizada, asesoría y financiamiento. Características indispensables para destacar en el medio.
- ⇒ En cuanto a la cartera de clientes fue comprobado mediante la investigación que existe poca recordación de la marca Kayfer, evidenciando la carencia de publicidad efectuada para la empresa, dato que para estos efectos responden a la ausencia de un departamento de ventas y la falta de asesoría en mercadotecnia.
- ⇒ La propuesta de mercado que se contiene en el estudio, facilita a la empresa posicionarse en los embarques cortos de línea industria. Una vez que se utilizó el mix de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos; resaltó los rubros necesarios a mejorar para garantizar una recordación importante de marca, capaz de incrementar las ventas.
- ⇒ En el último objetivo sobre la justificación de la propuesta comercial mediante un Estado de Resultados Proyectado, queda evidenciado cómo las mejoras del plan comercial son relacionadas a plenitud, incrementando la cartera de clientes y las ventas.

Finalmente, partiendo del proceso ejecutado, se propuso la consideración de recomendaciones como implementación del Plan Comercial, el cual enfatiza los rubros débiles del servicio que se debe combatir, en especial en las áreas del servicio, precio, promoción, presencia física y procesos. Se aconseja también la inversión en anuncios publicitarios mediante la empresa Google. En donde a través de las búsquedas en internet, se agilice la visualización de compañía, los servicios ofertados y se permita mostrar a los costarricenses la marca Kayfer. Además, se recomienda implementar el plan fidelización de clientes, el cual ofrece un descuento en las ventas de los clientes y busca mantener una gran satisfacción de las ventas.

Capítulo I: Introducción

Tema

Desarrollo de una propuesta de valor para la empresa Kayfer en el mercado de agentes aduaneros.

Problema

¿Cómo implementar un plan comercial que genere una propuesta de valor de la marca Kayfer, frente a los clientes, con el fin de que la compañía sea competitiva en el mercado nacional, para el III trimestre del año 2019?

Justificación

Kayfer es una empresa familiar conservadora. En los últimos años se ha visto estancada en el ámbito mercantil, pues ha entrado en una zona de confort, limitando su propio crecimiento, desistiendo a cambios en la política que le permitan surgir. El reto para esta empresa más competitiva. Es preciso idear nuevas estrategias que le brinden a Kayfer las herramientas para sobresalir en el mercado, aumentar la productividad y expandir la cartera de clientes.

Históricamente, Kayfer se logró posicionar en el mercado gracias a los derechos de aduana tramitados por el cliente. Se entiende por derecho aduanero como las normas jurídicas que regulan el comercio exterior de mercancías que entran o salen del país (Reyes, 2015). Según Zigone y Ruiz (2014): “Los derechos de aduana constituyen la barrera arancelaria más importante” (p.58). Este tipo de barrera le permitió a Kayfer obtener un importante margen de ingreso, el cual junto con el trato personalizado por cliente lograron introducir a Kayfer en el mercado aduanero. No obstante, las medidas competitivas ejecutadas en el pasado, no garantizan un próspero futuro para los clientes potenciales que se desea adquirir.

Es imprescindible comprender el entorno en el que se vale la empresa, ya que a través del análisis de las siete variables del mercadeo (producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos) se identificarán los elementos de reducción de costos que generan mayor rentabilidad. Con ello se ideará una estrategia competitiva única que le permitirá a Kayfer optar por una propuesta de valor de marca, capaz de posicionarla de mejor manera en la mente de los consumidores (Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Porter, 2008).

Michaux y Cadiat (2016) afirman que: “(...) las fuerzas de Porter, tienen como utilidad un análisis del entorno competitivo de la industria, cuyo modelo es eficaz ya que permite: comprender a la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla; además, identifica los factores de rendimiento e influencia del sector y, los evalúa como cambios en el seno de una industria pueden afectar su rentabilidad” (p.5).

Kayfer se ha mantenido constante con las prácticas de diferenciación de mercado y margen de ingreso que la caracterizaron desde sus inicios. La empresa ha ofrecido un trato 100% personalizado, brindando información detallada, concisa y actual sobre la locación de la mercancía, se ha garantizado agilidad en el proceso de importación del producto y brindado un servicio de crédito que facilita el pago a los clientes. En cuanto a adaptarse a los cambios en el mercado y actualizar las tecnologías para realizar las labores de una manera más eficiente y eficaz, la empresa se ha limitado.

La cartera de clientes de Kayfer ha sido selecta, el proceso de búsqueda y promoción de la empresa ha sido realizado por el mismo Gerente General. La empresa no posee un departamento de ventas ni ha cotizado previamente asesorías en mercadotecnia, por lo que adquirir nueva clientela ha sido un reto. Se espera, a través de las recomendaciones de esta investigación, brindar a Kayfer con las herramientas necesarias para sobresalir en el mercado.

En el mercado existen varios usuarios que cuestionan la entidad elegida para importar los productos requeridos hasta el destino final. Es deber de Kayfer, educar a los clientes potenciales sobre el tipo de servicio disponible en la empresa, dónde, cómo y cuándo pueden cotizar sobre la agencia aduanal, las ganancias obtenidas al trabajar con esta empresa y la diferenciación entre las otras agencias aduanales.

Mediante la comunicación es posible promover la proposición de valor que la empresa ofrece, es necesario informar a los clientes y a los futuros consumidores sobre el servicio brindado, las características de todos los beneficios obtenidos y las facilidades ofrecidas para los clientes, con ello, se genera valor en la marca de la compañía (Lovelock y Wirtz, 2009). Esto, conlleva a decisiones bien informadas en el mercado e insta a más usuarios a adquirir el servicio de aduana ofertado por Kayfer.

Objetivo general

Establecer una propuesta comercial para la empresa Kayfer, mediante un estudio de mercado, dirigido a los clientes.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un estudio de mercado para la empresa Kayfer.
2. Determinar la cartera de clientes potenciales para Kayfer.
3. Elaborar una propuesta de mercado que le facilite a la empresa posicionarse en los embarques cortos de línea industrial.
4. Justificar mediante un estado proyectado de resultados la viabilidad de la propuesta comercial.

Metodología

En el siguiente capítulo se desarrolla la metodología elegida para este estudio. Se definirá el enfoque, diseño y tipo de exploración. La investigación científica es el estudio de un fenómeno, a través de procesos sistemáticos y empíricos, los cuales se pueden catalogar de las siguientes maneras: cuantitativa, cualitativa y mixta (Sampieri, 2014).

Enfoque cuantitativo

Esta investigación ha seleccionado el enfoque cuantitativo, pues se desarrolla en un ambiente determinado por factores numéricos.

El enfoque cuantitativo es sucesivo y demostrativo, con un orden riguroso en donde cada periodo precede al siguiente, sin eludir pasos. Define objetivos y preguntas de investigación, las cuales guiadas por las variables trazan el diseño para extraer las mediciones que aclaren la hipótesis (Sampieri, 2014).

A través del estudio de las variables cuantitativas se desea establecer la cantidad de ventas producidas en Kayfer durante los últimos meses y determinar las prácticas que pueden lograr una mejora en las utilidades del negocio.

Actualmente, las políticas económicas dictadas para el país han ocasionado una recesión económica, en donde las empresas se han visto obligadas a dictar sus mejores planes estratégicos para sacar a flote la producción. Para Kayfer, esto se ha visto reflejado en una disminución notable de las ventas realizadas en los últimos meses. Es por ello, que se desea plantear una nueva estrategia de mercado que contrarreste los factores externos que ocasionan una reducción de ingresos en la compañía.

Diseño de la Investigación

Las tácticas ideadas para adquirir la información deseada se entienden por el diseño (Sampieri, 2014). El presente estudio analiza las variables y aplica instrumentos para la búsqueda de la información a partir de la cual se llega a un análisis estadístico y cuantificable de datos. Para el caso en cuestión, dilucida los fenómenos presentados en la compañía durante el III trimestre del año 2019, con el fin de establecer una propuesta de mercado que facilite la competitividad de la empresa, analizando el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve.

Diseño Experimental

Las variables independientes son aquellas influencias o intervenciones que manipulan los incentivos para notar el comportamiento injerido sobre las otras variables, dependientes, en ambientes controlados (Sampieri, 2014). Este estudio toma en cuenta el mix del mercadeo, entendido como: producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos (Lovelock y Wirtz, 2009), fundamentos que son inherentes al proceso de venta del servicio, en donde se toman en cuenta factores internos y externos al proceso de adquisición del bien.

En el caso de Kayfer, el proceso de venta inicia cuando el cliente requiere llenar un contenedor de mercancía y transportarlo desde los Estados Unidos hasta Costa Rica. El precio del servicio varía según: la cantidad de contenedores que se desee traer, los transportistas requeridos en el recorrido de la mercancía en los Estados Unidos y en los almacenes fiscales de Costa Rica, sin olvidar el tipo de medio de importación empleado. La empresa recomienda la vía marítima, ya que no requiere incurrir en costos de peso y volumen del producto. Para alivianar el proceso de facturación, Kayfer les ofrece a los clientes un servicio mediante el cual la empresa cubre los gastos de transporte, facilitando al cliente pagar al recibir el producto. A pesar de las ventajas de pago y el contacto personal que ofrece la empresa a los clientes durante

el proceso de venta y entrega de la mercancía, se ha visto una notable disminución de la demanda.

En una propuesta de valor se manipula el contenido de la comunicación hacia los clientes. Se utilizan estímulos visuales que les permita a los usuarios identificarse con el servicio y documentación real que valide los datos representados. Esto supera la intangibilidad del servicio, permitiendo que el cliente se sienta más cercano a la empresa y apruebe más fácilmente el negocio (Lovelock y Wirtz, 2009).

Lovelock y Wirtz (2009) señala que la mezcla de las comunicaciones de mercadeo permiten emplear diversas herramientas para transmitir un mismo mensaje. Tal como las comunicaciones personales, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, materiales instructivos y el diseño corporativo.

Sin embargo, la tecnología ha creado herramientas que facilitan y simplifican las comunicaciones, una de las mejores opciones para los empresarios hoy en día son los anuncios publicitarios a través de buscadores como Google, en donde la transmisión inversa de publicidad le permite al cliente la libertad de encontrar a la empresa, empleando las palabras clave en su búsqueda.

Es por ello que analizar el comportamiento del mercado referente a las variables independientes que impactan el proceso de ventas de la compañía requiere un estudio detallado, capaz de brindar las herramientas necesarias para solucionar el problema.

Diseño Longitudinal

Sampieri (2014) señala que en el diseño longitudinal se comparan y analizan las variables en distintos puntos del tiempo. Es empleado en investigaciones, cuando se desean realizar inferencias sobre las causas y efectos sobre el progreso del problema de estudio.

En una compañía las ventas suelen variar según los meses estudiados y no se puede tomar los datos de un solo mes, es por el contenido que se recopila datos de varios periodos de ventas para obtener un muestreo real y concreto, ajustable al objeto de estudio.

Diseño Factorial

En el año 2014, Sampieri cita a Babbie y Wiersma y Jurs, describiendo: “el diseño factorial como la manipulación de dos o más variables independientes, empleadas en la investigación experimental. Para preparar un diseño factorial, es preciso mezclar cada modalidad de las variables independientes dentro de la evaluación”. (p.148)

Las variables independientes a tomar en cuenta en esta investigación son las mencionadas anteriormente, en el diseño experimental, descritas como: producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos. La investigación emplea las variables citadas en el enunciado previo para estudiar combinaciones, que muestren la mejor estrategia para ampliar la cartera de clientes de Kayfer.

Métodos de Investigación

De acuerdo con la Real Academia Española, se entiende por método: “el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”. Dentro de la investigación científica existen varias maneras de estudiar los datos y obtener los resultados esperados; para este trabajo, se empleará una metodología capaz de disociar las variables y analizar los procesos ejecutados al momento del estudio.

Método analítico

Descartes (2012) explica:

El método analítico toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo órdenes de dependencia en los que ese conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con cadenas deductivas que son conocidas y evidentes. Con esto, el

conocimiento buscado encuentra su lugar en aquel orden de dependencia que tomaba su punto de partida en los principios mismos. Este procedimiento es posible sólo gracias al precepto del orden; pues este orden se observa a veces mejor al retroceder buscando conexiones de dependencia en sentido inverso al del orden deductivo, hasta lograr la conexión salvadora con verdades ya conocidas. (p.XXXIX)

En este tipo de análisis, es preciso descomponer las ramificaciones de las líneas de dependencia de las variables. Se requiere de un análisis de todos los ángulos para poder obtener el conocimiento real del entorno en el que se desenvuelve la compañía.

Método descriptivo

En esta investigación se estudiarán los datos recopilados para apreciar las variables en distintos puntos del tiempo.

De acuerdo con Toro y Parra (2006): “Una vez categorizada y codificada la información, se inicia una labor de recomposición parcial de los datos, seleccionando aquellos grupos de categorías más relevantes para dar respuesta a las principales preguntas de estudio”. (p.340) Mediante las listas de conteo, las cadenas de evidencia y matrices descriptivas, se espera recopilar la información necesaria para brindar una versión integral de los procesos empleados en Kayfer en las ventas, de esta manera, se podrá justificar las fallas encontradas y brindar una solución al problema.

Alcances y Limitaciones

Alcance Temporal

El presente estudio explora el mercado aduanal en el que se desenvuelve la empresa Kayfer para el primer trimestre del año 2019. Analiza la cartera de clientes actuales con los que cuenta la compañía y sus competidores más fuertes, dentro del ámbito nacional, en cuanto la importación de productos para la industria privada.

Alcance Espacial

La actual propuesta contempla empresas aduanales del área metropolitana de Costa Rica. Identifica aquellas compañías cuyos contratos se encuentran activos y vigentes para sus clientes, durante el primer periodo del año 2019.

Alcance General

La realización de la presente propuesta de valor busca diseñar una estrategia de mercado para la agencia aduanal. Se enfatiza en la comunicación entre la empresa y el público meta, posicionando la marca Kayfer en el mercado.

Pretende capacitar al Gerente General con una estrategia que le permita a la compañía destacar dentro de las empresas más reconocidas en el mercado aduanal de Costa Rica. Se espera que mediante la propuesta de mercado las ventas de Kayfer aumenten y con ello su rendimiento.

Es preciso revisar la publicidad ofertada en Internet por la compañía, la presencia en redes sociales y manipular adecuadamente el contenido mostrado, para que los usuarios obtengan una fácil navegación de los sitios en línea.

Es importante también cuidar la clientela actual, por lo que se debe trabajar en promociones, descuentos o regalos para los consumidores actuales, que afiancen la relación con la empresa y promuevan la publicidad de boca en boca (Lovelock y Wirtz, 2009).

Es un reto mejorar las ventas de la empresa en un mercado de retracción económica que presenta el país en la actualidad, sin embargo, con la guía que se le brindará a Kayfer no cabe duda es posible mejorar los ingresos de ventas y las utilidades en épocas de dificultad económica.

Limitaciones

En el siglo XXI es imprescindible estar a la vanguardia de las nuevas técnicas de promoción existentes, vitales para mantener a la empresa a flote. Kayfer ha mantenido una posición

desactualizada en cuanto a los mercados virtuales lo cual, ha dejado en el olvido a la empresa, para quienes no son familiares con su trabajo.

En investigaciones previas a la propuesta de mercado, se ha visto que el único lugar en donde se puede encontrar información digital sobre Kayfer es en la red social Facebook. La página web cuenta con una sola nota, en donde se describe brevemente a la empresa y su trabajo. Cabe destacar que la única actualización escrita, y la última, fue en el año 2014. La información carece de número telefónico y correo electrónico para contactar a la empresa. Asimismo, se notó que las críticas de los clientes no se muestran en el sitio web de la red social.

Además, tampoco fue posible localizar una página web en donde se visualice la misión, visión y valores de la empresa, aspectos necesarios para conocer, identificar y valorar al negocio responsable de importar la mercancía deseada.

En un mundo globalizado, en donde las nuevas generaciones y las grandes empresas son conscientes de que quienes no están en los mercados virtuales están desaparecidos y pronto serán reemplazados, es necesario invertir en la modernización y mostrar al mundo su valor como empresa. Con la información que la presente investigación aporta a la empresa en cuestión se presume que salga a flote en el ámbito aduanal, pues como se detalla, la empresa ha pasado por alto clientes potenciales que podrían garantizar un futuro prometedor.

Capítulo II: Estudio de Mercado

En el mercadeo, a la recopilación objetiva de datos, el análisis e interpretación de estos se le conoce como estudio de mercado, el cual es el método científico aplicado al mercadeo (Caldwell, 2009). Dicha herramienta es empleada en el diseño de planes estratégicos, permitiendo identificar oportunidades, idear un plan de acción, ejecutarlo y evaluar los resultados.

Antes de realizar un estudio de mercado, es necesario entender la situación interna y externa a la que se enfrenta la empresa. Para completar este análisis es requerido aplicar la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), utilizada a diario en las empresas para la toma de decisiones de alta gerencia, pues significa una guía o insumo valioso para los ejecutivos, capaz de mitigar las fallas en la empresa, adaptar la a los cambios del entorno y utilizar al máximo nivel, los pilares de la empresa.

Asimismo, se muestra el análisis del mercado en el que se desenvuelve la agencia aduanal. Son mencionados los principales participantes en la oferta de servicio y los servicios brindados por las mismas. Se compararán los servicios de las agencias aduanales más importantes con los brindados por Kayfer.

Reseña Histórica de Kayfer

Los inicios de la compañía datan en 1996. Fernando Monge, gerente de la empresa, constituye a Kayfer como agente aduanero con licencia jurídica de la Dirección General de Aduanas código # 127. La empresa inicia ofreciendo el servicio *Freight Forwarder Pakya*, de consolidación de carga aérea y marítima con carga recibida en Miami, E.E.U.U. haciéndola llegar hasta San José, Costa Rica.

La empresa se destaca en el mercado de agentes aduaneros por el servicio personalizado en toda la logística de carga desde su primer recibimiento, en las bodegas de Miami, hasta el destino final, en Costa Rica.

Luego de años de trascendencia y servicio continuo, Kayfer se ve obligada a expandir el mercado meta, para adquirir nueva clientela a nivel industrial que posicionen a la compañía como uno de los agentes aduaneros más reconocidos en transporte de mercancía industrial pesada en el país.

Misión

Garantizar la entrega urgente de mercancía para las empresas importadoras de cargas industriales de línea pesada, manteniendo un trato personalizado por cliente.

Visión

Ser la empresa líder en cargas industriales de línea pesada para embarques cortos.

Valores

- Responsabilidad.
- Honorabilidad.
- Ágiles en el tiempo de respuesta.

Análisis del Mercado

Como competencia directa de Kayfer se encuentran 47 empresas ubicadas en San José, como oficina central, las empresas mencionadas son las siguientes:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1) Aduanera Comercial S.A | 5) Aduanera Latina S.A |
| 2) Aduanera Argonza S.A | 6) Aduanera TF S.A. |
| 3) Aduanera Del Oeste S.A. | 7) Aduanera Virtual Mc S.A |
| 4) Aduanera Del Pacifico S.A | 8) Aduaneros Aral S.A |

- | | |
|--|--|
| 9) Aduaneros Pablo Chinchilla S.A | 28) Carga Urgente De Costa Rica S.A |
| 10) Agencia Aduanal Dos Mil D.C | 29) Comercial Aduanera América S.A. |
| 11) Agencia Aduanal Fralca S.A. | 30) Correduría Aduanera Barrantes |
| 12) Agencia Aduanal Humberto
Álvarez | 31) Desa Carga S.A |
| 13) Agencia Aduanal Jorge A.Pizarro
P. & Cia. S.A | 32) Econocaribe Consolidadora Tica
S.A |
| 14) Agencia Aduanal Manuel Solano
Valerin | 33) Global Service Logistix S.A |
| 15) Agencia Aduanal Metrópolis S.A | 34) Grupo Aduanero Tropical Gat |
| 16) Agencia Aduanal Refa S.A | 35) Grupo Aduanero Tropical Gat |
| 17) Agencia Aduanera Carpa | 36) Grupo Sarai Sociedad Anónima |
| 18) Agencia De Aduanas Logos S.A | 37) Grupo Terramar |
| 19) Agencia De Aduanas Sociaco S.A. | 38) Ilg Logistics |
| 20) Agencia Sogalca S.A. | 39) Inter-Moves Sg Global S.A |
| 21) Aimar Logistic | 40) PLA Consolidadores |
| 22) Airm Asesores | 41) Servicios Aduanales Benjamín |
| 23) Almacen De Deposito Fiscal Y
General Colima | 42) Servicios Aduaneros Vega Y
Duarte S.A |
| 24) Almacenadora San Francisco | 43) Servicios Neptunos S.A. |
| 25) Asesoría Técnica De Aduanas
Atecad S.A | 44) Sicsa Servicios Internacionales De
Carga S.A. |
| 26) Baimar Internacional S.A | 45) Soluciones Aduaneras Tica S.A |
| 27) C.F.C Cargo S.A | 46) Transitaria Agencia Aduanas Y
Vapores |
| | 47) Trayma S.A |

Los principales servicios ofrecidos por las empresas son: desalmacenaje, nacionalización de la mercancía, asesoría y entrega de la mercancía. Kayfer se destaca por su trato personalizado en toda la logística de carga, además le ofrece a los clientes principales facilidades de pago. Además, brinda sentido especial a la urgencia con la que la mercadería debe ser entregada.

Mientras la competencia crece entre un 6% y un 8% anual, Kayfer se ha destacado por mantenerse fiel a sus clientes, evitando conflictos, atrayendo clientes potenciales. El estudio refleja que la empresa ha preferido una postura más conservadora, lo que le ha permitido mantenerse estable a lo largo de los años y evitar el cierre de la misma. Sin embargo, esta política conservadora ha frenado el crecimiento de la agencia aduanal, dejando a la empresa en una zona de confort, posición distinta a la tomada por la competencia.

Análisis de situación a través de la herramienta FODA

La administración de empresas reconoce la herramienta FODA como parte primordial de las actividades de una institución. Esta permite determinar y evaluar las alternativas estratégicas que aprovechen las fuerzas de la empresa, corrijan las debilidades de la compañía y dirijan al comercio a mitigar las amenazas del entorno. Según Robbins y Coulter (2005):

“...la combinación de los análisis externo e interno se llama FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote”. (p.185)

Seguidamente, se detallarán los hallazgos encontrados al aplicar el FODA en la agencia aduanal Kayfer. Mismos, que guiarán los principales aspectos a mejorar para hacer a la agencia

más competente en el mercado de agentes aduaneros y ajustarla al cambio requerido para sobrevivir en un ambiente tan competitivo.

Fortalezas

A continuación se detallan las fortalezas encontradas en Kayfer:

- Personal profesional capacitado para ofrecer un servicio de excelente calidad a los clientes.
- Colaboradores capacitados para laborar bajo la visión, misión y valores empresariales, característicos de Kayfer.
- Excelente ambiente de trabajo para las relaciones interpersonales.
- Buena comunicación de los cambios de gerencia para con los empleados.
- Empresa regulada por las leyes aduanales de Costa Rica.
- Excelente localización de las sedes de la agencia aduanal, con unidades funcionales que abarcan todos los puestos aduaneros del país.
- Trato personalizado ofrecido a los clientes como diferenciador de servicio, que garantiza una buena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Oportunidades

Se citan las oportunidades halladas para Kayfer, a continuación:

- La inflación proyectada para el 2019 es de un 3%. En donde, la actividad económica crecerá en términos reales un 3,4%; este dado se reflejará en un 2,1%, a nivel de importaciones (Banco Central de Costa Rica, 2018-2019). Por lo tanto, una propuesta de valor comercial para la empresa, es por medio de la mejora en la comunicación de la empresa hacia los clientes potenciales y actuales, lo cual es vital para el afianzamiento de clientes y la persuasión de nuevos consumidores.

- Fortalecimiento de la clientela actual. Ante una situación de desbalance fiscal que limita las compras de los clientes, se podría afianzar el servicio brindado mediante un plan de fidelización de clientes.
- Contratar un agente de ventas y mercadeo, encargado de coordinar la publicidad de la compañía y dar la bienvenida a los nuevos clientes.
- Incursionar en el mercado de empresas que se encuentran en el mundo globalizado y cuentan con sitio web propio.
- Diversificar el tipo de importaciones elegidas para el ofrecimiento del servicio de agencia aduanal. Promoviendo un servicio más cómodo, que le otorgue al cliente la posibilidad de importar solamente medio contenedor, en lugar de un contenedor grande, por vía marítima.

Debilidades

Seguidamente se enuncian las debilidades encontradas en Kayfer:

- No hay presupuesto destinado al mercadeo, promoción y publicidad.
- La empresa no cuenta con agente de ventas ni mercadeo.
- La empresa carece de presencia digital. No cuenta con sitio web y la página de red social Facebook está desactualizada.
- El Gerente General está sobre saturado de funciones, ya que rige como agente de ventas y mercadeo.
- Dificultad para adquirir nuevos clientes. El proceso de selección y promoción de la empresa es realizado por el gerente general, quien tiene otras funciones.

Amenazas

Las amenazas encontradas para Kayfer se detallan de la siguiente manera:

- El crecimiento de importaciones aduanales ha disminuido considerablemente para varias industrias desde el 2014. El cableado eléctrico se vio impactado desde el 2012

con la caída de las exportaciones hacia los Estados Unidos de América. En promedio las ventas de la empresa han aumentado un 4% desde el 2015 hasta el 2018. Sin embargo, se produjo un decrecimiento notorio de las ventas desde el 2017 (Estado Nación, 2018).

- Las importaciones de bienes y servicios crecieron un 1,2% en el 2018 y un 3,6% en el 2017 (Banco Central de Costa Rica, 2018-2019).
- El aumento del tipo de cambio del dólar sufrido en el 2017, impactó el producto interno bruto, lo cual ha ocasionado una disminución de la demanda del servicio aduanero desde ese año.
- La demanda de las importaciones se ha visto afectada por el desbalance fiscal del país. La desaceleración de las importaciones es congruente con la evolución de la actividad económica nacional, por el menor consumo de los hogares (Banco Central de Costa Rica, 2018-2019).
- Kayfer se ha caracterizado por ofrecer un servicio de alta calidad, con especial atención a la urgencia de entrega de los productos; sin embargo, el precio ofertado del servicio no es altamente competente y otras empresas ofrecen el mismo servicio a un menor costo.
- La empresa ha centrado su mercado meta de importaciones hacia la clientela industrial de carga pesada. El no diversificar de clientes en momentos de estancamiento ha causado un leve crecimiento de las ventas en los últimos años.

Estudio de Mercado: tratamiento de la información

Para la presente investigación el instrumento utilizado es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas cerradas y abiertas, para cada una de las variables. Refleja el

resultado de opiniones de los clientes actuales de la empresa, así como a una muestra representativa de los clientes potenciales a obtener.

Serrano, (2007) afirma que se entiende por técnicas cualitativas, aquellas descripciones que detallan experiencias, pensamientos y reflexiones sobre situaciones o interacciones expresadas por cada individuo.

Para llevar a cabo el estudio de mercado se han elaborado dos cuestionarios uno para los clientes actuales, a partir del cual se conoce la percepción del servicio ofrecido por Kayfer, y otro cuestionario aplicable a una muestra, seleccionada a conveniencia, conformada por clientes potenciales que Kayfer podría adquirir.

El Equipo Vértice (2008), define: “La gestión de calidad del servicio debe centrarse en la relación: persona que genera el servicio y método a través del que se ofrece, convirtiéndose ésta en un factor fundamental. Ninguno produce resultados si no va acompañado por el otro” (p.49).

En el primer cuestionario (anexo 1), se estudiará la frecuencia utilización del servicio de la agencia aduanal por los clientes, la percepción de servicio brindado por Kayfer, la calidad de servicio ofrecido en comparación con el precio a pagar por él, la satisfacción en cuanto al sentido de urgencia ofrecido por la agencia aduanal y cualquier otra inquietud, abierta a discusión.

El segundo cuestionario (anexo 2), busca determinar si los clientes potenciales reconocen el nombre de Kayfer, qué empresa tiene mayor posicionamiento de marca y cuáles son las preferencias de servicio más cotizadas para una agencia aduanal.

En el diccionario empresarial Wolters Kluwer, define el término “cliente potencial” a los interesados en adquirir el servicio ofrecido por una compañía.

Capítulo III: Determinación de la cartera de clientes potenciales para Kayfer.

Según el diccionario empresarial Wolters Kluwer, se entiende como cliente al individuo o compañía, física o jurídica, que desea obtener el servicio ofertado por una empresa. La cartera de clientes está compuesta por el conjunto de compradores de la empresa, quienes generan las utilidades. Para obtener una buena cartera de clientes es preciso, tener claro el mercado objetivo. Se entiende por ello, al análisis del contexto social, comunitario y demográfico del potencial de consumidores (Bernardez, 2008).

El desarrollo de estrategias eficaces de mercadeo requiere comprender los motivos de compra de los usuarios. Para ello es necesario entender la estrategia empleada por los consumidores al elegir al proveedor de servicio aduanero deseado (Lovelock y Wirtz, 2009).

Estrategia empleada para estudiar el comportamiento de los clientes potenciales

En una empresa es necesario estudiar el comportamiento de los clientes, para brindar un servicio capaz de otorgar gran satisfacción en los consumidores. A través de la observación de la P del mercadeo, referente a procesos, se logra estudiar la naturaleza del servicio otorgado y las implicaciones de la relación de este en el comportamiento del cliente (Lovelock y Wirtz, 2009).

Recolectar información y transformarla en un resultado es un proceso operativo que, causa un tratamiento tangible a una posesión física, este intercambio involucra menos al cliente que en cualquier otro tipo de servicio; por lo tanto, ser exitoso en este tipo de transacciones depende del nivel de satisfacción percibido por el cliente durante el servicio.

El gerente de la empresa debe tener claro el proceso del servicio que desea ofrecer a los clientes, cómo se diferencia de la competencia y hacia dónde va a dirigir la empresa. Es por ello, que para el análisis de esta variable se emplearán los datos del segundo cuestionario (anexo 2) dado que permiten visualizar las expectativas de los consumidores, el nivel de servicio

deseado, la experiencia deseada y los atributos de credibilidad de empresa que buscan. Asimismo, se elaborará una entrevista con el Gerente General de Kayfer para obtener una visión clara hacia dónde se desea expandir la empresa.

Es importante tener una visión clara de la imagen, posicionamiento y diferenciación que la agencia aduanal desea mantener con los clientes. En un ambiente de servicios, los instrumentos de comunicación del mercadeo fortalecen la creación de imágenes que permitan mostrar la credibilidad, confianza y certeza de la empresa; esenciales para el éxito de la misma. De no contar con un mercadeo efectivo y eficiente, la proposición de valor de cada uno de los servicios de una compañía pueden pasar desapercibidos y la competencia tendría un ambiente libre para atrapar a los consumidores (Lovelock y Wirtz, 2009).

Para esta investigación se han elaborado una entrevista cualitativa. Cuenta con preguntas abiertas. Estas son una guía flexible, no específica, orientada hacia los intereses de la investigación (Gómez, 2006).

Durante la entrevista se realizarán preguntas sobre la clientela actual de la empresa, las tendencias del mercado, el proceso de captación de clientes que se realiza, los filtros utilizados por la empresa para definir quién es aceptado como cliente y por qué, y las estrategias elegidas para mantener a los clientes actuales.

IV Capítulo: Análisis y diagnóstico del problema

Análisis del Problema

En el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos al aplicar los métodos de investigación requeridos para brindar la propuesta comercial para la empresa Kayfer. Se reflejarán los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los clientes actuales de la compañía, así como a los clientes potenciales. Además, se realizará una entrevista dirigida al gerente general para obtener una visión completa de la situación empresarial.

Cuestionario I: clientes de Kayfer

De la muestra seleccionada se destaca que los 14 clientes formaron parte del estudio sin embargo, solamente 12 de ellos estuvieron anuentes a colaborar con la investigación. A cada empresa se le aplicó un cuestionario de 7 preguntas, de las cuales 2 de ellas brindaban la opción de ampliar la respuesta, las otras interrogantes constituyeron interpelaciones cerradas.

Como se presenta en el siguiente gráfico (figura 1), en el estudio de mercado se desea evaluar las ventas actuales que tiene la empresa. Al encuestar a 12 de los clientes regulares de Kayfer se muestra que solamente un 25% de ellos utilizan el servicio dos veces a la semana, mientras que un 75% utiliza el servicio una vez a la semana con regularidad.

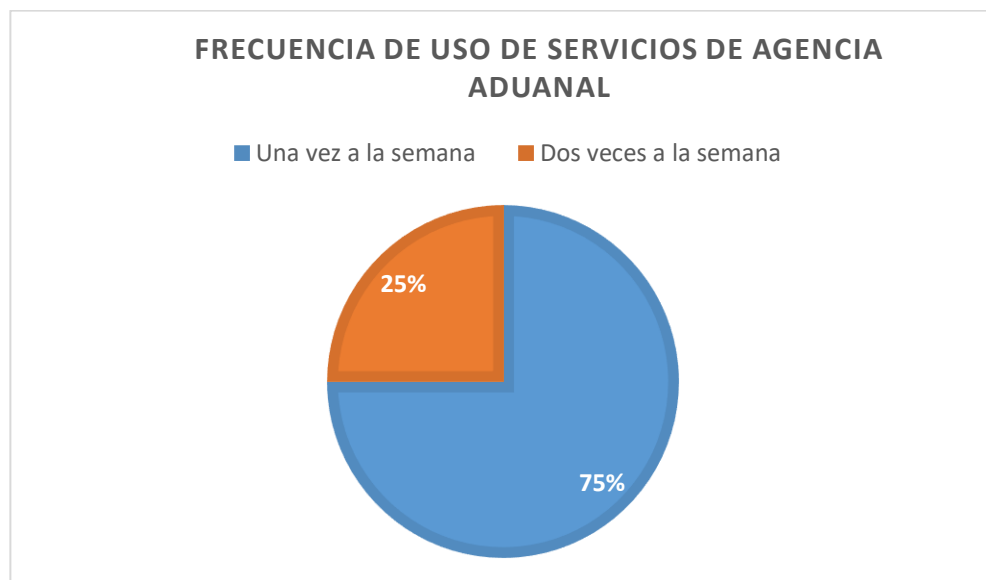


Figura 1. Frecuencia de uso de servicios de agencia aduanal. Fuente: Elaboración propia.

La figura 2, muestra la percepción que tienen los clientes actuales de Kayfer. Se refleja que un 100% de ellos concuerda con que la empresa es altamente competente en el mercado aduanal.



Figura 2. Comparación de Kayfer con los otros agentes aduaneros. Fuente: Elaboración propia.

El gráfico mostrado a continuación (figura 3) refleja la apreciación que tienen los clientes por los servicios adquiridos con la empresa, en donde el 100% de ellos coincide en que la atención, servicio personalizado y el trato para con sus prioridades es calificado como, excelente.

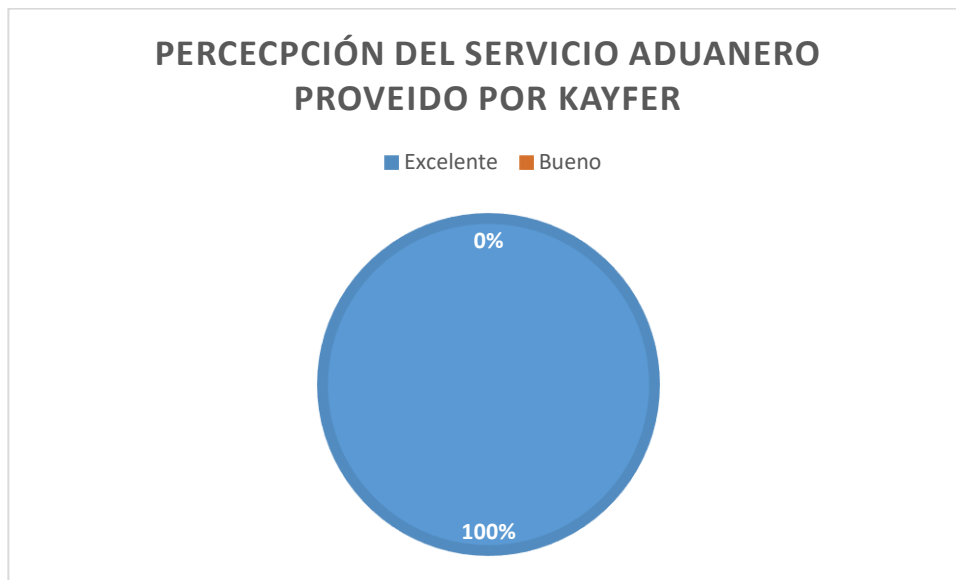


Figura 3. Percepción del servicio aduanero proveído por Kayfer. Fuente:

Elaboración propia.

En el presente estudio, también se les preguntó a los clientes cómo percibían el proceso de entrega de mercancía, si era ágil y atendía sus necesidades a la brevedad posible. El 100% de ellos acordaron, como se muestra en la figura 4 que la atención con respecto a la proporción de los productos adquiridos en el extranjero es excelente.



Figura 4. Entrega de mercancía por parte de la agencia aduanal al cliente. Fuente:

Elaboración propia.

Otro de los aspectos evaluados en el cuestionario fue el servicio brindado por Kayfer, justificando si el monto cobrado por este, es válido según los clientes o no. De la figura 5 se destaca que la mitad de los clientes opinan que el precio es excelente y justo, mientras que el otro 50% siente que hay empresas que cobran un poco más barato que Kayfer, por lo les es otorgada la calificación de bueno.

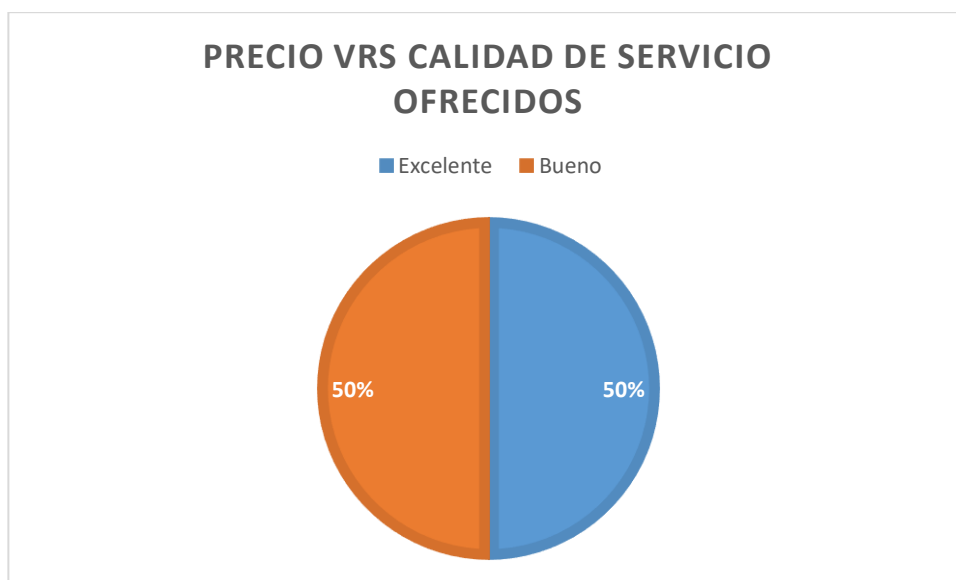


Figura 5. Precio vs. Calidad de servicio ofrecido. Fuente: Elaboración propia.

La sexta interrogante para los encuestados se refiere a la promoción boca a boca que pueden otorgar los clientes. Ante la interrogante de si recomendaría el servicio de Kayfer a otro desconocido, (figura 6), un 50% dijo que siempre lo recomendarían, mientras que los otros entrevistados dijeron que casi siempre, dado el motivo del precio mencionado en la pregunta anterior.

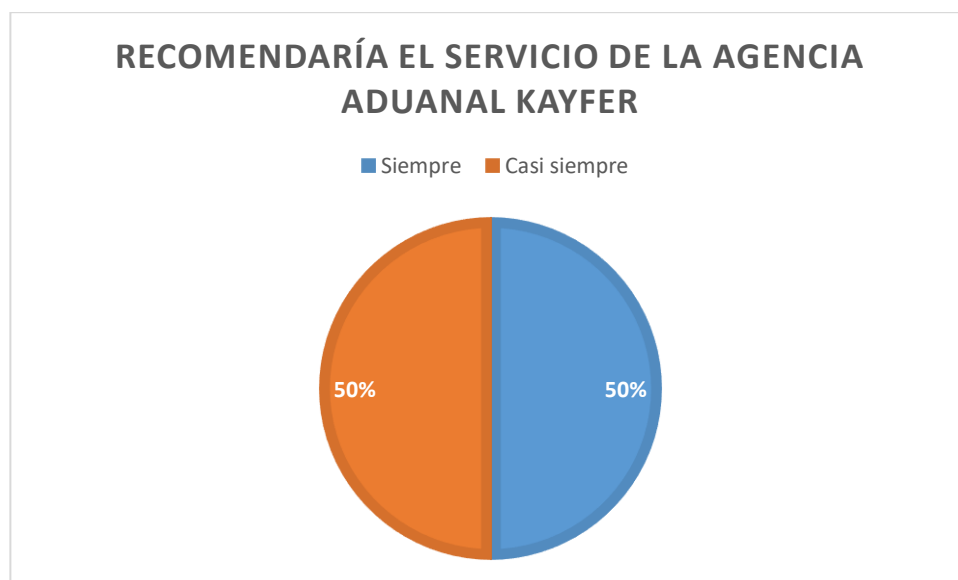


Figura 6. Recomendaría el servicio de la agencia aduanal Kayfer. Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el cuestionario fue solicitado a los clientes realizar alguna sugerencia de mejora para con Kayfer. Un 50% de los encuestados está muy satisfechos con el servicio brindado y no tienen ninguna mejora que sugerir, por otro lado, el otro 50% sugiere un precio más cómodo.

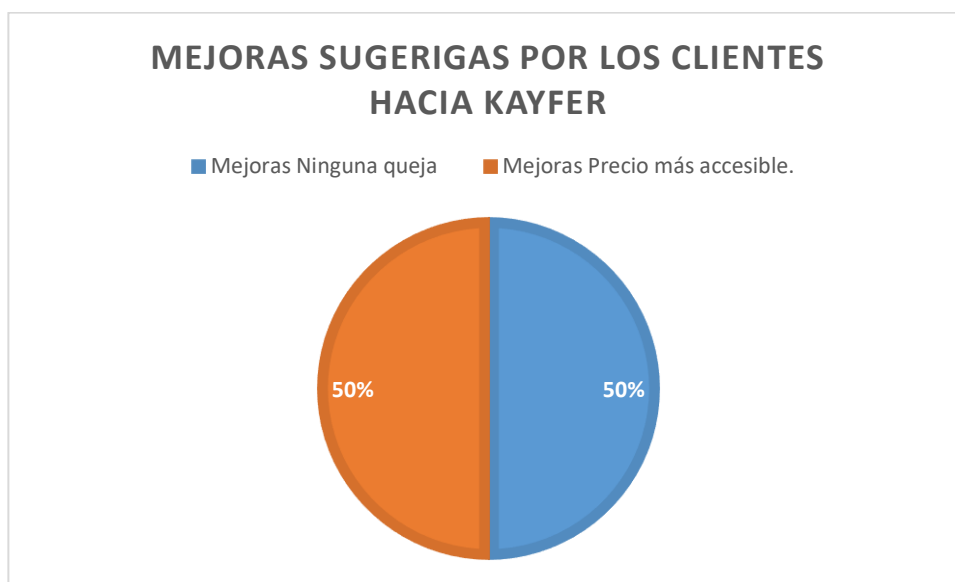


Figura 7. Mejoras sugeridas por los clientes hacia Kayfer. Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario II: clientes potenciales de Kayfer

Durante la aplicación del segundo cuestionario, fueron seleccionados colaboradores que forman parte del día a día de las agencias aduanales. Se obtuvo respuesta de 12 agentes aduaneros, colaboradores de las siguientes empresas destacadas: 3M, Bacardí, Procter and Gamble, Hewlett Packard Enterprise, MEPECA, Aduanal Génesis, Almacenadora Aduanal, Transamérica, entre otros empresarios aduaneros que dirigen su propia empresa.

A cada encuestado se le formularon 7 preguntas, 3 de ellas catalogadas como interrogantes abiertas y las otras interpelaciones cerradas. Para una mayor facilidad de respuesta a los encuestados se le efectuaron las preguntas por vía telefónica. Los resultados se revelarán a continuación.

En el primer gráfico, representado por la figura 8, se refleja el nombre de la compañía con mayor posicionamiento en la mente de los consumidores. Para este estudio, se refleja que DHL está posicionada en la mente de la mayoría de los usuarios como número 1. Posteriormente, le sigue UPS con un 16% de representación, PHL *Logistics* y el Grupo Servica con un 17% de recordación en la mente de los aduaneros.

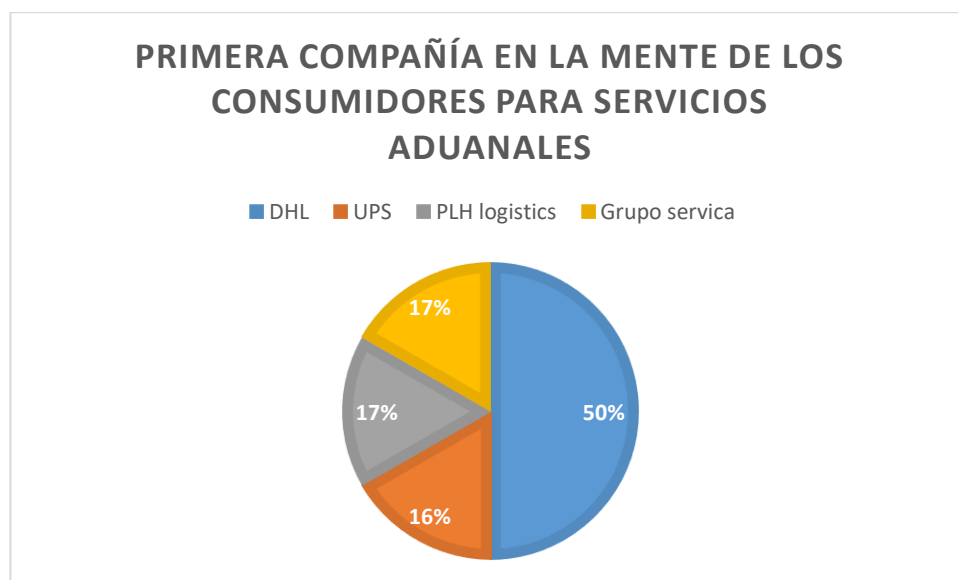


Figura 8. Primera compañía en la mente de los consumidores para servicios aduanales.

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo enunciado, se busca medir la participación de mercado con la que cuenta Kayfer, para ello se les pregunta a los participantes, si han escuchado mencionar el nombre de la empresa. En la figura 9, se muestra que un 25% ha escuchado hablar sobre Kayfer, sin embargo, nunca han utilizado los servicios de la compañía. Mientras que un 75% no recuerda la marca.

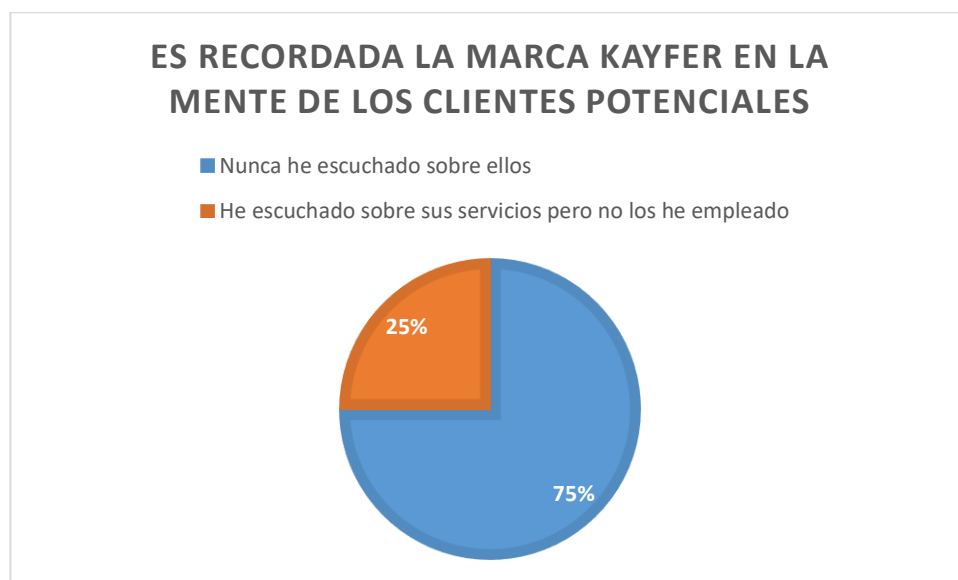


Figura 9. Es recordada la marca Kayfer en la mente de los clientes potenciales. Fuente:

Elaboración propia.

Dada la rotación de empresas, las diversas actividades empleadas por cada uno y la competitividad del mercado, se desea analizar cuántos de los entrevistados han empleado los servicios de Kayfer. De los encuestados un 100% de ellos menciona no haber tenido la oportunidad de contratar los servicios de la empresa (figura 10).

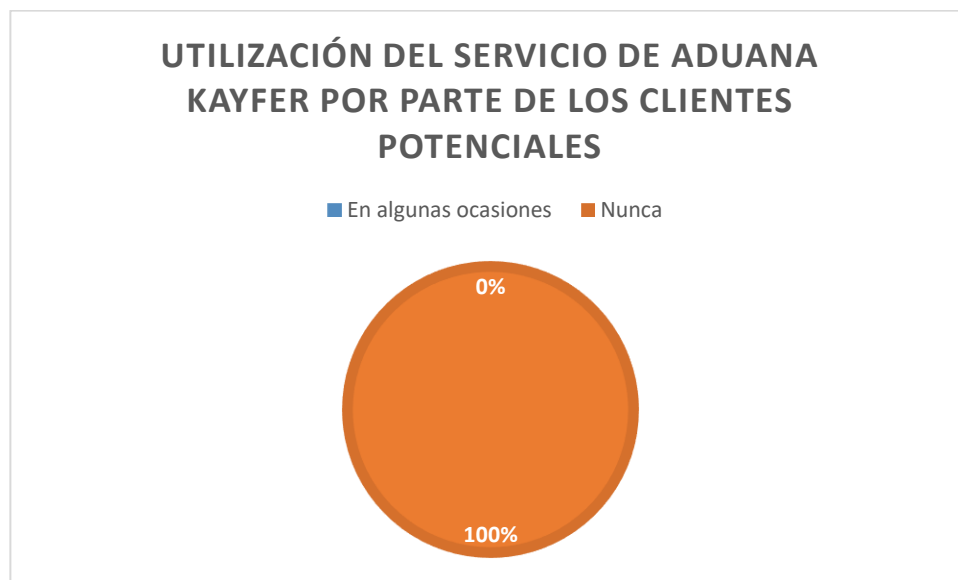


Figura 10. Utilización del servicio de aduana Kayfer por parte de los clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Se desea estudiar en el tema del mercadeo realizado por la empresa con la figura 11, por lo que se analiza cuántos de los agentes aduaneros han escuchado, leído u observado publicidad para Kayfer. Sin embargo, solamente un 25% menciona haber sido notificado vía telefónica sobre la empresa, ofreciendo sus servicios.

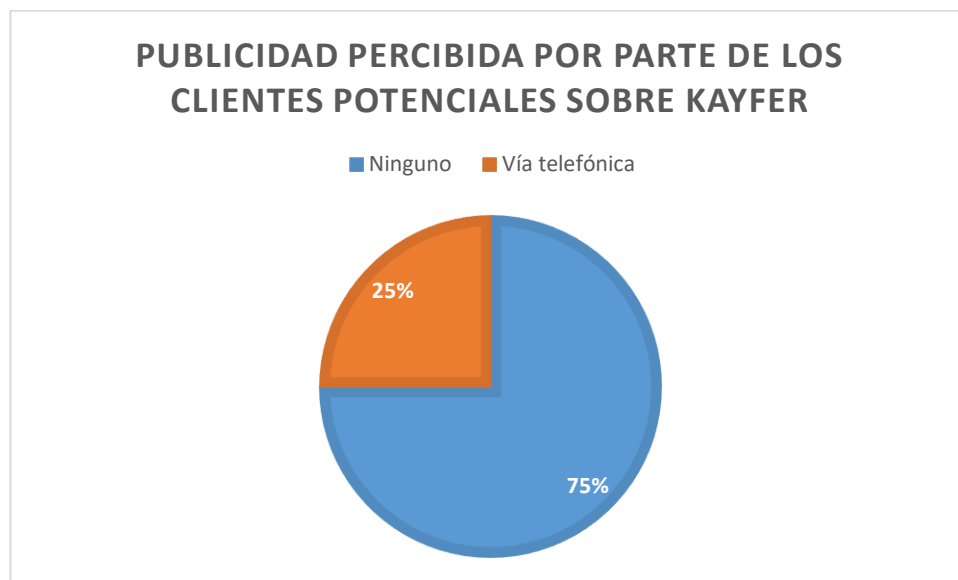


Figura 11. Publicidad percibida por parte de los clientes potenciales sobre Kayfer.

Fuente: Elaboración propia.

Para tener una mejor visión sobre las características máspreciadas en el ambiente aduanal y compararlas con las que Kayfer ofrece, se incluye una pregunta abierta para medir la reacción del mercado meta. Dentro de las cualidades más importantes a obtener al utilizar una agencia aduanal un 25% menciona preferir que rija para los reglamentos y normativas aduanales del país; otro 25% considera más importante obtener seguridad sobre la mercancía importada (figura 12). Para otras de las empresas la agilidad, eficiencia y eficacia es lo más valorado.



Figura 12. Características importantes a reunir por una agencia aduanal. Fuente:

Elaboración propia.

Además de indagar sobre las características más importantes a reunir por una agencia aduanal, se quiso averiguar cuál es la cualidad más valorada de una agencia. Dentro de los encuestados un 67% mencionó que la urgencia de entrega es lo más importante, a ello se secundaron las regulaciones legales de Costa Rica. También se menciona la importancia de la atención personalizada y asesoría, sin embargo, no alcanza más de un 8% de relevancia (figura 13).



Figura 13. Cualidad más valorada en una agencia aduanal. Fuente: Elaboración propia.

Para tener una visión más clara sobre los servicios más buscados dentro del mercado aduanero se dejó una interrogante abierta en donde se les solicitaba a los participantes mencionar qué otro servicio debe brindar una agencia aduanal brinde. Es concluyente, a partir de la figura 14, cómo algunas empresas no ofrecen los algunos de los servicios más cotizados. El servicio puerta a puerta fue el primero en surgir. Como segundo punto, los consumidores buscan que las agencias los financien con lo que este se convierte en otro factor importante a considerar. Asimismo, se les solicita mantenerse bajo las regulaciones legales mínimas, evitando cuestionamientos en el servicio; también se refleja como servicios buscados la asesoría y la atención personalizada.

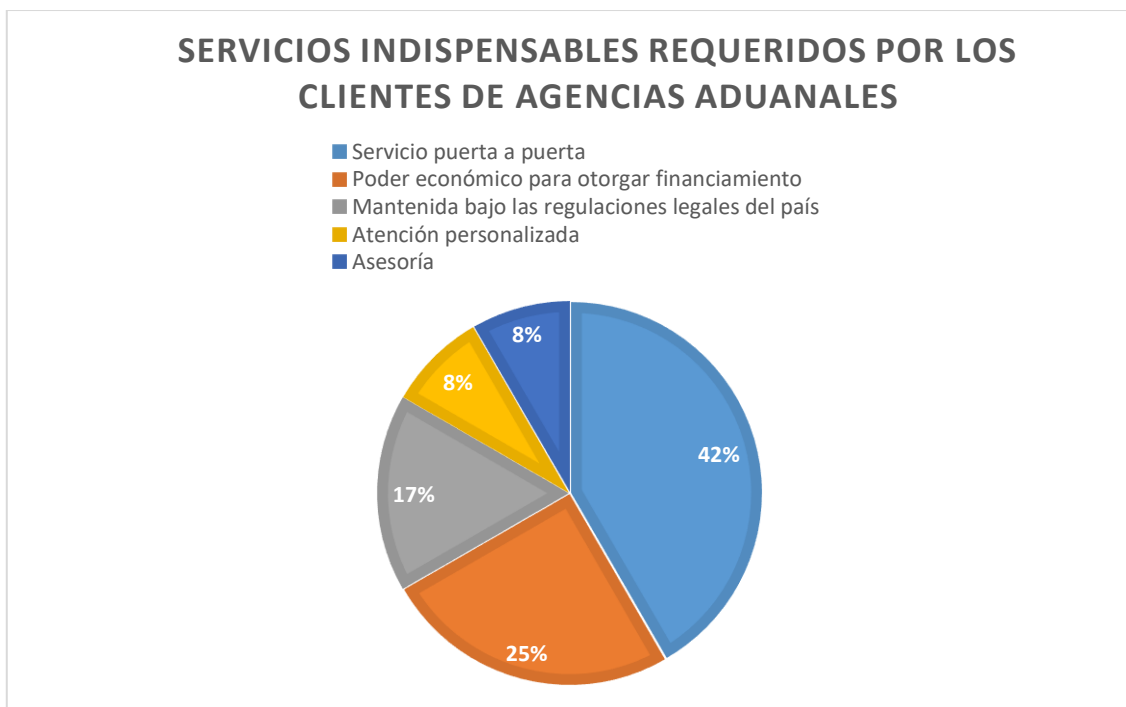


Figura 14. Servicios indispensables requeridos por los clientes de agencias aduanales.

Fuente: Elaboración propia.

III Entrevista con el: Gerente General de Kayfer

En un trabajo de investigación es importante visualizar la visión que tiene el gerente sobre su empresa, los objetivos que se tienen planteados sobre la dirección de la compañía y la visualización hacia el futuro. Para comprender mejor la perspectiva de Kayfer, se decidió elaborar una entrevista con el gerente general sobre la visión de ventas de la compañía.

La primera pregunta elaborada especifica los clientes más importantes con los que cuenta Kayfer.

En la segunda interrogante se determina la cantidad de veces que los clientes utilizan los servicios de la empresa, así como si existen tendencias de mercado en cuando al aumento de ventas.

Durante la tercera interrogante, se especifica si la empresa cuenta con departamento de ventas y cómo este ha realizado el proceso de captación de clientes en el pasado.

Posteriormente, solicita especificar el método de pago elegido por los clientes y las justificaciones del financiamiento ofrecido.

Además, se le solicita al Gerente mencionar las cualidades en las que Kayfer se ha desarrollado en los últimos años, para asegurar su clientela.

Finalmente, se solicita aclarar la disponibilidad financiera de la empresa para invertir en sistemas modernos que garanticen una mejor captación de clientes y faciliten el proceso de captación de nuevos clientes.

Resultados entrevista

En las investigaciones comerciales cualitativas se utilizan aquellas herramientas capaces de identificar pistas que dirigen hacia los rasgos que permiten analizar el comportamiento del mercado (Báez y Pérez de Tutela 2009).

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos al realizar la entrevista de preguntas abierta hacia el gerente de Kayfer.

Tabla 1

Resultados de la Entrevista con el Gerente General de la agencia aduanal Kayfer.

Interrogantes	Comentarios
1. <i>Clientela</i>	Industrial. Empresas importantes: Compañía Nacional de Fuerza y Luz, Smurfit Kappa, Bolen S.A. e Importaciones Arce.
2. <i>Tendencias de mercado para la utilización de servicios.</i>	Ninguna tendencia de mercado estacional. Las compras más grandes son realizadas dos o tres veces al mes.
3. <i>Departamento de Ventas.</i>	Kayfer no cuenta con departamento de ventas, es el gerente general quien elige a los clientes a adquirir y les realiza una llamada telefónica para ofrecer sus servicios.
4. <i>Metodología de pago.</i>	Se realiza una investigación sobre el tipo de cliente a adquirir, se busca un cliente AAA y se les ofrece el servicio de financiamiento a 30 días plazo.
5. <i>Cualidades del servicio ofrecido.</i>	Se mantiene al cliente informado en todo momento sobre la ubicación de la mercancía. Se les ofrece el servicio puerta a puerta y se agiliza la entrega con sentido de urgencia, cuando así ha sido solicitado.
6. <i>Disponibilidad de inversión.</i>	Kayfer se muestra disponible a contratar a un empleado para encargarse de las ventas directamente.

Fuente: Elaboración propia.

V Capítulo: Resultados

En este segmento se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en el transcurso del trabajo de campo, ofreciendo elementos que permiten apreciar y analizar el objeto de estudio.

Análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas

Basado en los resultados obtenidos mediante las encuestas, se evidencia que un 75% de los clientes actuales de Kayfer utilizan el servicio aduanal de la empresa dos veces a la semana, mientras que un 25% lo emplea solamente una vez a la semana.

Por otro lado, se demuestra mediante las encuestas que un 100% de los clientes califican a la empresa como altamente competente. Además, perciben un servicio excelente por parte de la compañía. La entrega de mercadería es catalogada como excelente, pues mantiene un sentido de urgencia ideal, el cual permite un 100% de satisfacción en la entrega de los productos.

Asimismo, 50% de los clientes consideran tener un precio excelente por los servicios ofrecidos mientras que, el otro 50% lo califica como bueno. Los resultados reflejan que los encuestados estiman necesario, un ajuste de precio, más cómodo.

En cuanto a la publicidad boca a boca que realizan los clientes, un 50% de los clientes están siempre anuentes a recomendar a Kayfer dentro de sus colegas en consecuencia, el otro 50% lo recomendaría casi siempre, dado que se estima como causa de los costos de agencia cobrados. En vista de ello, la mitad de los clientes no reflejan ninguna queja para la compañía. La otra mitad de los usuarios, solicitan una mejora de precio, más accesible.

En otro punto, las encuestas realizadas a clientes potenciales señalan a las compañías de mayor renombre como: DHL, UPS, PHL Logistics y Grupo Servica, como las más reconocidas a nivel aduanal, denotando así, la poca recordación de marca con la que cuenta Kayfer. Un 75% de los encuestados establece no haber escuchado nunca de la empresa en cambio, el 25% restante menciona haber recibido llamadas telefónicas dando a conocer los servicios de la

compañía sin embargo, no los han utilizado. Por lo tanto, queda evidenciada la carencia de publicidad efectuada para la marca Kayfer.

A la luz de los datos encontrados, es posible señalar como características importantes de una agencia aduanal el mantenimiento con base en las regulaciones legales del país, en donde se ofrezca garantía sobre la mercancía importada, un servicio ágil, eficiente y eficaz.

Las encuestas demuestran de la misma forma, las cualidades más valoradas en una empresa aduanal, tales como urgencia de entrega, legalidad de la compañía, atención personalizada y asesoría. Por otra parte, dentro de los servicios más buscados por el público meta, se establecen los siguientes: servicio puerta a puerta, financiamiento, legalidad de la empresa, asesoría y atención personalizada.

En la investigación se refleja que el mercado meta al cual que se dirige Kayfer, son las empresas industriales. Este tipo de clientes no denotan una tendencia a realizar mayores compras en ninguna época del año, las ventas se mantienen constantes. Esto se refleja como una virtud para mantener un servicio constante. Sin embargo, con el plan comercial se busca incursionar en mercados alternativos, para modificar el comportamiento vegetativo de las ventas.

De acuerdo con la encuesta aplicada a clientes actuales y potenciales, se determina la propuesta de valor para la agencia aduanal Kayfer, la cual es la entrega de mercadería con sentido de urgencia y puerta a puerta. Además de la posibilidad de financiamiento por parte de la empresa.

Asimismo, otras de las áreas importantes a recalcar dentro de Kayfer, como estrategias complementarias a la propuesta de valor, serían: enfatizar mantenerse bajo las regulaciones de ley requeridas, seguridad sobre la mercancía, agilidad, eficiencia y eficacia en el proceso de entrega del producto.

Análisis de los resultados obtenidos mediante la entrevista

La entrevista con el Gerente General denota una carencia del departamento de ventas y mercadeo, pues la actividad que ocupa la unidad, recae sobre la figura del gerente general, quien tiene otras funciones como prioridad.

La metodología seleccionada con anterioridad para elegir a los interesados en la elección de un mercado meta triple A, en donde se garantiza la legalidad con la que funcionan los clientes y las garantías de pago que brindan.

El reto para encontrar buena clientela ha demostrado dificultades para expandir el negocio. Es preciso tomar en cuenta que las responsabilidades de ventas y mercadeo son muy exigentes, si existen otras funciones al mismo tiempo. A pesar de estos hechos, Kayfer se muestra anuente a modificar las políticas actuales e invertir en la contratación de un agente de ventas y mercadeo, encargado de la selección de nuevos clientes.

Capítulo VI: Propuesta de Solución

Plan Comercial

Es fundamental para el desarrollo de una propuesta de valor, en el mercado de agentes aduaneros, determinar los componentes esenciales que conllevan la puesta en marcha del mismo. Dichos componentes se presentan en esta investigación como un análisis del mix de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos (Lovelock y Wirtz, 2009).

El plan comercial que genere una propuesta de valor de la marca Kayfer, frente a los clientes, con el fin de que la compañía sea competitiva en el mercado nacional, para el III trimestre del año 2019. Busca mediante el estudio de mercado, dirigido a los clientes, determinar la cartera de clientes potenciales para Kayfer. Elaborar una propuesta de mercado que le facilite a la empresa posicionarse en los embarques cortos de línea industrial, y justificar mediante un Estado de Resultados Proyectado, la viabilidad de la propuesta comercial. A través de esta propuesta de valor se promoverá el servicio clave para el éxito de la empresa: entregas con sentido de urgencia, con la opción de financiamiento por parte de la compañía y entrega puerta a puerta.

A través del análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, mediante los cuestionarios aplicados a los clientes actuales de la empresa, así como a posibles clientes y al Gerente General; se establecen las siguientes propuestas de solución, ver (tabla 2).

Tabla 2

Propuesta de solución para el servicio ofrecido por la agencia aduanal.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<p><i>Servicio:</i> <i>Mantener sentido de urgencia en las entregas de producto y demostrar que la empresa se rige por las regulaciones de ley requeridas.</i></p>	<p>Ofrecerle al cliente un tiempo de entrega real de acuerdo a la urgencia con la cual se puede tratar la mercancía. 12 horas por vía aérea, 72 horas por vía marítima y 48 horas por vía terrestre. Es preciso enfatizar en este servicio, ya que es parte del valor agregado de la empresa. Además, se debe incluir en el sitio web de la empresa las regulaciones de ley requeridas por las agencias de aduana mediante las cuales se rige Kayfer. El responsable de garantizar esta acción es el agente de ventas y mercadeo. Para Agosto de 2019, todos los clientes deben estar informados del servicio.</p>	<p>A través del cuestionario aplicado se demuestra que para los clientes lo más importante es recibir su producto a tiempo (valor de la empresa) y tener certeza de que la empresa va a cumplir su promesa según las regulaciones de ley requeridas sin involucrar a los clientes en situaciones incómodas.</p>	<p>Cumplir con entregas en corto tiempo garantizadas es un reto. Esto depende de la categorización correcta del producto en aduanas y los permisos requeridos para ingreso al país, de la mercancía.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Propuesta de solución sobre el precio del servicio ofrecido por Kayfer.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Precio: Plan fidelización de clientes y asociación de empresas.</i>	Se recomienda elaborar un plan de fidelización de clientes en donde se le ofrezca a los clientes mayores una extensión de la promesa de pago o bien se le efectúe un descuento del 5% en la próxima compra. Esto será aplicable para los clientes que realicen un total de 3 o más compras mensuales. También, se debe efectuar una encuesta de satisfacción del cliente, realizada mediante una llamada telefónica por parte del Agente de Ventas y Mercadeo o el Gerente, en donde se evalúe la satisfacción de la venta y entrega de mercancía. Se recomienda aplicar la propuesta a partir de Agosto de 2019.	Afianciamento de clientes mediante el descuento por compras mayores a 3 contenedores mensuales.	Revisión de la satisfacción del servicio al cliente mediante las encuestas de satisfacción ejecutadas al finalizar la entrega de mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Propuesta de solución para la plaza ofrecida por la compañía.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Plaza: Servicio puerta a puerta.</i>	El servicio puerta a puerta es una innovación en la empresa. Es necesario que todos los clientes conozcan de este servicio y se ofrece a cada cliente durante el proceso de compra. Este servicio genera valor en la empresa, es de vital importancia promoverlo. También se puede ir más allá y llamar a cada cliente actual para comentarles sobre la nueva consolidación de carga brindada por Kayfer. El agente de ventas y mercadeo es el encargado de llevar a cabo esta acción. Todos los clientes deben estar informados del servicio para Agosto de 2019.	Kayfer cuenta con almacenes en los puertos del país. Se le debe ofrecer al cliente siempre el servicio de puerta a puerta, que facilite obtener el producto lo antes posible.	Comunicarle al cliente los costos en los que se debe incurrir para hacerle llegar el producto al destino elegido.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Propuesta de solución para la promoción elaborada por la agencia Kayfer.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Promoción: Fortalecimiento de la estrategia digital, mediante la inclusión un sitio web para la empresa.</i>	Creación de un sitio web. Se recomienda WordPress, dados sus bajos costos y facilidad de uso. El sitio web cuesta \$8 de servicio premium mensual con opción de pagos anuales. Este sitio web debe estar incorporado a más tardar en Agosto de 2019. El responsable de adquirir el sitio web es el gerente general, sin embargo, se recomienda que el agente de ventas se asegure de que el sitio esté actualizado con los servicios que ofrece la empresa.	Permite dar a conocer la empresa por vía digital. En un mercado altamente globalizado es indispensable mostrar al mundo el servicio ofrecido. Les permite a clientes potenciales familiarizarse con la marca y tener mayor seguridad en las compras. La promoción es vital para promover la propuesta de valor (sentido urgencia, servicio puerta a puerta y financiamiento).	La inversión en un sitio web es un costo adicional en el que se incurriría, sin embargo, el beneficio a obtener sobrepasa el riesgo del costo inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Propuesta de solución sobre el personal requerido en la empresa.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Personas: Incorporación de personal de ventas y mercadeo.</i>	Se requiere contratar un agente de ventas y mercadeo para el 2019. Para inicios del 2020 se debe incluir otro agente de ventas. El perfil del personal requerido se muestra en el anexo 4. El salario sugerido mínimo serían de 350 000 colones mensuales más comisión por ventas, el recuadro de comisiones se visualiza en el anexo 5. El primer agente de ventas debe estar incorporada a la empresa a más tardar en Agosto del 2019. Como responsable se mantiene al gerente general.	La incorporación de un agente de ventas y mercadeo aliviana las cargas del gerente general, permite una optimización del tiempo y de las funciones realizadas para cada puesto.	Representa un aumento en los costos fijos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Propuesta de solución para la presencia en medios de comunicación de la marca Kayfer.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Presencia: Inversión en publicidad mediante anuncios en Gmail.</i>	Se recomienda invertir en Google Search. El costo del servicio es de \$150 mensuales durante el 2019 En el 2020 se esperan invertir \$200 por mes, \$250 para el 2021, \$300 para el 2022 y \$350 en el 2023. Los anuncios de Google son relacionados a las búsquedas del buscador Google con base en los servicios ofrecidos por Kayfer. Este servicio queda a cargo del gerente general mientras el agente de mercadeo y ventas es incorporado. Se sugiere adquirir el servicio a más tardar Julio de 2019.	Forma efectiva de adquirir nuevos clientes en el mercado.	Implica un aumento mínimo en los costos operativos, a pesar de ello, se puede limitar el nivel de inversión que se desea tener en este ámbito para no incurrir en gastos excesivos.

Fuente: Elaboración propia.

Los anuncios mostrados en internet mediante el buscador Google son campañas de red de búsqueda relacionadas a los rastreos realizados por los usuarios. Los resultados aparecen de acuerdo con las búsquedas relevantes. Para Google Adds, se seleccionan las palabras claves elegidas por el cliente, sugeridas para este caso las siguientes: agencia aduanal, servicio puerta a puerta, sentido de urgencia en la entrega. La búsqueda de la empresa aparece según las palabras introducidas por los usuarios al demandar el servicio. La calidad del servicio de Google aumenta según la inversión del cliente. A mayor inversión se ofrece un producto más detallado en donde se podría ampliar la presencia en Internet hasta anuncios mediante banners en los correos Gmail de los interesados. Es por ello, que se reforzará este servicio para los años futuros del proyecto.

Tabla 8

Propuesta de solución para los procesos ejecutados en la agencia aduanal Kayfer.

Propuesta de Solución	Táctica	Ventaja	Área de mejora
<i>Procesos: Actualización de la página de red social, Facebook.</i>	Actualizar la red social Facebook a Facebook Business. Invertir \$10 en anuncios publicitarios mensuales durante el primer año. Además incentivar mediante descuentos en ventas o a través de una extensión del periodo de pago, que los clientes actuales comenten en el sitio web sobre el servicio recibido de Kayfer. Actualizar el sitio web con fotografías actuales de la empresa. Adjuntar mayor información sobre los servicios que pueden adquirir los clientes al contratar a Kayfer. Mostrar imágenes de clientes recibiendo la mercancía. Agregar la información y fotografía del agente de mercadeo y ventas que guía a los clientes durante la adquisición del servicio. El responsable de estas acciones es el agente de mercadeo y ventas. La información debe estar actualizada a más tardar Agosto 2019.	El sitio web fue actualizado por última vez en 2014. Al ingresar imágenes actualizadas, ilustrativas del proceso de venta y entrega del producto y la gestión de recomendaciones digitales, se aumenta el rango de clientes potenciales a adquirir. Esto, se ve reflejado dado que muchos empresarios utilizan como referencia la publicidad vista en redes sociales para adquirir un agente aduanero distinto.	Empresas poco reconocidas se enterarán sobre la agencia aduanal y será necesario una investigación a fondo sobre la trayectoria de la compañía para brindarle servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Es imprescindible al proponer una solución a las inquietudes señaladas en el proyecto, sugerir cambios en el manejo de la información digital y un aumento del recurso humano para balancear las labores diarias de cada puesto. Las sugerencias forman parte del estudio de la oferta propuesta a la empresa, a la luz de un mercado con alta demanda, lo cual le permitirá alcanzar un incremento en la participación de mercado que posee Kayfer, por lo que se denota como necesario acatar las recomendaciones de este estudio.

VII Capítulo: Resultados Financieros

En la estrategia competitiva, la función de operaciones según Lovelock y Wirtz (2009):

“(...) reconoce el equilibrio entre la productividad y la calidad definida por el cliente; está dispuesto a subcontratar; supervisa las operaciones de la competencia para obtener ideas y reconocer amenazas. Impulsado por la satisfacción del cliente y no por la tradición; dispuesto a personalizar y adoptar nuevos métodos; énfasis en la rapidez, la conveniencia y la comodidad” (p. 479).

De acuerdo con la información citada anteriormente, cabe destacar la importancia de estar anuentes al cambio, preverlo y ajustarse al mismo. Es por ello, que en el siguiente capítulo se mostrarán los resultados de los estados financieros que justifican la ejecución de este proyecto.

Costos del Proyecto

Para la ejecución del Plan Comercial, mencionado en el capítulo anterior, se concretan los gastos en los que incurría la empresa, evidenciados mediante la tabla 9. Los datos presentan el costo anual del agente de ventas cuyo salario anual alcanzaría los ₡4,200,000, para el 2019 y en el 2020 con la inclusión del segundo agente, ₡8,400,000 al año. Además, se ofrece una estimación de los gastos del sitio web, publicidad google y Facebook alcanzarían a ₡1,209,600 anuales.

Tabla 9.

Costos iniciales del Plan Comercial

Costos del proyecto inicial	Anual 2019	Anual 2020
Agente de Ventas	¢4,200,000	¢8,400,000
Sitio web	¢57,600	¢57,608
Google & FB publicidad	¢1,152,000	¢1,440,000
Total	¢5,409,600	¢9,897,608

Fuente: Elaboración propia.

Histórico de Ventas

Las ventas de la agencia aduanal Kayfer han venido disminuyendo notablemente en los últimos años, dichos datos se ven reflejados en la tabla 10, en donde se muestra un notorio decrecimiento de las ventas desde el 2017, atribuido principalmente al cambio del dólar que impactó el producto interno bruto (PIB) del país para esa fecha.

Tabla 10.

Histórico de Ventas de Kayfer

Año	Ventas unidades	Crecimiento	Precio de Ventas Unitario
2014	144		
2015	149	3%	¢473,889
2016	156	5%	¢492,513
2017	163	4%	¢511,138
2018	168	3%	¢529,762

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas con la inclusión del Plan Comercial

Con los datos mencionados anteriormente, se refleja como vital realizar cambios en la empresa para surgir y mantenerse competente en el mercado. Al incluir el Plan Comercial en Kayfer, se pronostica un crecimiento de las ventas en un 3% para en el primer año, un aumento del 4% para el segundo año, un 5% para el 2021, un 6% para el 2022 y un 7% para el 2023. Dichas ventas proyectan 15 clientes para el 2019, 16 compradores para el 2020, 17 interesados para el 2021, 18 consumidores para el 2022 y 19 clientes al finalizar el 2023.

Tabla 11.

Pronóstico de Ventas con la inclusión del Plan Comercial

Año	Ventas unidades	Crecimiento	Precio de Ventas Unitario
2019	173	3%	¢547,774
2020	180	4%	¢566,398
2021	189	5%	¢585,022
2022	200	6%	¢603,646
2023	213	7%	¢622,270

Fuente: Elaboración propia.

Estado de Resultados para Kayfer

En la tabla 13 se muestran los datos del Estado de Resultados del 2018. Para este año la empresa reporta ventas por ¢89, 000,000 las cuales, dejan ¢8, 800,000 en ganancias.

Además, se observa en la tercera columna de la tabla 13, el Estado de Resultados proyectado para el 2019. Dicha tabla destaca que para los próximos seis meses del año 2019, el pronóstico de ventas, con la inclusión del proyecto, sería de ¢94, 764,869. Para el 2020, Kayfer espera ventas totales de ¢101, 951,606, lo que conllevaría a recibir ¢3, 910,644 en las utilidades retenidas. Dicha diferencia se debe al aumento del gasto operativo por la inclusión de un segundo agente de ventas.

Tabla 12

Cuadro comparativo Estado de Resultados 2018, 2019 y 2020

Estado de resultados	2018	2019	Diferencia	2020	Diferencia
Servicio ventas totales	¢89,000,000	¢94,764,869	¢5,764,869	¢101,951,606	¢7,186,737
Gasto Operativo	¢76,600,000	¢80,800,000	¢4,200,000	¢87,298,000	¢6,498,000
Utilidad neta	¢12,400,000	¢13,964,869	¢1,564,869	¢14,653,606	¢688,737
Impuesto Renta	¢3,600,000	¢3,715,200	¢115,200	¢3,834,086	¢118,886
Utilidades retenidas	¢8,800,000	¢10,249,669	¢1,449,669	¢10,819,519	¢569,850

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se destaca mediante el pronóstico de ventas, un aumento de un 3% de ventas en el 2019 y un 4% para el 2020. Esto no sería posible sin la inclusión del proyecto y coloca en riesgo a toda la operación de la empresa, dado que de no tomarse estas medidas el decrecimiento de las ventas puede empeorar y llevar a la quiebra a la agencia aduanal.

La proyección de ventas para Kayfer se realizó de manera conservadora a causa del tipo de economía que enfrenta el país en estos momentos. Una nueva política fiscal que ajusta los bolsillos de los costarricenses va a entrar en rigor para mediados del 2019. Los costarricenses aún no miden el impacto que el IVA va a tener en la adquisición de servicios y con ello, se pronostica una disminución de la demanda en el mercado. Es por ello, que esta propuesta comercial plantea soluciones capaces de incrementar las ventas de la empresa, de una manera real y ajustada a la realidad de los factores externos a la operación que impactan directamente el proceso de compra de los consumidores.

El anexo 6 muestra cómo la empresa recuperaría utilidades en los próximos 5 años, al incluir el proyecto. Queda evidenciada la recuperación de la inversión y el incremento de las ventas. Es por ello, que la estrategia comercial planteada debe ser aplicada tan pronto como sea posible, de esta manera, se verán resultados positivos en las ventas de la empresa, un aumento en la cartera de clientes y en las utilidades.

VIII Capítulo: Conclusiones y recomendaciones

Este apartado ofrece una interpretación valorativa de los resultados derivados de la investigación.

Dejará en manifiesto los detalles más relevantes que aportaron base para el planteamiento de las conclusiones, según los objetivos planteados en el presente estudio. Así mismo, se argumenta las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de la empresa aduanal, Kayfer.

Conclusiones

En lo concerniente al desarrollo de un estudio de mercado para la empresa, se demuestra que Kayfer cuenta con los servicios más importantes solicitados para las agencias aduanales. La compañía ha incorporado la entrega puerta a puerta y garantizado una especial atención en las urgencias de entrega de mercadería, como valor agregado de la entidad. Adicionalmente, la compañía ofrece: atención personalizada, asesoría y financiamiento, características indispensables para destacarse en el medio.

La investigación refleja, la dificultad de la empresa para adquirir nuevos clientes. El proceso de selección y promoción de la empresa es realizado por el Gerente General, quien tiene otras funciones. La empresa ha centrado su mercado meta de importaciones hacia la clientela industrial de carga pesada. La poca diversificación de clientes, en épocas de dificultad financiera denota mayormente, el decrecimiento de las ventas sufrido, por este mercado, en los últimos años.

Kayfer se ha caracterizado por ofrecer un servicio de alta calidad, con especial atención en la urgencia de entrega de los productos; sin embargo, el precio ofertado del servicio no es altamente competente, lo cual causa disgusto entre la clientela actual.

Acerca de la cartera de clientes potenciales para Kayfer, se tiene que: existe poca recordación de la marca Kayfer, evidenciando la carencia de publicidad efectuada para la empresa. Esto es ocasionado por la ausencia de un departamento de ventas y la falta de asesoría en mercadotecnia.

Tras implementar una propuesta de mercado que le facilite a la empresa posicionarse en los embarques cortos de línea industrial, resulta relevante mencionar que el análisis del mix de mercadeo resaltó los rubros necesarios por mejorar para garantizar una recordación importante de marca, capaz de incrementar las ventas.

Se denota como necesario la implementación del Plan Fidelización de Clientes, el cual le permite a la empresa flexibilidad con la extensión de la promesa de pago y con ello, un aumento de la satisfacción del servicio recibido por parte de los usuarios.

Los datos reflejan que es necesario un fortalecimiento de la estrategia digital, a través de la inclusión un sitio web para la empresa, con la finalidad de dar a conocer a Kayfer a todos los clientes potenciales.

La saturación de tareas del Gerente General resalta la necesidad de la incorporación de un agente de ventas y mercadeo. Para alivianar las cargas del Gerente General, permitiendo una optimización del tiempo y funciones realizadas para cada puesto.

Es vital la inversión en publicidad mediante anuncios en Gmail, de manera que se automatiza la búsqueda del servicio de agencia aduanal mediante el Internet, incrementando las visitas a la página web o búsqueda de palabras y servicios aduanales.

Así mismo, es imperativa una actualización de la página de red social, Facebook. Las últimas actualizaciones fueron en el 2014. Quienes visiten dicha página verán la inactividad de la empresa, dudando del funcionamiento de la misma.

En el último objetivo sobre la justificación de la propuesta comercial mediante un Estado de Resultados Proyectado, queda demostrado cómo las mejoras del plan comercial son relacionadas a plenitud, con el incremento de la cartera de clientes y las ventas.

En cuanto a las estimaciones o proyecciones de ventas a partir de la implementación de las recomendaciones que contiene el plan aquí propuesto, se pronostica para el primer año, un crecimiento de las ventas en un 3% para en el primer año, un aumento del 4% para el segundo año, un 5% para el 2021, un 6% para el 2022 y un 7% para el 2023. La proyección de ventas es un reflejo de la conducta de ventas pasadas, número de periodos, e inflación. La respuesta de reacción de compra de los usuarios es completamente relacionada a la actividad del mercadeo, a mayor publicidad, mayor es el número de ventas.

Finalmente, recalcando que la ejecución del plan comercial genera la propuesta de valor buscada para la marca Kayfer. Es mediante las medidas del plan que se lograría que la compañía sea competitiva en el mercado nacional para el 2019 y los años futuros.

Recomendaciones

Primeramente, es recomendable implementar el Plan Comercial que la presente propuesta contiene, con la finalidad de generar valor a través de una mejor comunicación entre la empresa y el mercado meta. Como punto inicial, se sugiere establecer entregas a corto tiempo, en donde se mantenga el sentido de urgencia de entrega para los clientes.

Además, es necesario rectificar las regulaciones legales bajo las cuales trabaja la agencia aduanal, especificándolas en el sitio web de la compañía, propiciando un fácil acceso a dicha información por vía electrónica.

Es recomendable aplicar el plan de fidelización de clientes, el que ofrece un descuento del 5% en las ventas del próximo mes cuando se realicen más de 3 importaciones de contenedores con la agencia aduanal durante un mismo mes. Asimismo, se sugiere realizar una llamada

telefónica, por parte del agente de ventas, cada vez que se concluye una entrega de mercancía. Esto, para afianzar la clientela y evaluar el servicio brindado.

El servicio puerta a puerta de Kayfer que es una innovación en la empresa, debe ser más promovido por la fuerza de ventas. Es preciso informar a todos los clientes sobre esta innovación de la compañía, la cual pretende facilitar la entrega de productos para los usuarios.

Otro punto indispensable a ejecutar es la adquisición de un sitio web, mediante el cual los clientes potenciales puedan corroborar la legalidad bajo la cual se maneja la empresa, se informen sobre los servicios ofertados por Kayfer. Es recomendable, dar a conocer la misión, visión y valores implementados por la empresa. Al ser un sitio nuevo, se recomienda la elaboración de un calendario editorial, en donde se programen las publicaciones semanales al sitio web.

Es necesario también, realizar el proceso de selección y contratación de un agente de ventas y mercadeo. Encargado de los siguientes aspectos: establecimiento de objetivos de venta mensual y anual de la empresa, itinerarios e informe de visitas a clientes, evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, manejo de la cartera de clientes actuales y promoción para clientes potenciales, encargado de controlar el buen servicio y la calidad de ventas. Con ello, se garantiza una optimización del recurso humano y un equilibrio en las funciones de cada empleado.

Se aconseja invertir en anuncios publicitarios elaborados por la compañía del buscador de Internet, Google. Esta empresa ofrece la posibilidad de agilizar la búsqueda por palabras clave preestablecidas que dirijan a los consumidores hacia el sitio web de Kayfer. Así como también, la posibilidad de anunciar la empresa en los correos de los interesados.

Por otro lado, es preciso actualizar la red social Facebook. Se recomienda publicar imágenes y o videos semanales en donde se muestre el servicio ofrecido por Kayfer, respuestas a inquietudes de los clientes y se reflejen los comentarios de los usuarios actuales dando

visibilidad del servicio recibido. Además, al actualizar el perfil para negocio, la red social permite generar anuncios publicitarios dentro de la página. Con ello se estaría promoviendo el servicio de la empresa en redes sociales e Internet.

Finalmente las recomendaciones, es preciso destacar que los datos mostrados son implementaciones eficientes, efectivas y reales que le permitirán a Kayfer aumentar la cartera de clientes y mantener el negocio constante por muchos años más. La empresa se ha mostrado anuente a tomar las medidas necesarias para ajustarse a las encomiendas de este proyecto.

Bibliografía

- Anderson, R. E., Hair, J. F. y Bush, A. J. (1996). *Administración de Ventas*. 2. ed. México: McGraw-Hill.
- Báez, J., Pérez de Tutela, J. (2009). *Investigación cualitativa*. 2. ed. Madrid, España: ESIC.
- Banco Central de Costa Rica (BCCR). (2018 – 2019). *Revisión Programa Macroeconómico 2018 – 2019*. Recuperado de: <https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPolíticaMonetariaInflación/RevisiónPM-2018-2019.pdf>
- Barrantes Echeverría, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. 2. ed. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bernardez, M. L. (2008). *Capital Intelectual: Creación de Valor en la Sociedad Del Conocimiento*. IN, Bloomington, Estados Unidos de América: Author House.
- Caldwell Marín, E. G. (2009). *Mercadotecnia de productos y servicios sociales: principios tácticos y estratégicos*. 1. ed. San José, Costa Rica: UCR.
- Descartes, R. (2012). *Discourse on Method*. Indiana, Estados Unidos de América: Focus Publishing.
- Equipo Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. 1. ed. Málaga, España: VÉRTICE.
- Anuncios Google. (s.f.). *Google Adds: plan comercial*. Recuperado de: https://ads.google.com/intl/es-419_mx/home/how-it-works/
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. 1. ed. Córdoba, España. Editorial Brujas.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6. ed. Perú: McGraw - Hill.
- Kotler, P. Bloom, P., y Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. 2. ed. EE.UU.: Paidós.
- Lovelock, J., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. 6. ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Michaux, S. Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Recuperado de: https://www.casadellibro.com/ebook-las-cinco-fuerzas-de-porter-ebook/9782806276469/2983881?utm_source=google&utm_medium=GoogleBooks&utm_campaign=2922&utm_content=GoogleProducts2
- PEN – CONARE. (2018). *Informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible*. Recuperado de: <https://www.estadonacion.or.cr/2018/assets/resumen-en.pdf>
- Porter, E. M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Reprint: Simon and Schuster.
- Reyes Leal, O. B. (2016). *Manual de derecho aduanero*. 1. ed. México: Oxford University Press.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8. ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Salazar, M. A., Álvarez-Hernández, S y Bravo-Núñez, E. (2000). *Coefficientes de Asociación*. 1. ed. México: Plaza y Valdez.
- Sánchez Sánchez, J. D. (2018). *Mercadeo Real*. San José, Costa Rica: Editorial Número Cuatro.

Serrano, G. P. (2007). *Desafíos de la investigación Cualitativa*. Chile: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Toro- Jaramillo, I. D., y Darío-Parra, R. (2006) *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*: Medellín, Colombia: Universidad Eafit.

Wolters Kluwer. (s.f.). *Diccionario Empresarial: cartera de clientes*. Recuperado de: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFfv8UTUAAAA=WKE

Zigone, L., y Ruiz – Moreno, F. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*: España: Universidad de Alicante Campus de San Vicente.

Anexos

Anexo 1: Instrumento aplicado a los clientes de Kayfer.

Universidad Internacional de las Américas

Cuestionario aplicado a los clientes actuales de la empresa Kayfer para inicios del 2019.

Objetivo general: desarrollar un estudio de mercado para la empresa Kayfer.

Responsable: Raquel Espinoza Monge

Estimados clientes: se solicita su valiosa colaboración para completar el siguiente cuestionario, el cual busca recopilar información sobre la marca Kayfer en el mercado aduanero de Costa Rica.

Instrucciones: Seleccione con un punto la opción que mejor describa la percepción que se posea de la empresa de acuerdo a lo que se investiga.

La información suministrada será confidencial y se utilizará únicamente para fines investigativos.

Sexo: femenino
 masculino

Edad: () años

1. Con qué frecuencia utiliza los servicios de agencia de aduana.

Una vez a la semana
 Dos veces a la semana

Una vez al mes
 Dos veces al mes

2. Si se comparara Kayfer con los otros agentes aduaneros, la empresa se catalogaría cómo:

Altamente competente
 Competente

Poco competente
 Nada competente

3. Cómo categorizaría el servicio de agencia de aduana brindado por la empresa.

Excelente
 Bueno

Regular
 Malo

4. Cómo clasificaría el proceso de entrega de mercancía por parte de la empresa aduanal.

Excelente
 Bueno

Regular
 Malo

5. Cómo calificaría la relación precio – calidad de servicio ofrecido por la empresa. Explique.

Excelente

Regular

Bueno

Malo

6. Recomendaría el servicio de agencia de aduana de Kayfer a otro negocio.

Siempre

Casi siempre

En algunas ocasiones

Nunca

7. ¿Mejoraría alguna parte del servicio ofrecido por Kayfer? Explique

Anexo 2: Instrumento aplicado clientes potenciales para Kayfer.

Universidad Internacional de las Américas

Cuestionario aplicado a clientes potenciales de la empresa Kayfer para inicios del 2019.

Objetivo general: desarrollar un estudio de mercado para la empresa Kayfer.

Responsable: Raquel Espinoza Monge

Estimados clientes: se solicita su valiosa colaboración para completar el siguiente cuestionario, el cual busca recopilar información sobre la marca Kayfer en el mercado aduanero de Costa Rica.

Instrucciones: Seleccione con un punto la opción que mejor describa la percepción que se posea de la empresa de acuerdo a lo que se investiga.

La información suministrada será confidencial y se utilizará únicamente para fines investigativos.

Sexo: femenino
 masculino

Edad: () años

1. Indica el nombre de la primera compañía que se le ocurre cuando piensa en servicios aduanales.

-
2. Reconoce el nombre de la empresa Kayfer

Utilizo su servicio a menudo He escuchado sobre sus servicios pero no los he empleado
 A veces requiero su servicio Nunca he escuchado sobre ellos

3. Has utilizado el servicio de aduanas brindado por Kayfer

Siempre En algunas ocasiones
 Casi siempre Nunca

4. Dónde ha visto publicidad de la empresa Kayfer

Internet / Facebook Correo electrónico
 Vía telefónica / Mensaje de texto Ninguno

5. Indique las características con las que asocia a la empresa Kayfer

Segura Eficiente
 De confianza Alcanzable
 Ágil Otro (especifique)

6. ¿Cuáles son las características que debe reunir una agencia aduanal para mi empresa?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Segura | <input type="checkbox"/> Eficiente |
| <input type="checkbox"/> De confianza | <input type="checkbox"/> Alcanzable |
| <input type="checkbox"/> Ágil | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

7. ¿Qué es más importante para escoger una agencia aduanal?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Asesoría o atención personalizada |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad | <input type="checkbox"/> Servicios complementarios (cuales) |
| <input type="checkbox"/> Entregas precisas | <input type="checkbox"/> Otros |

8. ¿Qué otro servicio es indispensable que una agencia aduanal brinde?

Anexo 3: Entrevista al Gerente General

Entrevista

Preguntas para el Gerente General:

- ¿Quiénes son los clientes actuales más importantes para Kayfer?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado en cuanto a las importaciones? ¿Cuándo compran más mercancía?
- ¿Cómo le gustaría a Kayfer que se realizara el proceso de captación de clientes?
- ¿Por qué motivo la empresa desestima emplear métodos de garantía de pago? Por ejemplo el uso de la tarjeta de crédito, como lo usan las empresas de autos para el seguro.
- Según su criterio, ¿Cuáles estrategias de Kayfer son las que mantienen la clientela actual?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sistema similar al de la sugef? ¿Sería esto suficiente garantía para aceptar el nuevo cliente?

Anexo 4: Perfil del agente de ventas y mercadeo.

Perfil de Puesto	
<i>Nombre del Puesto</i>	Agente de Mercadeo y Ventas
<i>Requisitos</i>	Bachiller en administración. Conocimiento de las agencias aduanales. Experiencia en ventas y o mercadeo, mínima de 6 meses. Dominio oral y escrito del idioma inglés. Manejo de paquetes informáticos.
<i>Funciones generales</i>	Establecimiento de los objetivos de venta mensual y anual de la empresa. Itinerarios e informe de visitas a clientes. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Manejo de la cartera de clientes actuales y promoción para clientes potenciales. Encargado de controlar el buen servicio y la calidad de ventas. Elaboración del calendario editorial para programar las publicaciones en los sitios web. Actualización semanal de la red social Facebook y del sitio web de la empresa.

Anexo 5: Comisión de Ventas

Porcentaje de Comisión por Ventas							
Objetivo de ventas	Porcentaje de comisión obtenida en relación con la utilidad recibida sobre las ventas de 2019	de	Porcentaje de comisión obtenida en relación con la utilidad recibida sobre las ventas de 2020	de	Porcentaje de comisión obtenida en relación con la utilidad recibida sobre las ventas de 2021	de	Porcentaje de comisión obtenida en relación con la utilidad recibida sobre las ventas de 2022
Incrementar las ventas anuales en un 2%	5%		5%		5%		5%
Aumentar las ventas anuales en un 3%	10%		10%		10%		10%
Crecimiento de ventas anuales en un 4%	15%		15%		15%		15%
Desarrollo de ventas anuales en un 5% o más.	20%		20%		20%		20%

Anexo 6: Proyección del Estado de Resultados para los próximos 5 años con la inclusión del Proyecto.

Estado de resultados	2019	2020	Diferencia	2021	Diferencia	2022	Diferencia	2023	Diferencia
Servicio ventas									
totales	€94,764,869	€101,951,606	€7,186,737	€110,569,122	€8,617,516	€120,729,162	€10,160,040	€132,543,469	€11,814,308
Gasto Operativo	€80,800,000	€87,298,000	€6,498,000	€90,091,536	€2,793,536	€92,974,465	€2,882,929	€95,949,648	€2,975,183
Utilidad neta	€13,964,869	€14,653,606	€688,737	€20,477,586	€5,823,980	€27,754,697	€7,277,111	€36,593,821	€8,839,125
Impuesto Renta	€3,715,200	€3,834,086	€118,886	€3,956,777	€122,691	€4,083,394	€126,617	€4,214,063	€130,669
Utilidades retenidas	€10,249,669	€10,819,519	€569,850	€16,520,809	€5,701,290	€23,671,303	€7,150,494	€32,379,759	€8,708,456