

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



FACTULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN MERCADEO

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

CASO DE ESTUDIO

“Implementación de Estrategias de Mercadeo, Control de Clientes y Facturación dentro de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A.”

PROFESORA: Katia Chacón B.

Gianpiero Torelli Mendieta

1-1010-0599

I Cuatrimestre 2007.

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por darme las facultades físicas y mentales para poder alcanzar este objetivo en mi vida, a Carito por su amor y apoyo incondicional, además de su comprensión en todo momento; a la profesora Katia Chacón por sus enseñanzas, disposición, paciencia y tutela, y a mis hermanas: Gloria, Giuliana y Francesca por su colaboración dentro de este proceso.*

## **DEDICATORIA**

*A mi papá, Antonio, que con su ejemplo, voluntad y experiencia, me ha enseñado a trabajar de una manera honrada y persistente, buscando día con día ser cada vez mejor...*

*A mi mamá, María, que gracias a su dedicación, paciencia y amor me ha demostrado que con Fe y esfuerzo, todo se puede alcanzar en esta vida...*

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<i>Objetivo general</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
<b>DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>11</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<i>Tipos de Investigación</i> .....	13
<b>ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>18</b>
<i>Investigación cuantitativa</i> .....	18
<i>Investigación Cualitativa</i> .....	18
<i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....	20
<b>POBLACIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>MUESTRA</b> .....	<b>23</b>
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>24</b>
<i>Primarias</i> .....	24
<i>Secundarias</i> .....	25
<b>ALCANCES</b> .....	<b>25</b>
<b>LIMITACIONES</b> .....	<b>26</b>
<b>CASO:</b> .....	<b>28</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>29</b>
<i>Reseña histórica</i> .....	29
<i>Personajes</i> .....	31
<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>33</b>
<i>Desenlace</i> .....	36
<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 1</b> .....	<b>54</b>

<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 2.....</b>	<b>56</b>
<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 3.....</b>	<b>57</b>
<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 4.....</b>	<b>59</b>
<b>SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.....</b>	<b>61</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>65</b>
<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto es realizado bajo el nombre de “Implementación de Estrategias de Mercadeo, Control de Clientes y Facturación dentro de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A.”, el cual aborda una panorámica con base en una situación real que acontece dentro de esta organización en la actualidad.

Hoy en día, la compañía se encuentra posicionada, con capacidad de inversión y con una clientela bien definida; los proyectos continúan y ahora es preciso solventar las carencias y dificultades que han entorpecido el desempeño de la misma.

En toda organización con ánimos lucrativos, el crecimiento de la cartera es vital, reclutando nuevos prospectos que cuenten con características potenciales para el crecimiento de la compañía. Es preciso que esta empresa, para obtener una mayor participación de mercado, opte, primero, por el desarrollo de un análisis FODA actualizado. Como se sabe, el mercado es cambiante y las exigencias cada vez son mayores, lo que lleva a moldear las estructuras de las empresas participantes, volviéndolas más competitivas y con mayores expectativas.

Mediante este análisis, se darán a conocer las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos), además de las oportunidades y amenazas (factores externos). De esta manera, la plataforma de acción va a ser más sólida y, por ende, las proyecciones más acertadas.

La empresa ha participado, a lo largo de su existencia, en diferentes mercados y ha revolucionado los productos para heladería y las presentaciones

de los mismos; todo esto se ha logrado sin estrategias publicitarias definidas y se ha trabajado bajo criterios intuitivos, respaldados en la experiencia, desarrollando modelos de corte empírico, carentes de fundamentos teóricos estables.

Dentro de sus compradores potenciales, se encuentran: las principales cadenas de supermercados del país, heladerías a lo largo del territorio nacional, carritos ambulantes de helados, restaurantes de comida rápida y ventas en los campos fériaes, por medio de intermediarios. La distribución de los productos se hace con flotilla propia, con el fin de personalizar más la atención y cumplir con labores de supervisión de servicio. Además, es importante recalcar que manipulación de los productos se debe hacer con sumo cuidado, debido su naturaleza alimenticia y fragilidad.

La utilización de herramientas reales, como encuestas y estudios de mercado, logran descubrir las opiniones de la clientela y detectar los posibles cambios a realizar para lograr mayor satisfacción de estos.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este estudio contempla una situación real en una empresa costarricense, que requiere de acción inmediata. Se elabora con el fin de brindar una serie de mejoras dentro del “*modus operandi*” de la compañía, interna y externamente. Se habla de la parte interna por la necesidad de fortalecer procedimientos y controles dentro de los departamentos, en especial, el de cuentas por cobrar y el de mercadeo. Este último es el encargado de establecer estrategias directas de publicidad, y es precisamente aquí donde el beneficio muta hacia una atmósfera ajena o externa, mediante planes mercadológicos y publicitaria en pro de la cartera de la organización.

La compañía es consciente de la realidad del mercado actual; por eso, está anuente a un cambio dentro de su estructura y procedimientos, implementando controles más eficientes dentro del departamento de ventas y cuentas por cobrar; así como en sus estrategias de promoción de sus productos, a razón de posicionarse mejor en las mentes de los consumidores. Esto último acompañado de una óptima segmentación, sirve como una herramienta fundamental para determinar los requerimientos y necesidades de los clientes, además del lanzamiento de nuevas líneas.

Mediante el esbozo del contexto de la empresa a manera de caso, redactado en forma narrativa con personajes y situaciones reales, este tema logra describir un escenario en donde la compañía puede visualizar estos impedimentos de una manera impersonal, presenciando el tema, como un espectador ajeno a esta realidad; con el propósito de detectar las carencias bajo una óptica objetiva. El caso expone los conflictos y sirve una serie de soluciones para la mejora de la situación actual; además, proyecta, de una manera concisa, los cursos de acción por seguir, modificando y actualizando los procesos que son poco efectivos en la actualidad e incorporando mejoras en la estructura interna de la firma.

La problemática se expone en dos partes. En la primera, las estrategias y metodologías de promoción y publicidad; las cuales no han sido lo suficientemente aprovechadas y explotadas a cabalidad. Estas últimas sufren una serie de inconvenientes que van desde las estructuras de ofertas hasta programas publicitarios; lo anterior entraba el impulso de la empresa, su marca y sus productos.

De acuerdo con la definición que da Arens (2004), la publicidad: “es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente paga los patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva y que se refiere a productos (bienes, servicios e ideas) y que es



capaz de ser difundida mediante diversos medios”. (Pág. 7). El impulso de la nueva metodología de promoción, es para dar una imagen a la compañía más actual, en búsqueda de nuevos mercados y conquistas que trasciendan, a futuro, las fronteras nacionales; así se lograría un mayor posicionamiento de marca e incremento de su participación, pues se dan a conocer sus demás líneas de productos y, por ende, se promueve su vinculación.

El campo de acción de la publicidad es inmenso y dependiendo de la aplicación contundente de sus estrategias, así serán sus resultados. Esta empresa ha cometido el error de no darle la importancia que se debe, a la promoción de sus negocios, mediante estas tácticas.

La determinación de las causas de abandono por parte de los clientes, perfeccionarán los sistemas internos de atención, a fin de evitar estos casos en la medida de lo posible, salvaguardando principalmente los intereses de la organización. Un cliente contento es más fiel a la marca y sus productos; en todo caso, según Reinares y Ponzoa: “mediante un compromiso tácito, la fidelización, une a las partes en una relación en donde cada una entiende que no se debe defraudar la confianza depositada del otro.”(2004, Pág. 221)

Es importante la planeación estratégica dentro del desarrollo de los negocios. Todos los departamentos requieren de atención y dirección para que conformen un sistema y este avance coordinadamente. Además, en un mercado tan cambiante, la incorporación de nuevas técnicas y la actualización de los sistemas se hacen ineludibles para la adaptación de sus actividades según las variaciones y nuevas imposiciones de este y de una clientela cada vez más exigente. La detección de las fortalezas en una compañía a fin de convertirlas en ventajas competitivas, dan paso a una mayor estabilidad y diferenciación con sus competidores, lo que genera un panorama exitoso para esta.

La segunda razón para la elaboración de este caso, es la estafa sufrida hace cuatro meses a raíz de la carencia de un sistema efectivo de control y verificación de facturas de la compañía. El desfaldo fue por parte de un agente vendedor y las pérdidas financieras para Deliconos, fueron considerables.

Por todas estas razones, se aborda esta problemática dentro de este proyecto, dándole especial atención a estos dos conflictos que son los más aquejan a la compañía y que, sin duda alguna, su solución representa un sin número de mejoras. Así se asiste al control estricto sobre el tema de crédito, cobro y facturación, además de la óptima incorporación de estrategias publicitarias y de promoción.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

1. Analizar la situación actual de Deliconos de Costa Rica S.A., a fin de realizar mejoras y actualizaciones dentro de los sistemas de mercadeo, control de clientes y facturación.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las estrategias publicitarias novedosas que puedan desencadenar una mayor participación de mercado y posicionamiento de marca dentro de los consumidores.

2. Valorar las causas de abandono de los clientes con el propósito de corregir las fallas e incorporar programas de captación, fidelización y retención de los mismos.
3. Implementar mecanismos y sistemas de control dentro del departamento de ventas, específicamente, en facturación y cuentas por cobrar.
4. Establecer un plan de acción y cronograma de actividades, a fin de cumplir los objetivos a corto plazo.

## **DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Los conflictos dentro del departamento de mercadeo abarcan un sinnúmero de fallas que se han producido a lo largo del tiempo, lo mismo sucede en el departamento de cobros. Por contar con una estructura empírica dentro de los procesos de estos departamentos, han faltado los mecanismos de impacto y control adecuado. Estas conclusiones se basan en un diagnóstico de los sistemas utilizados. En la actualidad, el proceder de una empresa no puede respaldarse en una metodología empírica, ya que las repercusiones de estos procedimientos deben ser cuantificadas y analizadas en vías de detectar el valor real de las estrategias empleadas.

Se ha carecido de sistemas adecuados en cuanto a la promoción se refiere, incluso, no se ha proyectado nunca publicidad de tipo masiva o contundente. Los únicos anuncios o promociones con los que cuenta la empresa, han sido los que se dan a las heladerías o supermercados, entre ellos: afiches publicitarios con fotos de primera calidad para la decoración de las

tiendas, establecimientos o locales comerciales, exhibidores para pasillos de supermercados, dispensadores de conos, así como la impresión de anuncios a todo color. Todo esto refleja un desaprovechamiento de esta herramienta dentro del desarrollo de los negocios en que participa; la publicidad incentiva el consumo, posiciona su nombre, abre nuevas puertas y da a conocer a la empresa y sus productos.

Además de este problema, se presenta un conflicto por la carencia de un óptimo control de clientes y, principalmente, del sistema de recuperación de cobros por facturas. En consecuencia, un agente vendedor de la empresa, que contaba con la confianza de la gerencia de ventas, fue el propulsor de una estafa. La falta de experiencia, en conjunto con un sistemas deficiente de control de facturación dentro del departamento de cobros, fueron los causantes de tal problema. La renuncia del gerente de este departamento a causa del hecho, complica el entorno y con más razón, es necesaria la reestructuración de este y sus procedimientos.

En resumen, la problemática abarca, principalmente, los conflictos dentro el departamento de mercadeo y ventas; el primero es el responsable de la promoción y publicidad de marca y líneas de productos, además de implementar sistemas de captación, retención y fidelización de clientes, registrando comportamiento de los mismos. El segundo se encarga de la incorporación de sistemas de seguimiento y control de ventas, de la actualización de sus bases de datos y metodologías de operación novedosas en el registro y revisión de facturas. En consecuencia, al problema planteado, se le puede enfrentar con la incorporación de estrategias de mercadeo, para obtener mayor aceptación y conformidad dentro de la cartera y los futuros clientes, además de la búsqueda de mecanismos de control para el departamento de facturación, específicamente en cuentas por cobrar.

Las estrategias que debe utilizar Deliconos en relación con el mercadeo, deben ser proyectadas a las necesidades de los clientes, ya que es para el agrado y fortalecimiento del vínculo existente, cliente-empresa; debe determinarse qué es lo que más le gustaría que la compañía hiciera por ellos y facilitárselo. En cuanto al segundo inconveniente, el tratamiento es más delicado, la estrategia en este caso implica el óptimo seguimiento de los procesos en su totalidad; este debe respaldarse en la medida que sea posible en las herramientas tecnológicas existentes, a fin de ejercer un estricto y minucioso control de esta parte tan delicada e importante para las empresas.

## **METODOLOGIA**

### **Tipos de Investigación**

El presente trabajo se realizó bajo una investigación de tipo exploratoria; según el diccionario Océano / Centrum de Administración y Finanzas, se define como “una investigación que tiene como propósito ayudar a que el investigador a que se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación”. (2004)

Este tipo de exploración es útil como paso inicial en los procesos de investigación; se conduce para aclarar la naturaleza de los problemas ambiguos.

Cuando la gerencia descubre un problema general, podría requerir de una investigación para comprender mejor las dimensiones del problema y ayudar a realizar el análisis. Por lo general, la investigación exploratoria se dirige con la

expectativa de que se requiere una investigación subsiguiente para proporcionar dicha evidencia. Asimismo, proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define con claridad y profundidad la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación, para ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que se estudia, a fin de obtener los mayores beneficios con la misma.

En cuanto al caso de estudio, este tipo de investigación se utiliza para crear un panorama más conciso de la situación, pues plantea un reflejo real de lo que acontece y de las modificaciones que hay que realizar para llegar a establecer el camino a seguir.

En resumen, se puede decir que es una investigación inicial, que define y aclarar la naturaleza de un problema. Por esta razón, se decide esta metodología para el desarrollo del estudio, ya que proporciona valiosa información para la óptima toma de decisiones.

Este tipo de investigación se le ve complementado con el estudio descriptivo. Según la dirección electrónica [Monografias.com](http://Monografias.com), “Los estudios descriptivos exigen que el investigador identifique de antemano las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá y las implicaciones que posiblemente tengan para el gerente de mercadotecnia. Es justo que se fije una finalidad bien definida. Es probable que la investigación descriptiva proporcione resultados que dan origen a otros trabajos de la misma índole. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base

para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad”. (2007, <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>).

Con este tipo de estudio, se recopilan las opiniones sobre la satisfacción de los clientes y su opinión en cuanto a las posibles variantes para mejorar la relación bilateral. Es preciso recalcar aquí que la perspectiva de esta empresa, siempre se ha apoyado en políticas de beneficios hacia el servicio al cliente. Mediante la recopilación de estos datos, el perfeccionamiento y la personalización del mismo se verá pulida, a fin establecer las relaciones más efectivas, rentables y perdurables.

De acuerdo con David, “El proceso comienza con un análisis profundo de los entornos interno y externo de la organización – en ocasiones conocido como análisis situacional-. Este análisis ayuda a determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización e identifican las oportunidades y amenazas externas. Con base a un examen exhaustivo de estos aspectos relevantes del entorno, la empresa después de establecer las metas y misiones por alcanzar, los objetivos organizacionales; estrategias funcionales; la instrumentación, la evaluación y el control” (1997, Pág. 95).

La incorporación de sistemas y metodologías de mercadeo son imprescindibles; trabajando hombro a hombro con las herramientas tecnológicas actuales, se pueden establecer sistemas de promoción eficientes. Es importante no respaldarse únicamente con la captación de estos elementos; la clave consiste en el crecimiento de la cartera de clientes potenciales y el mantener todos esos clientes contentos a lo largo de la relación. Si esto sucede, se obtendrá una mayor vinculación del portafolio de productos que, en consecuencia, fortalecerá el trato recíproco. La fidelidad y la retención de los clientes son factores determinantes en el éxito y crecimiento de la organización. Sin duda alguna, como se dicen Reinares y Ponzoa, en lo relativo al mercadeo

directo:” Es más rentable retener un buen cliente, que hacer uno nuevo...” (2005, Pág. 191).

La inversión de recursos es menor cuando se mantiene un cliente estable durante el tiempo. Incluso, en diversas ocasiones, es más provechoso invertir dinero en la incorporación de sistemas de mercadeo directo para los clientes, que realizar desembolsos para proyectos de captación; son menores las sumas y la rentabilidad o recuperación de la inversión es más rápida y efectiva.

El marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción dentro de la relación bilateral, positivamente hablando. El marketing directo tiene dos objetivos:

1. Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por su parte, el objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto.
2. También aquellas organizaciones cuyo objetivo primordial no es la venta de productos, desarrollan el marketing directo: para ganar socios, patrocinadores y para la información y formación de opinión. (2007, <http://www.marketingdirecto.com/noticias/archivo.php>.)

En vista de que la empresa comercializa productos complementarios y no de consumo básico, el servicio al cliente es de vital importancia para el progreso. Los programas de fidelización se enfocan a los valores agregados, por medio de los cuales se logra una diferenciación con respecto a la competencia. Todos estos valores agregados que se puedan implementar tanto interna como externamente (colaboradores y clientes) son avances y escalones que esta empresa piensa subir. Para Stanton, “El trabajo continuo de los administradores y los empleados en un atmósfera de confianza y cooperación, mejoran el desempeño” (2000, Pág. 19). Esto último, lógicamente tiene repercusiones en la clientela y, a su vez, sobre la empresa, cumpliendo un ciclo de estabilidad y trabajo en grupo, integrado como un sistema.



La implementación de las estrategias de mercadeo, control de clientes y facturación dentro de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A., es fundamental, ya que se establecen las secciones sobre las cuales esta desea actuar y la manera de hacerlo. Además, se puede detectar cuáles productos son los más indicados para la incursión de dichos segmentos con mayor contundencia.

Se puede definir un segmento de mercado como: “un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de los productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado.” (2007, [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)).

Este renglón es trascendente dentro de los proyectos sobre la atención de los clientes, pues la oportuna segmentación de la cartera, determina los beneficios que se obtienen de los clientes y la rentabilidad que estos traen, a fin de establecer modelos de atención más eficientes, realizando inversiones de recursos óptimos sin el desperdicio y el desaprovechamiento de los mismos y sus capacidades.

## **ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para abarcar un panorama más exacto, el enfoque de este estudio es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

### **Investigación cuantitativa**

Según Clements y Gido (1999) en su libro, *Administración Exitosa de Proyectos*, dicen: “La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez explica por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.” (Pág. 34)

La técnica que se utiliza para esta investigación cuantitativa, es la encuesta. Mediante esta, se logra determinar, con base en el conflicto mercadológico, las opiniones de los clientes con respecto a los sistemas actuales que utiliza la empresa, detectando las posibles modificaciones a fin de fortalecer el vínculo existente. La herramienta, también de corte cuantitativo, que pone en vigencia la aplicación de la encuesta, es el cuestionario.

### **Investigación Cualitativa**

Por su parte, la investigación cualitativa evita la cuantificación. Para Clements y Gido,

“Es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una

determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en que se da el asunto o problema. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (1999, Pág. 43).

Dentro de los instrumentos para la investigación cualitativa, se usa la observación, para conocer ambas problemáticas; en primera instancia, dentro del departamento de mercadeo, se realiza una observación de la metodología de trabajo actual en la totalidad de sus procedimientos, mediante una guía previamente elaborada (véase el anexo No.1).

Se busca detectar cuáles son las fallas principales de los mecanismos, para incorporar mejoras y controles más eficientes dentro del mismo. Para el conflicto de mercadeo, la observación es de campo y se realiza a 15 establecimientos que son clientes activos, aleatoriamente seleccionados dentro de las rutas a lo largo del territorio nacional. (Véase el anexo No.2).

Se realiza el método comparativo continuo, el cual trata de estudiar grupos concretos, sobre cuyo comportamiento se genera una explicación razonable. Para ello, se hace un cuidadoso acopio de los datos, llevándolos cada vez más hacia una progresiva generalización, una elaboración teórica que modifica los sistemas de atención actuales. Un supervisor de ruta tiene cabida dentro de esta metodología, ya que es el encargado de observar y reportar los sistemas que utilizan los agentes vendedores dentro de la atención de sus compradores. Cualquier observación es comunicada, a fin de analizarla y ser atendida.

La manipulación del producto es imprescindible dentro de este estudio, por ambas partes, los repartidores y la clientela; esto en razón de verificar los índices de cambios y devoluciones de la compañía.

Como segundo instrumento cualitativo, se encuentra la entrevista a profundidad, realizada al ex – gerente de la empresa, el que fue víctima de la estafa realizada en los últimos meses del año 2006. Este instrumento describe la manera en cómo fue realizada y los fallos existentes en el departamento, por parte de los que laboran en el mismo y los sistemas con que este cuenta para la incorporación de datos y control de cobros.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Las investigaciones y estudios como procesos sistemáticos permiten ordenar la actividad de una manera formal, lo cual genera el logro de los objetivos. Estos deben ir acompañados o complementados por instrumentos que facilitan la recolección de datos e información valiosa para el desarrollo de dicho estudio. Estos métodos, mecanismos o instrumentos, son los medios a través del cual el investigador se relaciona con los participantes, para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

Para recolectar, la información hay que tener presente:

1. Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados.
2. Aplicar dicho instrumento de medición.
3. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

En este caso de estudio, los instrumentos de recolección utilizados son:

1. *Encuesta*: técnica que se utiliza para obtener información de personas o grupo de interés por medio un cuestionario previamente

elaborado. Su propósito es recopilar datos de importancia sobre determinado tema. Se realiza a los sujetos a fin de establecer modelos acordes con las exigencias y peticiones de los mismos. En relación con el cuestionario, se hace una encuesta que cuenta con una población de 600 clientes. Se le realiza a compradores de todos los sectores, San José, Alajuela, Heredia, Cartago, Puntarenas, Guanacaste, San Carlos, Pérez Zeledón, Limón, entre otros.

2. *Cuestionario*: según el diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española (2000), es una “lista de preguntas o cuestiones que se proponen con cualquier fin”. Esta herramienta permite un acercamiento hacia las opiniones de los sujetos. Se recopila información sobre estas, la calidad de los productos, los servicios que se brindan hacia el cliente y los sistemas de distribución, los programas promocionales y publicitarios, además de los aspectos que ellos tomen en cuenta para el fortalecimiento del vínculo en dicha relación. (Véase anexo No.3).
3. *La observación*: Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad. Observar no es mirar. La persona con actitud científica percibe esas mismas realidades y procura observarlas para tratar por ejemplo, de explicarse el cómo, el cuando y el por qué de determinada situación y para identificar sus elementos constitutivos, con el fin de construir un óptimo y adecuado estudio, contemplando todas las posibilidades y posibles cambios que puedan suceder. Aquí la designación de un supervisor de ruta es imprescindible. Por medio de este método, este es capaz de recopilar información y datos valiosos, para que la empresa tome las decisiones oportunas dentro del desarrollo de los nuevos proyectos estrategias. Este es

uno de los instrumentos más importantes del proceso y se aplica a ambos conflictos.

4. *Entrevista a profundidad:* En este caso, se usa una entrevista a profundidad abierta; cuenta con amplia libertad para las preguntas y sus intervenciones, permitiéndose toda la flexibilidad necesaria en cada caso particular. Es una forma no estructurada e indirecta de obtener información, en el cual es necesario que el entrevistador forme un ambiente de confianza para que el entrevistado evoque sus sentimientos, creencias, actitudes y emociones, para obtener respuestas que, muchas veces, el entrevistado no esté dispuesto en forma racional y espontánea a proporcionar. Se le realiza al ex - gerente de ventas de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A. (Véase anexo No.4).

## **POBLACIÓN**

La totalidad de la cartera de Deliconos de Costa Rica es actualmente de 600 clientes, distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional; en estos momentos, se esta comenzando a exportar, en pequeñas cantidades a Centroamérica. En este estudio, se trabaja con la totalidad de la cartera como su población. Kotler la define como “un conjunto de individuos que comparten características en común y por lo tanto conviven entre ellos; también llamada universo o colectivo, haciendo referencia al conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones (1998, Pág. 199).

Dentro de esta población finita, se encuentran las diferentes cadenas de supermercados, heladerías, abastecedores, restaurantes y empresas que venden en campos feriales.

## MUESTRA

Schnarch define muestra como el que “hace referencia a un modelo representativo de una variedad mayor, o parte de una totalidad; es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. (Pág. 33). Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe de determinar el tamaño de la misma para que la razón los resultados sean relevantes” (2006, <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>). La fórmula para determinar el tamaño exacto de la misma, es:

$$n = \frac{Z^2pq}{E^2}$$

En donde:

$n$  : es el tamaño de la muestra

$Z$ : es el nivel de confianza 1.75 (92%)

$p$ : es la variabilidad positiva 0.8

$q$ : es la variabilidad negativa 0.2

$E$ : es la precisión o error 0.08 (8%)

$$n = \frac{1.75^2 \times 0.8 \times 0.2}{0.08^2}$$

$$n = \frac{3.0625 \times 0.8 \times 0.2}{0.08^2}$$

$$n = \frac{0.49}{0.0064}$$

$$n = 77$$

Seguidamente, se aplica la fórmula denominada de corrección por finitud o corrección para poblaciones finitas, ya que se cuenta con una población finita, es decir, el número total de la cartera de clientes de la compañía de Deliconos:

$$n = \frac{n1}{1 + \frac{n1}{N}}$$

Donde:

n1: Es el tamaño de la muestra encontrado para poblaciones infinitas en la fórmula anterior (77 personas).

N: Es el tamaño de la población finita que se desprende la totalidad de la cartera de la empresa.

$$n = \frac{77}{1 + \frac{77}{600}}$$

$$n = \frac{77}{1,1283333333}$$

<b>n= 68 (Número de encuestas necesarias).</b>
--

## FUENTE DE INFORMACIÓN

### Primarias

- Según Thomas Kinnear , una fuente primaria “es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la



persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando” (2003, Pág. 78). En este caso, estas fuentes son los clientes a los que se le aplicó la encuesta, todos los datos que se recopilaron con base en la encuesta y la observación, así como la entrevista realizada al ex - gerente del departamento de ventas.

### **Secundarias**

- Para Kinnear, “Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.” (2003, Pág. 81). Las fuentes de esta naturaleza son, en su mayoría, libros de textos y páginas virtuales, esto con el fin de establecer la terminología correcta dentro del mismo y la óptima aplicación teórica, en vías de adaptar y acoplar, en gran escala, la práctica y la teoría de la situación estudiada.

## **ALCANCES**

Los alcances de este caso de estudio planean ser de vital importancia para la empresa bajo estudio. Las propuestas deben ser tomadas como guías para la resolución de los conflictos que acontecen. El planteamiento de estrategias, procedimientos y proyectos, se basan en la realidad, con cifras, números, cronogramas y actividades estructurados en relación con los requerimientos para que su adaptación a la organización, sea lo más exacta posible.

Los alcances de este caso son de características:

- Exploratorios: Buscan familiarizarse con el fenómeno y lograr una inmersión parcial dentro de la problemática de Deliconos de Costa Rica S.A.
- Descriptivos: Por medio de la ubicación de las posibles variables o alternativas, tener una medición precisa de los conflictos que se han generado a lo largo del tiempo dentro de estos departamentos.
- Explicativos: al entender el fenómeno o conflicto dentro de la empresa, se logra estructurar un escenario mucho más conciso de acción. Además, se plasman mecanismos de emergencia, mediante las demás alternativas o mezcla de estas, por si el plan no se cumple a cabalidad. Así se explican las fallas de lo que aconteció y se plantean nuevas estrategia para el nuevo departamento de mercadeo y de cuentas por cobrar. Esto acompañado del seguimiento y control, desemboca en una serie de mejoras que benefician al resto de departamentos de la compañía.

## **LIMITACIONES**

Este caso se estructura determinando la limitante de que la empresa y sus productos no cuentan con una comercialización masiva de sus bienes. Lo único que hace es prestar en ciertos casos dispensadores y material publicitario decorativo para los negocios que atienden; lógicamente, esto va ligado a mínimos de compra y a récord de ventas. La carencia de estos sistemas a lo largo del tiempo, hace que no se cuente con experiencia dentro del campo.

Otro factor en contra es el de contar con un producto estrella que, en realidad, es complementario y se hace referencia hacia esto último, ya que no es

un producto de consumo básico. El producto que mayormente se comercializa es el cono sencillo.

Las deficiencias dentro de la recuperación de efectivos y sistemas de cobro de créditos, en conjunto al abandono del gerente o director comercial, ponen en jaque al departamento de ventas.

La carencia de personal para el seguimiento y control de los proyectos, ha dificultado y entrabado el progreso empresarial, las limitantes se ha hecho más notorias a causa de este asunto.

**CASO:**

**“Implementación de Estrategias de Mercadeo, Control de Clientes y Facturación dentro de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A.”**

## **DESARROLLO**

Para la empresa Deliconos de Costa Rica S.A., con más de cuarenta años en el mercado nacional, el servicio al cliente ha sido pieza fundamental dentro de sus operaciones. Por esta razón, ha brindado un trato personalizado a su cartera y ha desarrollado sistemas de distribución eficientes para la entrega de sus productos. La compañía entiende que el servicio al cliente es sumamente valorado en comparación al pasado, de ahí la necesidad de ejercer un sistema de planificación estratégica reestructural en vías del fortalecimiento del mismo. Los programas de captación, fidelización y retención serán establecidos para convertir esa relación plenamente comercial, en un vínculo más fuerte y duradero.

### **Reseña histórica**

Deliconos de Costa Rica S.A., fue fundada por el señor Domenico Spera, proveniente de la región de Nápoles, al sur de Italia. Llegó al país cuando tenía 19 años de edad, en la década de los años 60. El propósito inicial de su llegada era totalmente diferente a la actividad que actualmente se realiza. La primera marca de la compañía y la cual solidificó los pilares de la empresa, fue la Boli Ltda. Los Bolis responden abreviadamente a las palabras “bolsas líquidas”. Este fue un producto estrella que lideró dentro del mercado nacional durante muchos años, incluso, se fundaron fábricas con esta marca en Panamá y Colombia. El éxito fue rotundo, el señor Spera tuvo que ampliar sus conocimientos en refrigeración y congelación, así como en maquinarias industriales. Fue el pionero del sistema de purificación de agua “Katadin” en el país.

El “boom” del producto fue tal, que la aparición de fábricas clandestinas dio inicio. La calidad de estas imitaciones era deplorable y la contaminación del agua con que era preparado el producto, era evidente. Esto repercutió negativamente a la empresa, pues le creó mala fama. A pesar de la compañía

cumplía con todos los permisos de funcionamiento y con lo análisis de contaminación periódicos en relación con el agua utilizada como principal materia prima (que era especialmente tratada y purificada), la batalla fue destructiva.

Gracias a la corazonada de tan hábil empresario y a la necesidad de crear un nuevo producto para la supervivencia de la organización, Don Domenico utilizó sus extensos conocimientos en refrigeración y congelación y su experiencia en el mercado tico, para crear dos nuevas marcas: Helados Tricolor y paletas Osito. Este hecho dio vida nuevamente a la empresa, inyectándole así capital para las actividades posteriores.

La estabilidad y prosperidad dentro de la empresa tomó cabida; para acompañar los helados en presentación de cajitas y tambores, importó una máquina para la fabricación de conos. El producto complementario tuvo gran aceptación y fue del agrado del público. Se detectó otro negocio potencial en la comercialización de este producto. Por esta razón, se solicitaron tres máquinas semi-automáticas a fabricantes Italianos.

La rentabilidad del producto fue cuantiosa, tanto así que ya con una fuerte competencia dentro del área de los helados por parte de la principal cooperativa del país, complementada a la dificultad de la distribución de productos refrigerados, se decidió cerrar esta marca, y dar paso a “Deliconos de Costa Rica S.A.”. Esta estrategia fue de gran utilidad y desde hace más de quince años, es el producto estrella de la compañía.

Hoy en día, este importante producto se ha visto complementado por la línea de barquillos y especialidades, que han teniendo gran auge dentro de la clientela de la empresa; para los siguientes tres años, se tienen varios proyectos en diferentes líneas.

Es así entonces, como la empresa ha venido floreciendo a lo largo del tiempo, posicionándose como líder de mercado y, en la actualidad, se encuentra incursionando en nuevos mercados internacionales, específicamente en América Central.

## **Personajes**

Conviene realizar en este momento, la presentación oficial de los personajes, que irán guiando en el desarrollo del caso en cuestión. Los personajes que a continuación se describen, representan la problemática de la organización basada siempre en hechos reales.

- **Domenico Spera:** es el fundador y actual presidente de la compañía, Ingeniero Industrial de profesión, con amplios conocimientos en refrigeración. Ha formado esta compañía con coraje, honestidad, perseverancia y disciplina, actualmente con 73 años , está dentro de un proceso de retiro, delegando responsabilidades a sus hijos, que en su mayoría trabajan para la empresa.
- **Stefano Spera:** es el hijo mayor de Don Domenico, recientemente abandonó la empresa a raíz de un desfalco del que fue víctima; era el encargado del departamento de ventas, cobro y facturación. Llevaba hasta el día de su renuncia, 15 años en la empresa.
- **Gino Spera:** su hermano menor, administrador de empresas de profesión, encargado del mercadeo, recursos humanos, finanzas y labores administrativas. Tiene 10 años trabajando en el negocio.
- **Vittoria Spera:** con tres años dentro de la compañía, es la más reciente incorporación de la familia, ella es encargada de la supervisión de ventas y planeamiento de rutas, además del control del mismo. Es un apoyo vital

para el departamento y fuerza de ventas. Como es de tradición en Italia, muchas empresas son conformadas por dinastías y sus legados, esta no es la excepción. Los departamentos son dirigidos y supervisados principalmente por los miembros de la familia. De momento, la distribución de los cargos gerenciales recaen en estas.

- Guillermo Cáceres: se incorporó recientemente a la empresa; su responsabilidad es respaldar a los gerentes de los distintos departamentos al igual que a Don Domenico. Su amplia experiencia en los distintos campos lo hace una pieza fundamental dentro de la función de comodín. Larga y exitosa trayectoria laboral, está dispuesto a dar todo por la compañía. Persona respetuosa, de buena costumbre y sumamente capaz y experimentado.
- Rodolfo Monge: Agente vendedor con amplia experiencia dentro de su campo; fue el responsable directo de la estafa ocasionada a Deliconos de Costa Rica S.A. en el 2006. Llevaba casi 4 años laborando para la firma.



## ANALISIS FODA

Fortalezas:
-------------

- Distribución interna, sin dependencia de intermediarios; esto es sumamente provechoso, ya que se cuenta con mayor control sobre el transporte de tan frágil producto, cumpliendo los plazos de entrega lo más exactos posible.
- Estructuras de mando basada en una dinastía familiar: mayor flexibilidad en la toma de decisiones; existe versatilidad dentro de los puestos y la adaptación a las determinadas situaciones se hace con menor burocracia.
- Espacio físico en planta, capaz de soportar una extensión de la compañía o su personal: la planta cuenta con posibilidades de expansión y crecimiento en cuanto a su local, la producción e incluso la incorporación de nuevas líneas es posible realizándolos ahí mismo.
- Extensiones de rutas: cuenta con la posibilidad de mayor cobertura en las rutas existentes, incluso con la creciente clientela, se pueden incorporar rutas alteran a fin de aumentar la participación.
- Experiencia adquirida a través de cuatro décadas en el mercado nacional: la experiencia ha sido el principal impulsor de la empresa, abriéndose camino en el mercado nacional por bastante tiempo y utilizando todos los acontecimientos como ejemplos para su desarrollo.
- Presencia de marca: la empresa muy bien posicionada en el mercado nacional y de renombre dentro de sus compradores.
- Recurso humano capacitado: Gente preparada en puestos claves.
- Posición económica estable: la solvencia económica de la empresa le facilita el desembolso de dinero para inversiones en las áreas que se requiera.

#### Oportunidades:

- Posibilidad de mayor captación de clientes para la cartera: a pesar de que se abarca la totalidad del territorio nacional, muchos clientes han ido surgiendo recientemente y están interesados en conocer más sobre la compañía y sus productos, para ser posibles futuros compradores de la compañía.
- Extensión de su participación internacional: abriéndose camino en el mercado internacional, la organización cuenta con la oportunidad de extender operaciones más allá de los límites fronterizos del país.
- Poca y deficiente competencia nacional: actualmente en el mercado nacional, la competencia se basa en tres fábricas más que no cuentan con la capacidad productiva de Deliconos y con las posibilidades de inversión de la misma.
- Apertura a nuevas líneas de producto: La creación de productos complementarios para las líneas actuales, se ve como una necesidad para que la empresa prevalezca.
- Capacidad de Inversión: para el desarrollo de nuevos proyectos y controles pertinentes.
- Nuevos mercados: la conquista de nuevos mercados con extensiones de línea o nuevos productos es evidente, incluso en la actualidad, ya se trabaja en eso.

#### Debilidades:

- Procesos y procedimientos empíricos: el accionar de la compañía se ha regido bajo un carácter experimental a lo largo de los años; la carencia de mecanismos y estrategias actuales pueden producir un estancamiento en su proceder.

- Reciente abandono de uno de los principales socios: inestabilidad dentro del departamento de cobro, debido a la renuncia de Stefano.
- Desestabilidad interna en la estructura de mando dentro del departamento de ventas; este departamento se encuentra a la deriva y carente de un lineamiento estable.
- Carencia de controles y seguimientos de procesos y clientela: no se cuenta con los procedimientos ideales de control, además los clientes muchas veces pasan mucho tiempo sin comprar producto y a esto no se le da seguimiento.
- Falta de estrategias publicitarias y de promoción: hasta el momento, no se han establecido políticas y estrategias publicitarias y de promociones contundentes y acordes con las necesidades de la clientela.
- Desaprovechamiento de oportunidades: Se han dejado ir muchas oportunidades de negocios y de alianzas, por el simple hecho de no encontrar un encargado del proyecto a raíz de no poseer el personal necesario para delegar labores por parte de las gerencias.
- Sistemas obsoletos: muy viejos y de poca utilidad para la dimensión de la empresa.

Amenazas:
-----------

- Entrada de competidores externos: Posible incursión de competidores y productos importantes con la aprobación del TLC.
- Licitaciones de productos: la pérdida de una licitación, implica la pérdida total de una cadena completa de supermercados y que en su mayoría, estas trabajan de esta forma.
- Alianzas estratégicas por parte de la competencia: entre fábricas nacionales y también con empresas del extranjero.
- Precios de la competencia mucho más bajos: al basarse Deliconos en una política de precios altos y no de volumen, la competencia se ve obligada a competir por precio, conquistando parcialmente a la clientela.

- Importación de productos que compitan con estas líneas: la amenaza en este ámbito es inminente, ya que se están comenzando a importar productos que pueden competir con los de Deliconos y restarle participación en el mercado actual de la firma.
- Productos sustitutos: la aparición de productos sustitutos es cada vez mayor, dejando de lado los tradicionales conos para ocasiones especiales.

## **Desenlace**

El lunes 9 de enero del 2007, Gino convoca a una reunión para tratar el tema de mercadeo y publicidad en la empresa; hace un llamado al señor Domenico, a Stefano, Vittoria y a Don Guillermo, y los cita para el siguiente miércoles 11 a las 10:30 de la mañana; todos acceden conformes.

El día inicia como cualquier otro, cerca de la hora de la reunión, los convocados esperan en la sala de reuniones ansiosamente. Estaban anuentes a tratar el tema; de lo que no estaban enterados, con excepción de uno, era del problema que recientemente se descubría.

Gino: “Muy buenos días y gracias por su asistencia y puntualidad... Estamos aquí reunidos, para tratar la problemática que ha acontecido hasta el día de hoy en nuestra organización, debido a la carencia de estrategias de mercadeo, en especial, dentro del ámbito publicitario. Es indispensable darle tratamiento a este aspecto, ya que el mercado cada día es más exigente y requiere de una mejor atención y un trato personalizado. Al mismo tiempo, quisiera recalcar la necesidad de incorporar mayor publicidad dentro de las operaciones de la compañía, ya que no hemos tenido una política publicitaria contundente en nuestra trascendencia. Debemos darnos a conocer, que la gente nos conozca y

esté al tanto de nuestros productos, a fin de aumentar nuestra participación y alcances en el mercado...”

“Estoy de acuerdo y más bien hemos tardado mucho en la incorporación de estos sistemas, además estoy consciente y hablo por experiencia propia, que la realidad del mercado es turbulenta y la competencia aguerrida...” comenta Vittoria, mientras saboreaba su café.

Domenico, líder de la organización, opina sobre su falta de conocimiento y desactualización sobre el tema, pero afirma con un “¡SI!” rotundo al planteamiento de Gino. Este último toma la palabra nuevamente y solicita permiso para realizar una reunión periódica cada 15 días para mostrar y discutir el accionar del nuevo plan aprobado. Además este, pide la colaboración de todos, en especial de Vittoria y Guillermo para la distribución de una encuesta, que previamente había preparado, por medio de los agentes vendedores hacia los diferentes clientes en el país. “Dentro de la planeación de rutas, requiero la ayuda de Vittoria para la distribución y recolección del estudio; para su tabulación, pido la colaboración de Guillermo y yo iré dirigiendo la investigación y les estaré comunicando los resultados obtenidos.”

“Me parece una buena, idea y espero ver el avance de la misma en el transcurso de 15 días”.... Agrega Domenico. Como es costumbre de Don Guillermo, en todas las reuniones, redacta el progreso de la reunión en el libro de actas. Todo iba de maravilla, hasta que Stefano intervino: “El planteamiento está bien y es realmente necesario, como lo ha sido todos estos años que nos hemos estancado en este aspecto, pero desgraciadamente he descubierto un problema mayor que no sé con exactitud desde cuánto viene sucediendo... Todos se inquietan en la sala y este comunica tan vergonzoso hallazgo: Justamente el lunes pasado, tuve la duda sobre una factura que llegó a mis manos y noté algo raro... Pasé todo el día investigando, incluso ayer también y resultó que no fue una ni dos facturas de dudosa proveniencia, eran todas las de Rodolfo Monge

(un agente vendedor de confianza de Stefano, encargado de dos de las rutas más grandes a provincia) que están falsificadas y que no saben nada del producto en los supermercado que según éstas nos han comprado.”

Don Domenico queda aturdido con una sonrisa incrédula. En ese momento, Don Guillermo con su vasta experiencia, pregunta sobre el cuál ha sido el procedimiento de incorporación de facturas dentro del sistema y Stefano responde que se ha llevado lo mejor que el ha podido, pero que la falta de malicia, exceso de confianza y el raquítico sistema lo ha llevado a cometer ese grave error.

“Yo sabía que tarde o temprano sucedería esto y era necesario para tomar cartas en el asunto; yo había notado el ineficiente control y el desorden que acontecía en ese departamento y todos los implicados tendrán que pagar, incluyéndote a vos Stefano , que sos el responsable directo del seguimiento del cobro y el crédito de la compañía; ahora lo que nos queda es analizar el sucio proceder de Rodolfo, ejercer las acciones legales correspondientes, estimar exactamente cuánto fue la pérdida, desde hace cuánto nos viene engañando y detectar la manera en cómo logró su cometido. Para esta tarea, encomiendo a Vittoria que es la que conoce mejor a Luís Diego (abogado penalista con gran experiencia en estas áreas), Stefano quiero saber exactamente que pasó y cómo fue que sucedió; Gino ayuda a tu hermano y nos reuniremos el sábado para ver que han descubierto ” Exclama Domenico todavía consternado por la situación.

En esos días, Rodolfo se encontraba de vacaciones y parece que fue puesto sobre aviso o presentía que ya se le había descubierto, por lo que su localización fue imposible; la antigua dirección de este ya no era la misma y parecía como si la tierra se lo hubiera tragado; hasta la fecha, el agente vendedor no ha aparecido, pero cuenta con una demanda legal formalmente establecida, con las pruebas correspondientes del caso.

Don Domenico, seriamente afectado por la situación, concluye la reunión diciendo: “Las labores encomendadas deben irse cumpliendo lo más rápido posible; nos vemos el sábado aquí nuevamente a las 11 de la mañana. A partir del otro lunes, iremos dándole cabida a tus proyectos publicitarios, dirigiéndose puntualmente a Gino; por el momento, no me siento bien y necesito descansar...” La sección se cierra y queda un aire de desconcierto en la sala.

Tres días después, al llegar el sábado, se lleva a cabo nuevamente la sección, en la cual Domenico recalca la necesidad de un nuevo sistema de control, más actualizado y preciso; una vez concluida su introducción, pregunta cuáles fueron los hallazgos de la investigación. Stefano toma la palabra y explica cómo realizó esta astuta movida. “La situación se remonta a cuatro meses y medio atrás, y me declaro totalmente responsable y culpable de esta; ya que no fui capaz de detectar esto a tiempo, además usted, dirigiéndose a Don Domenico, me lo había advertido, e hice caso omiso a su indicación. El fraude fue realizado de la siguiente manera: El agente vendía el producto de contado con recibos no autorizados, mientras que las membretadas a razón del control interno las falsificaba, justificando así las salidas de inventario y sus labores en ruta. También, falsificó los sellos y las firmas de los responsables de recibir el producto en los establecimientos autorizados; una vez que hacía esto, jugaba con los plazos de crédito y les daba vuelta a los mismos; además, falsificó un sello para endoso de cheques, el cual los cambiaba en los bancos “a nombre de la empresa”.

Interrumpe Don Domenico: “Pero si fue de esta manera, ¿qué control se llevaba? “El control existía, no como se debía, era escueto, pero si existía, el problema radica en mi exceso de confianza y carencia de un sistema preciso de control, eficiente y de fácil utilización”, responde Stefano...” Entonces, si esto es cierto, usted no ha estado trabajando como se debe y hay que hacer algo al respecto inmediatamente”, Don Domenico, desilusionado de su hijo manifiesta su vergonzosa posición.

Entonces, responde Stefano defraudado de su persona. “Jamás pensé que alguien tan cercano a uno y de tanta confianza, fuera capaz de olvidar toda esa ayuda brindada y hacerme esto... Pero no importa, yo responderé por cada centavo perdido; siempre hay responsables en estos casos que tiene que pagar con valentía, y puntualmente en esta situación yo soy el principal; por eso, presento mi renuncia ante la empresa una vez establecido el nuevo sistema de control y una vez que yo pague la totalidad de la estafa”. Viendo a su padre de una manera apenada, le indica el monto, presentándole las facturas y estrechando su mano en señal de trato y compromiso. “Carente de malicia y sobrado de confianza, fui víctima de esta mala jugada, de una burla de grandes consecuencias por las estoy dispuesto a pagar a cómo dé lugar...”

Don Domenico, entonces, encarga a Vittoria y a Guillermo que, con ayuda de Gino, solucionarán la situación a futuro y agrega...”Stefano, no esperaba una salida tan fácil de tu parte, pero como mi hijo, te aconsejo que afrontes las consecuencia de la manera más correcta y de la que te sientas mejor y si esa es la forma de evadir un poco tu culpabilidad, dame tu preaviso y nosotros seguiremos trabajando con los recursos y herramientas que nos quedan”.

“Debemos avanzar apoyándonos en las situaciones negativas y positivas que han moldeado a nuestra empresa a lo largo de los años, tomando el gran aprendizaje que nos ha dado esa experiencia y complementándolo con la tecnología que nos rodea hoy en día... Espero que esto les quede de experiencia y que aprendamos de nuestros errores, el problema es que no me quieren escuchar, porque esta estafa y la manera en que se realizó, es un juego de niños que en un pasado habían intentado hacérmela muchas veces, y te lo advertí, haciendo oídos sordos, no me pusiste atención, aunque sea una manera cruel de aprender; creo que ahora, como padre y ya no como patrono, me pondrás más atención. Nos vemos entonces dentro de semana y media en nuestra reunión periódica para discutir sobre los avances de esta situación y



Gino, quiero saber más sobre tu estrategia publicitaria y de promoción y la información que has recolectado para entonces” Se cierra la sesión y cada quien a sus labores.

Al inicio de la tercera reunión, se encuentran presentes únicamente Don Domenico, Vittoria , Don Guillermo y Gino, ya que Stefano se encontraba investigando y haciendo un arqueo de ruta sobre los locales que se tenía sospecha fueron víctimas del fraude.

- Gino toma la palabra y dice: “hace tres días le realice una entrevista a profundidad a Stefano y las conclusiones fueron las siguientes(Ver anexo 4) : Stefano confió demasiado en Rodolfo y a raíz de esto, el crédito creció rotundamente, la falta de malicia lo nublo y no tuvo el control ni seguimiento óptimo del mismo. Rodeado de artimañas y aprovechándose de esta situación, Rodolfo estableció y planeó muy bien su accionar, sabía que la confianza que Stefano había depositado a lo largo de la relación laboral en él y tomó ventaja de ello; todo esto en conjunto del sistema obsoleto de registro y seguimiento de facturas ocasionaron tan embarazosa situación”.
- Toma la palabra Domenico y recalca: “todo lo que quiera, pero la realidad es otra, él estaba advertido y aún así me hizo a un lado y procedió como creía que era la mejor manera, para mí tiene tanta culpa Rodolfo como Stefano.
- Vittoria interviene y plantea la posibilidad de incorporar un nuevo sistema para el departamento de cobro que, con ayuda de Gino y Guillermo, estarán en la misión de buscar el que solvente las necesidades de la mejor manera. “Debemos adaptar el sistema con base en nuestras necesidades, ya sabemos las causas de la estafa, ahora yo quiero agregar la información que he podido recopilar mediante el método de observación dentro del departamento de cobro, a fin de proyectar un panorama global de la situación para que la implantación del nuevo sistema sea la correcta (Véase el anexo No. 1).

- El informe es el siguiente, agrega Gino:
  1. “La incorporación de las facturas se hace manualmente.
  2. Muchos días de retraso en la incorporación de las mismas.
  3. Acumulación de créditos.
  4. Selección de plazos de cobro manual.
  5. Carencia de un sistema de cómputo especializado.
  6. Digitación por parte del ex-gerente.
  7. Falta de comprobación de los datos de las facturas, la veracidad y alteraciones sobre estas y la procedencia de las mismas, así como las firmas y cédulas de los que reciben la mercadería.
  8. Establecimiento de colaboradores. “

“Se logra determinar que muchas facturas son incorporadas en el sistema manualmente y con varios días de retraso. Por lo tanto, la acumulación de créditos es amplia y su revisión se dificulta. Otro aspecto que se logra detectar es también que el cobro de estas facturas se selecciona manualmente en relación con los plazos de vencimientos, sin contar con algún sistema especializado de aviso automático de cobros. La labor se efectúa mediante la digitación del número y monto únicamente de la factura dentro de un simple programa de Excel y esta labor era realizada en el pasado por Stefano”, comenta Gino a sus compañeros y jefe”.

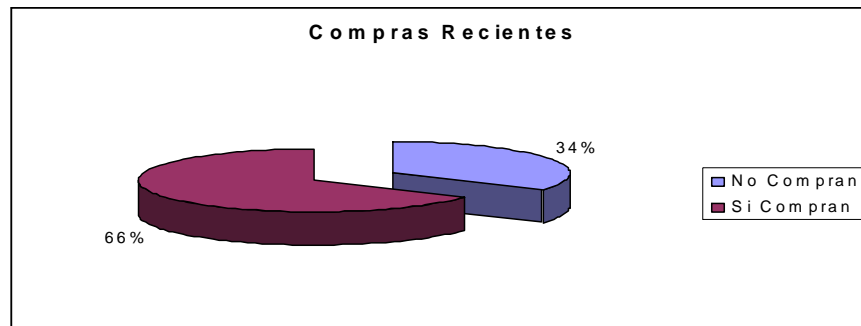
Además, Gino detecta con la ayuda de Guillermo, que no existe corroboración de la veracidad de los datos de las facturas y si estos no han sido alterados.” Asimismo, es necesario tener un plan de acción y mediante todas las fallas ocasionadas, implantar un sistema en el que se le dé solución a todas las carencias dentro del mismo, calendarizar actividades y presupuestarlas dentro de un cronograma que será el segundo paso de la estrategia”, explica

una vez cumplido el plazo de observación y recopilando la información necesaria.

“Quiero felicitarlos, ya que he visto mucha dedicación en la búsqueda de soluciones a nuestros problemas; ahora debemos trazar planes concretos para el planteamiento de alternativas, no perdamos entusiasmo y sigan como hasta ahora lo han hecho...” agrega Don Domenico. “Ahora me gustaría saber qué ha pasado con el asunto de la investigación publicitaria y de la clientela, Gino, ¿has podido hacer algo al respecto?”

“De hecho que sí”, contesta Gino -“y me alegra que lo preguntara; hemos realizado la encuesta y tenemos ya los datos tabulados. Me tomo la libertad de comunicárselos a continuación”:

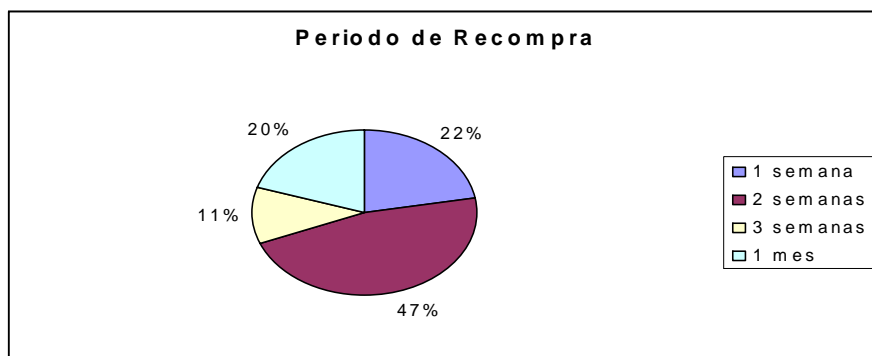
Gráfico # 1



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

La encuesta se realizó a 68 clientes que conforman parte de la cartera actual de la compañía; de estos, el 66 % realizaron compras de productos Deliconos dentro del lapso de un mes o menor a este, en contraposición notamos que el 34% no compró productos dentro del rango de estudio establecido.

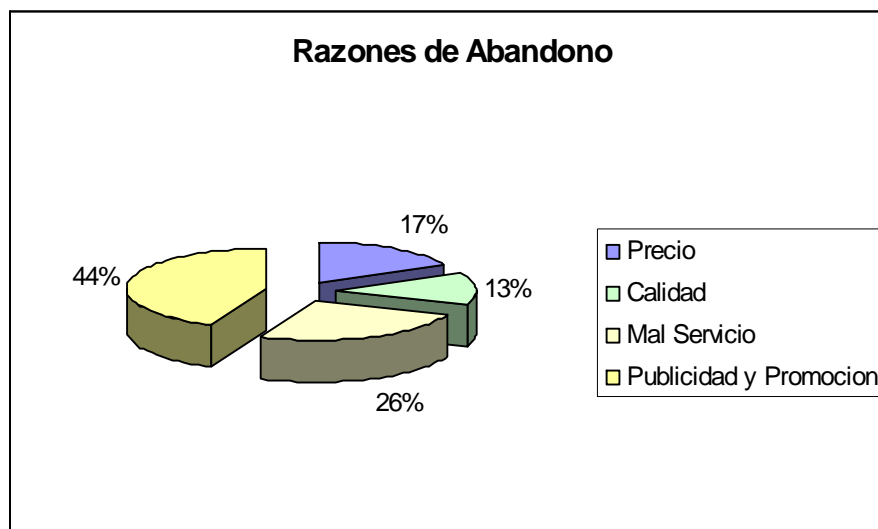
Gráfico # 2



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

Se puede analizar que el lapso de recompra de estos clientes conforme a los datos que nos arroja el estudio, es de dos semanas. El porcentaje que representa esta conclusión es del 47%; esto es lógicamente que al trabajar en provincia, dos veces al mes o cada 15 días, el lapso para reabastecer a los clientes que geográficamente se ubican en estos sectores, es justo ese. Sabemos que a este lapso le denominamos “vuelta de gira” y es la siguiente visita que se realiza en provincia. El segundo porcentaje de recompra (22%), se refiere a una semana y es que las visitas dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) se hacen una vez semanal. Estos dos porcentajes nos muestran la gran rotación que tienen los productos, ya que en la mayoría, compran productos en la siguiente visita.

Gráfico # 3



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

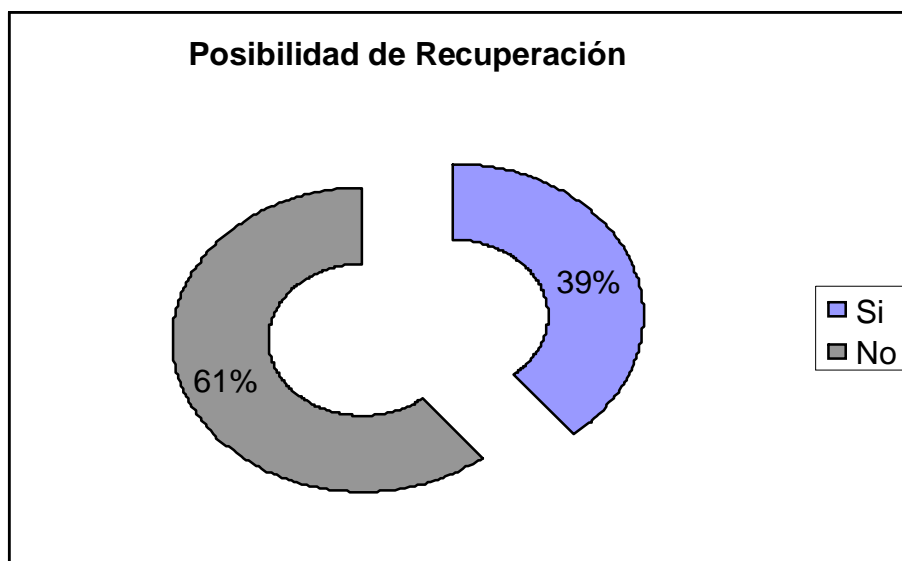
El gráfico nos revela la importancia de la publicidad y los programas de promociones para los consumidores. Es precioso realizar mejoras, ya que el porcentaje es sumamente grande (44%), en relación con el resto de las carencias empresariales.

En segundo lugar, con el 26%, se percibe la inconformidad de los clientes según el servicio y los malos tratos por parte de los agentes. La educación, por parte de los vendedores hacia los buenos tratos, es responsabilidad de la compañía, ya que ellos son los que reflejan ante el público la imagen de la misma.

El precio, con el 17%, se coloca en el tercer puesto de descontento; este es un asunto importante, ya que las políticas de la fábrica siempre se han respaldado bajo este renglón. El índice de utilidad de la organización es gracias al mismo, pues la materia prima para la elaboración de estos productos es cara y no se piensa sacrificar la calidad por un bajo costo. Las estrategias de la empresa han sido por precio y no por volumen.

Con el 13%, en el último lugar, los compradores se refieren a la calidad de los productos, refiriéndose puntualmente a la fragilidad del mismo y el cuidado que debe dársele en la manipulación total del proceso. De aquí los reclamos por las rupturas, devoluciones y cambio de producto. La empresa responde por un 2% de devolución sobre compras realizadas, pero a veces el cliente dentro de su mala manipulación descuida el producto y al tener un ciclo de vida corto, una vez abierto el paquete, se daña.

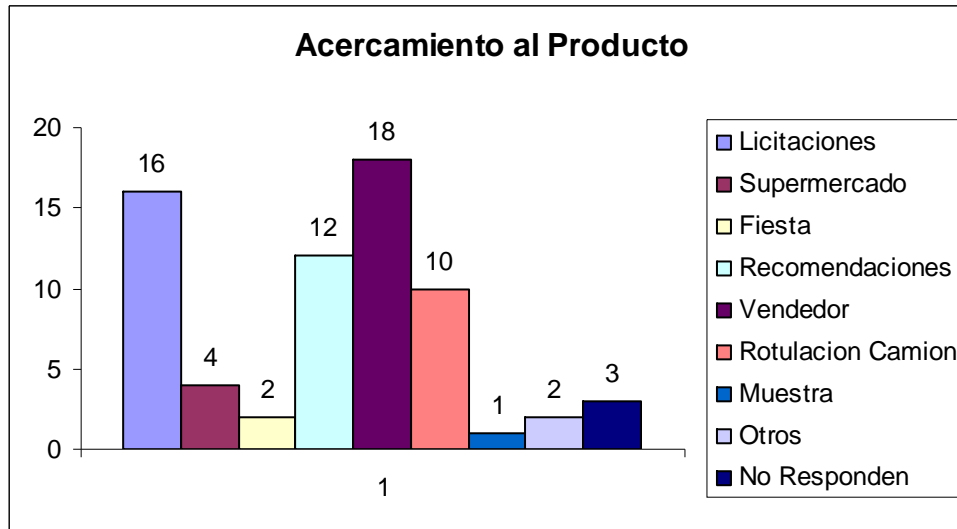
Gráfico # 4



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

El porcentaje genera preocupación, aunque se contemplen clientes que han cambiado de líneas y que ya no necesitan producto; el 61% dice que aunque se resuelvan los conflictos o causas de su abandono, no volverán a comprar otra vez productos Deliconos. Puede que con las nuevas estrategias, cambien de opinión, pero lo importante de esta pregunta se refiere al otro porcentaje recuperable. El 38% está dispuesto a volver a pertenecer a la cartera, siempre y cuando se den mejoras en los ámbitos anteriormente citados.

Gráfico # 5



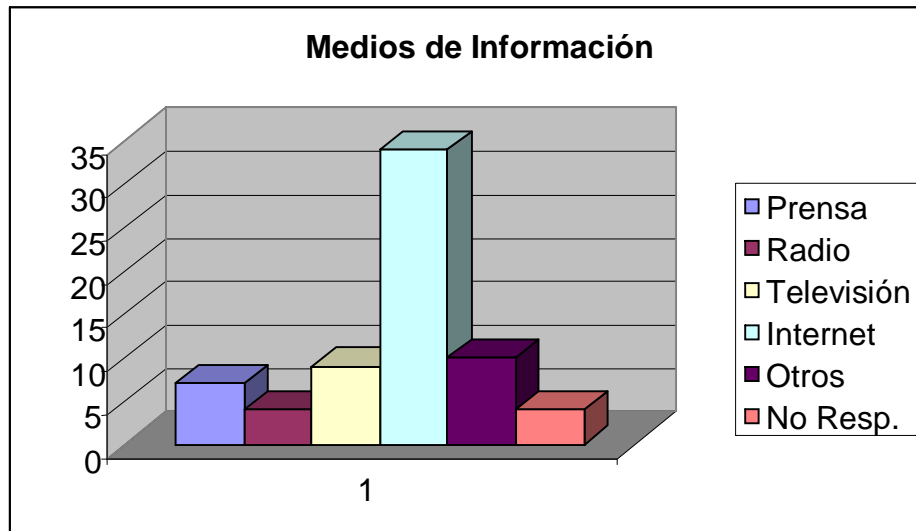
Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

Este gráfico representa la manera de cómo el consumidor se enteró de la existencia de Deliconos y sus productos. En primera instancia, con el 26%, está el vendedor, que por ganar la comisión, busca clientes y da impulso a las ventas. Es una manera muy eficiente de mover el producto, ya que ofrece el producto en persona y el cliente es capaz de verlo directamente. Dentro del segundo, (26%) se notan claramente las licitaciones, y es que muchos supermercados cuentan con estas políticas para la introducción de productos en la totalidad de la cadena de sus establecimientos. La publicidad de “boca en boca” en la compañía, es de gran importancia y esto lo revela el 18 % de recomendaciones o sugerencias de uso que se han hecho a estos consumidores.

La publicidad móvil también cuenta con gran peso; buena porción de los clientes (15%) se ha enterado de la empresa gracias a cuando ven el camión y captan el número telefónico de Deliconos; llaman y solicitan una cita y se les envía el camión. Es un porcentaje que refleja la importancia de la imagen que la flotilla proyecta; de ahí, la importancia de mantenerlos en buen estado. En la siguiente posición (6%), se encuentran los consumidores impulsivos, que se dan cuenta del producto directamente en el Supermercado, lo compran, lo prueba y lo aceptan, luego los utilizan en sus negocios. El 4% corresponde a las personas

que no saben cómo fue que conocieron la marca, o por lo menos en ese momento no se acordaban; les sigue el 3% referente a otros declarando abastecedores, pulperías y heladerías. En último lugar están las muestras 1% y esto forma parte de regalías de productos, que de da desde hace bastante tiempo atrás.

Gráfico # 6



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

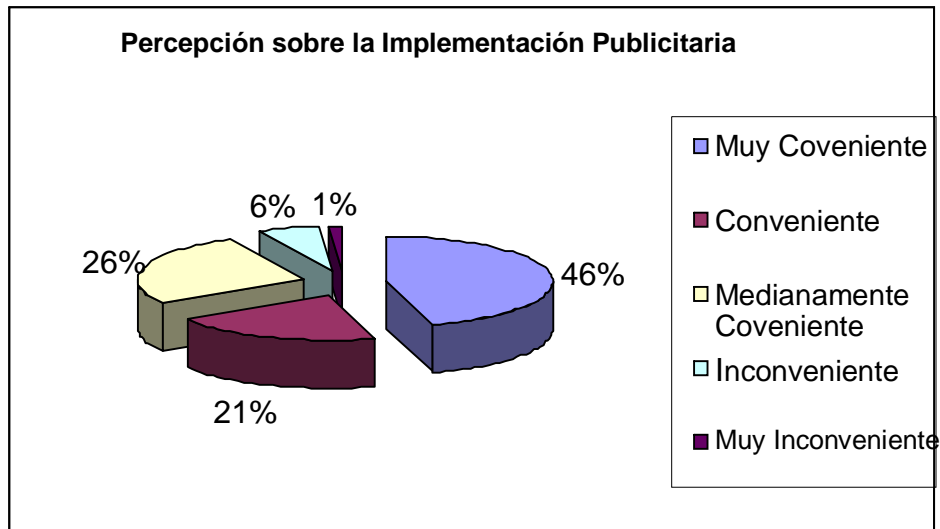
Por su versatilidad, accesibilidad, demostraciones, contundencia, novedad y necesidad, la gente posiciona el Internet como primer instrumento para informarse de la compañía y sus productos. El 50% refleja el agrado del público y al ser una herramienta de fácil utilización, las personas entran en ese mercado en crecimiento diariamente. De ahí la conclusión de crear una página Web para los consumidores de Deliconos, en la cual se puedan sentir más allegados a la compañía y conocer más sobre ella y sus productos.

En segundo lugar, con el 15%, se encuentran “otros”, nombrándose catálogos y portafolios de productos, así como “brochures” y “flyers” informativos. En el tercer puesto, aparece, con el 15 %, la televisión, pero al representar un desembolso tan grande, no se contempla de momento; sin



embargo, es importante tenerlo en cuenta para un futuro no muy lejano. Lo mismo sucede con los dos siguientes, el costo-beneficio con base en la inversión versus a los pequeños solicitantes del medio es contraproducente; por lo tanto, la prensa (10%) y la radio (6%) no serán proyectados como posibles dentro de la implementación de la estrategia.

Grafico # 7



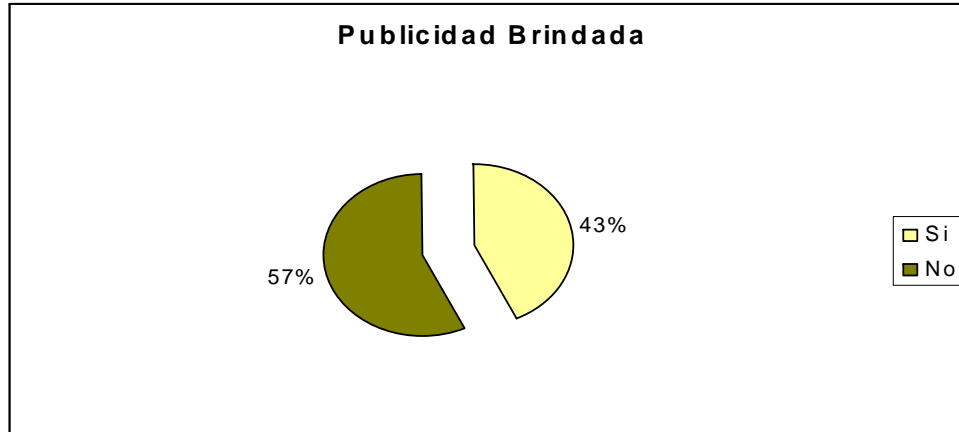
Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

Puede notarse que se hace referencia a la percepción de una audiencia consciente de la necesidad de la incorporación de tácticas mercadológicas y publicitarias en Deliconos. El estudio hace hincapié en el 46% que piensa que la implementación de este sistema es muy conveniente dentro de las operaciones de la organización, si se le suma el otro 21% de las personas que piensa que sería conveniente, se obtiene el 67%. Cifra digna de ser escuchada para la toma de decisiones.

El Un 26% está medianamente convencido, por lo que su posición es flexible. Se puede hacer un estimado, incorporando una porción de estas personas para futuros simpatizantes del proyecto. También están los que

piensan que es inconveniente o muy inconveniente; en sumatoria, totalizan el 7%, lo cual refleja una pequeña porción que no despierta interés por el asunto.

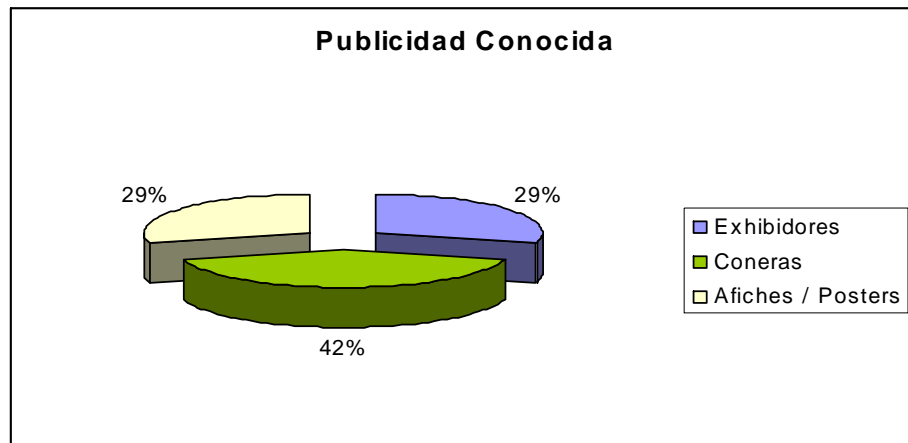
Gráfico # 8



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

Otra cifra de consideración es el 57 % que refleja el desconocimiento de los artículos publicitarios que proporciona la empresa para la decoración de los locales; sin bien muchas son franquicias o cadenas privadas que no permiten decorar los establecimientos por cuenta propia, muchos otros si despiertan interés por conocerlos. El problema es que la gente no está enterada de este sistema de promoción.

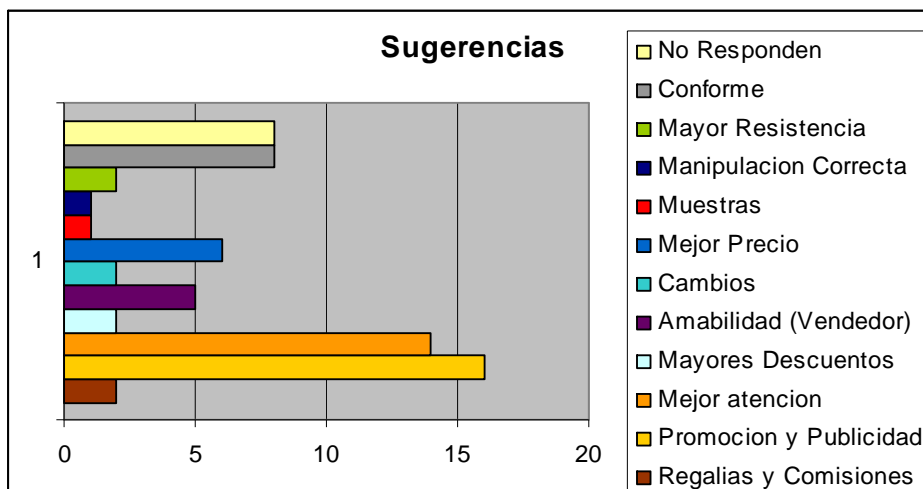
Gráfico # 9



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

El otro 43% restante, sí tiene conocimiento de tema; establece las coneras como principal artículo publicitario brindado por Deliconos para la exhibición de sus productos (42%). Compartiendo el segundo y tercer lugar con el 29% cada uno, están los exhibidores y afiches; estos últimos cuentan con fotografías de excelente calidad, lindos y llamativos diseños. Estos mantienen a los clientes contentos, ya que dan mucha vida a sus locales, además de sugerencias de uso para los productos. Los exhibidores son de diferentes tamaños y se encuentran en los supermercados y demás establecimientos que lo requieran. Estos también son facilitados por la empresa, para la demostración, presentación y protección de los productos.

Gráfico # 10



Fuente: Datos obtenidos por el investigador, encuesta Deliconos de Costa Rica, Marzo 2007.

Esta es una de las partes que más nos interesan para la Fidelización de la cartera y la satisfacción de los compradores; en el primer puesto y en relación con este último aspecto, los resultados de las sugerencias de los mismos arrojan preferencias por la incorporación de sistemas de promoción y publicidad; en segundo lugar, aclaman por mayores descuentos y un mejor precio. El resto de las sugerencias recopiladas son aspectos a contemplar, pero no de inmediata solución. Una vez más se proyecta la necesidad de la incorporación de sistemas de publicidad y promoción, lo más pronto posible.

Estos son los resultados de la encuesta, ahora quiero darle la palabra a Don Guillermo para que nos cuente un poco lo que se concluyó mediante la observación de campo.”

Cuando Don Guillermo Cáceres toma el trabajo de campo y se enrumba a realizar una supervisión de ruta, logra recopilar información valiosa en relación con los clientes y los sistemas de distribución internos. “Voy a darles una pincelada de todo lo que pude observar en nuestras rutas”, indica Guillermo:

- “La manipulación del producto por parte del vendedor, en ocasiones, es descuidada y desinteresada. Recordemos que nuestros productos son

sumamente delicados, en primero lugar, por ser alimenticios y en segundo, por la fragilidad que estos conllevan.

- El trato del agente vendedor no es el indicado, tienden a perder la paciencia muy fácilmente, esto sin duda entorpece el proceso de negociación en donde ambas partes se ven afectadas.
- Además, también noto la preocupación de los dueños de los locales en mantener sus negocios, limpios, ordenados y bien decorados; en lo cual la empresa puede colaborar.
- Los artículos publicitarios con que cuenta Deliconos, a pesar de no ser muchos, son del agrado de los compradores. De alta calidad y lindo diseño, los exhibidores, coneras y afiches son dignos de ser mercadeados a mayor nivel, ya que se pueden usar como sistemas de retención eficientes en apoyo a la calidad de los productos.
- Se percibe la simpatía del consumidor y el agrado del mismo por estos productos, enfocando esto como una ventaja competitiva de la empresa que requiere ser promovida.
- También he notado que los clientes se quejan de las rupturas de producto, este asunto se arregla por medio de una reunión, a fin de capacitar al vendedor sobre la manera correcta de manipularlos”.

Gino toma la palabra y dice: “Para la siguiente semana, Don Guillermo, Vittoria y yo, después del análisis completo del entorno, le plantaremos una serie de alternativas de solución, a fin de evaluarlas y elegir la que mejor se adapte al contexto global”, dirigiéndose a Don Domenico, este le responde: “Me parece perfecto, dentro de una semana exactamente evaluaremos el caso y decidiremos nuestro accionar”.

La semana transcurre sin mayor novedad y llega la reunión final. A las 11 de la mañana y después de los saludos correspondientes, Gino dice: “Ha sido un trabajo arduo, pero estoy seguro que las labores de investigación se han realizado a conciencia y con el corazón. Para analizar más profundamente cada

opción, haré una descripción de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, con el fin de plantear un escenario más objetivo hacia la escogencia de la alternativa”.

## **ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 1**

---

Que la gerencia del departamento sea encargada a Vittoria, siendo ella quien lleva el control total de los procedimientos del mismo, además de promover planes para fidelización del cliente por medio de las coneras, muebles y artículos publicitarios, para la decoración de sus locales.

### Ventajas:

- No se incurre en grandes desembolsos de dinero, por cuanto no se está contratando a alguien para el puesto, y se usan los recursos existentes internamente hablando.
- Gran experiencia de Vittoria en ese campo, lo que no requeriría capacitación alguna para el seguimiento de las operaciones. Como ha formado parte del departamento, ella conoce muy bien los procesos y procedimientos del mismo. Hasta el momento, no ha estado en control de estos, pero sí sabe el funcionamiento de los mismos.
- Estimula la retención de clientes dentro de la cartera. Al poder observar que estos artículos son del agrado de los clientes, la empresa piensa desarrollar programas para brindar estos artículos a los locales; lógicamente que esto será proporcional al índice de compra y al lapso de las recompras de cada cliente.
- Publicita la empresa, su marca, sus productos y las demás líneas de estos de manera elegante, promoviendo la vinculación de bienes. Estos artículos, al contar con el nombre de la empresa en sus impresiones,

promociona la marca y la posiciona dentro de los clientes directos y los consumidores de sus productos.

#### Desventajas:

- Se desprotegen otras áreas en las que Vittoria es la encargada. Al efectuar el cambio, la supervisión de rutas y la elaboración de ruterros y planogramas, queda descubierto. Esto es un problema grave, ya que el encargado o encargada de esta área, debe ser de suma confianza, y sin duda en estos tiempos es difícil de conseguir; aún más, el demostrar esto, requiere de mucho tiempo de prueba, capacitación y entrenamiento.
- El sistema de cómputo no sería capaz de soportar mayor carga en caso de crecimiento, o por lo menos, su control es más complicado. Actualmente, se utiliza el programa de cómputo que ha estado en funcionamiento, el problema sería mayor, si se piensa en crecer o diversificar labores. Por su poca capacidad y sistema rudimentario, el tiempo que habría que invertir dentro de la incorporación de facturas, es extenso y el control seguiría siendo deficiente, como hasta el momento se ha tenido.
- Se dificulta el seguimiento del estado del material brindado. El control del material publicitario facilitado acarrea mayores registros sobre su estado, el mantenimiento del mismo y las cantidades que se han dado.
- Pérdidas en relación con el mal trato, descuido y poco mantenimiento del mismo, lo que es contraproducente para la imagen de la empresa. Se incurren en cuantiosas pérdidas financieras por el mantenimiento de las coneras, exhibidores y muebles, ya que los encargados de los negocios no velan por su correcta manipulación.

## ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 2

---

Efectuar preventa de producto para mayor control, por medio de visitas o llamadas telefónicas, en conjunto con programas de descuentos escalonados por cantidad de producto o pronto pago.

### Ventajas:

- Mayor control de las ventas. Se puede establecer un mejor seguimiento del producto, ya que se sabe con certeza qué es lo que cada establecimiento pide, incluso se facilitaría mucho el control del inventario. Con un sistema de preventa, se trabaja de acuerdo con las solicitudes del comprador, casi siempre un día antes de las visitas.
- Se carga la cantidad exacta de producto en los camiones. Al solicitar pedidos exactos, la carga de los camiones se hace en relación a estos, adquiriendo mayor presión y facilitando las partidas dentro de los inventarios.
- Incentiva las ventas. Los descuentos escalonados promocionan el producto de una manera diferenciada, basado en los índices de compras de cada producto. Cuanto más sea la cantidad de producto que se coloque, mayores descuentos obtendrá el cliente.
- Se personaliza más la relación con la cartera. Al tratarse de descuentos basados en índices, la aplicación de estos puede darse por frecuencia de compras o menores índices de devolución; de esta manera, la relación es mucho más personal, lo que fortalece los vínculos y dota al cliente de la importancia e interés que requiera.

### Desventajas:

- Mayor tiempo para la entrega del producto. El cliente no podrá adquirir el producto apenas efectuó el pedido, como se trabajaría según la preventa.



El agente reporta todos los pedidos que se realizan para, posteriormente, planear la entrega de los mismos.

- Limitante para las ventas en caso de que el cliente requiera de más producto a la hora de la visita. Una vez realizado el pedido, se procede a entregarlo. El agente por medio de estas solicitudes, realiza la carga del camión con las cantidades exactas; en el momento de entrega, si el cliente necesitara producto adicional al que pidió, sería imposible vendérselo, ya que no estaría contemplado dentro de la carga correspondiente.
- El cliente compra más producto de lo que necesita para obtener mayor descuento y puede que este se desperdicie o se dañe, incurriendo así en un incremento en el índice de los cambios. A raíz de la obtención de un mayor porcentaje de descuento, el comprador adquiriría mayor cantidad de la que normalmente utiliza, teniendo así mayor índice de rupturas, incrementando los cambios y devoluciones que estos realizan.
- Los descuentos escalonados complican el control dentro del departamento, ya que entra en juego muchos factores para la obtención de un mayor índice de estos; con la estructura de control actual, el registro y reembolso de estos sería mucho más complicado, abriendo más portillos y dando mayores oportunidades de sufrir otra estafa.

### **ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 3**

---

Subcontratación de servicios para la facturación total de la compañía y el óptimo control del mismo; además de un programa de 2X1, degustación y muestreo para la clientela durante 2 semanas calendario.

### Ventajas:

- Menos carga laboral para el personal interno de la empresa. Al contratar un servicio de “*outsourcing*” para la compañía, específicamente en el departamento de ventas, en el área de cobros, no se requerirá suplantar esta plaza con el personal actual de la compañía, lo que da oportunidad para la utilización de estos recursos en otras áreas.
- Ahorro en espacio físico. Al no llevar estos procedimientos internamente en la organización, el espacio que actualmente se dispone para el departamento de ventas se reduciría, abriendo la posibilidad de utilizarlo para otro propósito.
- Incentiva las ventas. Estas promociones de ventas, sin duda alguna, incentivan la compra por parte de los clientes; además, se produce, según las muestras y degustaciones y se acerca el cliente a productos que posiblemente no conocía.
- Promociona la marca. Las personas siempre que existen ofertas, curiosean para saber más sobre esta, incluso a veces compran productos que ni siquiera necesitan o tenían conocimiento. Esto logra posicionar más la marca y dar a conocer más sobre la compañía y todas sus líneas de productos.

### Desventajas:

- Es un servicio caro. La subcontratación de servicios es sumamente costosa, pues muchas veces los costos también aplican escalonadamente según el número de trámites que se realicen durante el proceso.
- No se cuenta con las facturas inmediatamente en caso de que se requiera. Si fuera del caso un reclamo hecho por el cliente, en relación con algún problema en la factura, la verificación de la petición o queja no se podría hacer de manera inmediata, ya que las facturas físicas, no estaría disponibles en dicho momento.

- Promociones de corta duración. Estas promociones no pueden durar mucho, ya que en la mayoría de los casos, la empresa sacrifica mucho para la obtención de beneficios que no son cuantificables a largo plazo; además, el cliente ve esto como una oportunidad y no como un intento de al compañía para hacer más fiel la cartera de clientes y a mejorar sus servicios.
- No beneficia a la empresa en imagen. La compañía, al basar sus utilidades en una estrategia de precio alto, un 2 X 1 sería confuso para la clientela, ya que un producto que se respalda en su gran calidad no podría aplicar una estrategia promocional de esta índole.

## **ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN # 4**

La incorporación de un nuevo programa de cómputo para el departamento de ventas en conjunto de la creación de un portal Web como estrategia publicitaria.

### Ventajas:

- Estricto control en la totalidad de procedimientos del departamento. La incorporación de este sistema implica un control estricto en la totalidad del departamento. Estos programas cuentan con módulos capaces de hacer las labores que se requieran dentro de las empresas. Se estaría reestructurando los procedimientos en todo el departamento, consiguiendo así el control esperado.
- Mayor facilidad en la incorporación facturas. El fácil manejo de este sistema implica una mayor facilidad dentro de los trámites internos, en de la incorporación de datos, el seguimiento de créditos y cobros y la recuperación del efectivo.
- Gran impacto publicitario. Al ser una herramienta actual, versátil y del agrado de los clientes, los beneficios que se adquieren y la cercanía con

el cliente que brindaría, sería importante. El estudio refleja la simpatía de la clientela por este tipo de publicidad.

- Toda la información referente a la empresa y sus productos, disponible en un solo lugar. La necesidad de información y conocimiento por parte del cliente, estaría disponible en este portal Web, lo cual facilitaría la obtención de datos referentes a todos los productos de la empresa y la historia de la misma. Se le otorga de esa manera la información necesaria para el cliente en el momento que la requiera.

#### Desventajas:

- Sistema sumamente caro. El costo de estos sistemas de cómputo son demasiado altos, aun más si estos se personalizan a las necesidades y requerimientos de las compañías.
- Contratación de personal para la digitación de datos. A pesar los gerentes sean los encargados del control del desempeño de estos sistemas, es necesario contratar una persona para que realice los trámites de incorporación de facturas, ya que este se debe hacer manual y requiere de mucho tiempo.
- No todos los clientes tienen acceso a Internet en sus negocios. La tendencia a la utilización de Internet para la vida cotidiana va en aumento, pero no todos los establecimientos cuentan con acceso a la red en sus establecimiento; esto limitaría a este sector para la obtención de información por medio telefónico o visita programada.
- Se tendría que incurrir en más gastos para la compra del dominio en la red, además del mantenimiento de página y los cambios que se le deben realizar dentro de la evolución de la empresa y sus líneas de productos.

## SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

---

La alternativa que se seleccionó fue la número cuatro que, mediante sus dos propuestas, abarcan la solución total de la problemática planteada por los objetivos de investigación de este proyecto.

El primer objetivo específico, plantea la identificación de las estrategias de mercadeo que puedan desencadenar una mayor participación de mercado y lograr un mayor posicionamiento de marca. El estudio revela que la cartera de clientes de Deliconos son fieles simpatizantes de la publicidad en red; además, se centran en que el acceso a la información referente a la empresa y sus productos es mayormente accesible en un portal Web. Incluso aquí es donde entra en juego el tratamiento del segundo objetivo específico, ya que una de las principales causas de abandono de la cartera se basa en la carencia de publicidad e información existente en el mercado de la empresa.

Además, es una estrategia publicitaria novedosa y de actualidad, lo que fortalece la imagen de la compañía, pues la acerca más al cliente. Los estudios sobre la publicidad reflejan la simpatía del público hacia recibir información por medio de una página de Internet. La implementación de un Portal Web para Deliconos, satisfecerá esa necesidad del cliente, proporcionando información de la empresa en cualquier lugar a todo, en momento.

En la segunda parte de la propuesta, mediante la incorporación del nuevo sistema de cómputo se solventa la inmensa necesidad que tiene el departamento de ventas de la empresa. Este es el conflicto más grande que actualmente sufre la compañía, ya que no se cuenta con una estructura estable para el control y seguimiento de las ventas de crédito y contado. Además, dejará libre a Vittoria para que ella ejerza el control que se requiere en otras áreas. Este no solo será capaz de controlar el crédito y contado de las facturas,

sino que también cuenta con diferentes módulos para cuentas corriente, cuentas por pagar, inventarios, facturación y contabilidad en general. Es un sistema muy completo y se adapta perfectamente a lo que necesita la organización.

Todo este proceso irá debidamente calendarizado y presupuestado, abarcando nuestro cuarto objetivo específico, ya que se establece un plan de acción y un cronograma de actividades, desglosando individualmente el momento a invertir en cada actividad.

Así, los dos conflictos se tratan desde su raíz por medio de esta alternativa, de una manera actual, tecnológica, efectiva y concreta. La inversión puede ser cuantiosa, pero los beneficios que son enormes.

## **PLAN DE ACCIÓN**

---

- Análisis situacional actual: conocer tanto interna como externamente la empresa, facilita la implantación adecuada de las estrategias: Deliconos de Costa Rica se ve en la necesidad de actualizar esta herramienta en miras de proyectarse más concisamente dentro del proceso de toma de decisiones. Antes se contaba con un análisis situacional, pero este no era actualizado. Establecer una plataforma más reciente y sólida para actuar, es el primer paso de este proyecto.
- Implementación del sistema de cómputo: como consecuencia de los errores sufridos con el viejo sistema de cómputo, la necesidad de adquirir un sistema novedoso para respaldar el departamento de ventas es fundamental para incrementar el seguimiento y control, especialmente, en lo referente a la facturación y la recuperación del crédito de la empresa. Este será el segundo paso en el plan de acción.
- Reclutamiento del personal: Es de suma importancia contar con las personas indicadas en puestos estratégicos. Un problema dentro del

departamento de ventas es la carencia del personal indicado en puestos claves. La contratación de un colaborador para realizar tareas minuciosas como la incorporación de los datos y facturas en el sistema es imprescindible para liberar al personal mayormente capacitado para tareas de mayor peso.

- Capacitación del nuevo colaborador según sus nuevas labores con el paquete computacional: El entrenamiento del nuevo digitador en relación con el nuevo sistema y los requerimientos de la compañía, es un factor clave para el éxito de la estrategia.
- Establecer procesos de seguimiento y revisión tanto de los colaboradores como de los nuevos sistemas: El siguiente paso es constituir los procedimientos de control de los cambios realizados en cuanto a la nueva contratación y a la implantación del programa de cómputo, velar por su máximo desempeño y la eficiente incorporación a los sistemas internos de la empresa.
- Evaluación de los procedimientos: Se da lugar a la evaluación del programa de cómputo y de la nueva contratación, a fin de medir el desempeño de estos conforme a los objetivos de la investigación.
- Retroalimentar a la gerencia sobre los avances en cuanto al progreso conseguido: mantener a los altos estratos de la compañía es un requisito para garantizar la comunicación de las incorporaciones hechas y justificar las inversiones realizadas.
- Contratación de un artista Web para el diseño de la página: Aquí es preciso un “*outsourcing*” o contratación externa para el diseño de la página Web.
- Establecimiento de los aspectos que se deben tomar en cuenta en la realización del portal Web: reunión con el artista Web para el establecimiento de los puntos y aspectos a resaltar dentro de la creación del portal.

- Revisión del prototipo y ajustes al formato y diseño: finiquitar aspectos y pulir la página. Tomar en cuenta factores nuevos que se quieran incorporar y realizar los últimos cambios antes de ponerla en la red.
- Compra del dominio en la red: se compra el espacio de Internet y el administrador de página, mediante este último se obtienen registro de visitas, la cantidad y la frecuencia de estas y los lugares o regiones de donde más visitan.
- Pago de la página: una vez que se apruebe la página, se finiquita la contratación y se cancelan sus servicios.
- Lanzamiento del nuevo sitio Web de Deliconos de Costa Rica S.A.: Con la página terminada y los dominios en regla, se procede a colocarla en Internet.
- Capacitación de los agentes vendedores: Se entrenan en cuanto al buen trato del cliente y se les informa que su desempeño será evaluado periódicamente.
- Supervisión de la atención: Se establece los rangos de supervisión. Estos serán cada 15 días y se efectuarán de manera aleatoria, dentro de todo el territorio nacional.
- Recolección y análisis de la información: la información que se consigue mediante la supervisión, se estudia y analiza para los previos reportes a frecuencia.
- Emisión de reportes: se elaboran los reportes de resultados obtenidos y se convoca a las diferentes gerencias a una reunión para la discusión de los resultados de las estrategias incorporadas. De esta manera, se determina el éxito o fracaso de los nuevos sistemas, metodologías y estrategias que fueron incorporados.
- Informes a gerencia: una vez que se cuenta con los datos analizados correctamente, los informes hechos y la fecha de la reunión establecida, se procede a informar sobre el desempeño de los agentes y la incorporación de las nuevas estrategias publicitarias.





## PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	MONTO EN COLONES	MONTO \$
Emisión de anuncio en el periódico	28,500.00	54.70
Selección de candidato	195,000.00	374.28
Incorporación del programa a los sistemas de cómputo	1,958,960.00	3,760.00
Implementación del programa a la estructura	130,250.00	250.00
Pruebas del sistema	52,100.00	100.00
Evaluación del Sistema	104,200.00	200.00
Alquiler del hosting y dominio	78,150.00	150
Pago de página	911,750.00	1750
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>	<b>3,458,910.00</b>	<b>6,638.98</b>

## CONCLUSIONES

### Objetivo específico # 1:

Identificar las estrategias publicitarias novedosas que puedan desencadenar una mayor participación de mercado y posicionamiento de marca dentro de los consumidores.

- El estudio refleja el agrado de los clientes en relación con la incorporación de un portal Web, para publicitar efectivamente la empresa y sus productos.
- Por medio de esta, adquieren la información en el momento que el cliente lo necesite, además tiene la oportunidad de ver y conocer más de los productos a través de las imágenes que ahí se muestran.
- De gran actualidad, esta estrategia además de ser contundente y directa, da la oportunidad de conocer más a la empresa y sentirse más en contacto con esta.

### Objetivo específico # 2:

Valorar las causas de abandono de los clientes con el propósito de corregir las fallas e incorporar programas de captación, fidelización y retención de los mismos.

- Las causas de abandono se determinan y en relación con la incorporación de esta página a la empresa, se solventa la necesidad del cliente ante su necesidad de información, publicidad y promoción.
- Muchos clientes se retiran al no adquirir información y datos referentes a la empresa y sus líneas de productos.
- La atención como segundo aspecto de disconformidad se trata con una capacitación de los agentes y un sistema periódico de conformidad de esta, cada mes.

### Objetivo específico # 3:

Implementar mecanismos y sistemas de control dentro del departamento de ventas, específicamente en facturación y cuentas por cobrar.

- Los mecanismos de control basados en el departamento de ventas, son justamente lo que la empresa requiere para el óptimo seguimiento de los créditos y cobros y de las funciones en su totalidad de procesos del departamento.
- El programa es adaptado por medio de un programador a los sistemas y requerimientos de la empresa; este será el encargado en darle soporte y mantenimiento, en caso de cualquier eventualidad.
- Los procedimientos, en su mayoría, son automatizados, desde el establecimiento de los plazos de cobros hasta el descuento de las facturas, controles de cuentas bancarias y todas las labores referentes a este departamento; lo único que es manual es la incorporación de facturas al sistema, labor encomendada al nuevo colaborador de la empresa.

### Objetivo específico # 4:

Establecer un plan de acción y cronograma de actividades a fin de cumplir los objetivos a corto plazo.

- El plan de acción se presenta como preámbulo y como modelo para desarrollar la puesta en marcha de las estrategias.
- Se presenta un cronograma con las acciones por realizar, determinando sus lapsos temporales, actividades y presupuesto requerido.
- Se realiza una evaluación total de las estrategias implementadas al cabo de 65 días, para establecer el impacto de estas y los efectos tanto interna como externamente.

## RECOMENDACIONES

Como se seleccionó la cuarta alternativa, se recomienda lo siguiente para que la aplicación del plan sea efectiva:

- Como el sistema de cómputo requiere de suma precisión en la incorporación de datos, es preciso que, junto a este, se contrate a un digitador para que se encargue de la labor de ingreso de las facturas.
- La revisión de este proceso así como los seguimientos del desempeño del sistema, la realizara Guillermo Cáceres; debe darse mantenimiento periódico y se debe complementar con supervisiones de rutas y evaluaciones constantes de la totalidad de sus procedimientos.
- En relación con la pagina Web, se debe diseñar de manera que muestre todo lo referente a la compañía, incluso, los paquetes de promociones y la facilidad que presenta la firma para la decoración de sus locales, con el uso de sus materiales promocionales. El problema con este último, es que en el pasado, no todos los clientes contaban con este beneficio por la falta de información sobre su existencia. Ahora y con la página, se logra fortalecer esta relación y se acerca e informa al cliente a mayor escala.
- El mantenimiento tanto de la página Web como del sistema de cómputo, se debe realizar periódicamente, para asegurarse que cuente con las actualizaciones requeridas.
- El software debe ser adaptado y probado por un profesional en el campo de programación, para que la puesta en marcha de los controles sea lo más pronto posible.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros:

- Arens F. William. (2004) **Publicidad**. Iztapalapa, México D.F. McGraw Hill. Séptima Edición.
- Clements James y Gido Jack (1999). **Administración Exitosa de Proyectos**. Polanco, México. Thomsons Editores. Primera Edición
- **Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color**. Barcelona, España. MM Océano grupo Editorial, S.A.
- Fred David R., (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. Juárez, México. Pearson Education. Quinta Edición.
- Keegan Warren J (1997). **Marketing Global** Prentice Hall. Madrid, España. Quinta Edición.
- Kirberg Schnarch Alejandro (2005). **Desarrollo de Nuevos Productos**. India. McGraw Hill. Cuarta Edición.
- Kotler Phillip y Armstrong Gary (1998) **Fundamentos de Mercadotecnia**. Prentice Hall Hispanoamérica. México. Cuarta Edición.
- Kinneer Thomas C. (2003) **Investigacion de Mercados**. Mc Graw Hill México. Quinta Edición.
- Lara Reinares Pedro J. y Casado Ponzoa José Manuel (2005) **Marketing Relacional**. Madrid, España. Prentice Hall. Segunda Edición.
- Stanton William, Etzl Michael y Walter Bruce (2000) **Fundamentos de Marketing**. México D.F. Mc Graw Hill. Onceava Edición.

## Páginas Web:

- <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml> : sitio consultado en el 2007.
- [www.marketingdirecto.com/noticias/archivo.php](http://www.marketingdirecto.com/noticias/archivo.php): sitio consultado en el 2007.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado):sitio consultado en el 2007.
- [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Marketing/](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Marketing/) : sitio consultado en el 2007.
- <http://www.agapea.com/Investigacion-de-mercados-5-Ed--n9268i.htm> : sitio consultado en el 2007.
- [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Marketing/](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Marketing/) : sitio consultado en el 2007.
- [www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html](http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html): sitio consultado en el 2007.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Guía para la observación para los procedimientos dentro del departamento de cobros de la empresa Deliconos de Costa Rica S.A.

Fecha de aplicación:

Observador:

1. ¿Cómo se realiza la incorporación de facturas en el departamento de cobro?
2. ¿En qué plazo se efectúa este procedimiento?
3. ¿El control de los créditos (seguimientos y cobranza) se hace en base a algún programa o simplemente se hace manual al igual que el proceso de selección de estos?
4. ¿Quién realiza estas labores?
5. ¿Existe verificación alguna sobre la veracidad de los datos de las facturas y de los encargados de la recepción de la mercadería?
6. ¿Cuál es el recurso humano con que cuenta este departamento para la elaboración de los procesos dentro de este?
7. ¿Hay algún programa especializado de cómputo que sirva de apoyo para estos procedimientos?



**Anexo # 2:**

**Guía de observación para la clientela de Deliconos de Costa Rica S.A. para determinar las fallas que existe por parte de la empresa dentro de su proceso de mercadeo.**

Esta observación tiene como objetivo determinar las fallas en que incurre la compañía y su fuerza de ventas a fin de establecer mejores estrategias de mercadeo con el propósito de reforzar el servicio al cliente de la entidad.

Dirigido a personas dueñas, administradoras o encargadas de establecimientos, así como a los agentes vendedores de la empresa, que hayan tenido contacto con los productos de ésta, así como el servicio que esta proporciona, dentro del territorio nacional.

Observe a las personas que entran en contacto con el producto, desde los agentes vendedores de Deliconos, hasta los consumidores finales del mismo, y anote lo observado tomando como guía los siguientes puntos:

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

1- Lugar de venta (establecimiento)

Pulpería  Minisuper  Supermercado  Heladería  Franquicia

2- El trato del vendedor es :

Bueno  Regular  Malo

3- Es correcta la manipulación del producto por parte del vendedor.

Si  No

4- El aspecto del lugar es agradable y denota preocupación por el mismo.

Si  No

5- Cuentan con artículos publicitarios de Deliconos en sus locales.

Si  No

6- ¿Existen quejas de los clientes en relación a los productos y servicios que Deliconos brinda?

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7- Es correcta la manipulación del producto por parte del cliente.

Si  No

Anexo # 3:

Questionario:

Deliconos de Costa Rica S.A.

Estudio sobre la Implementación de Estrategias Publicitarias y Fidelización del Cliente.

Buenos días (tardes), la empresa Deliconos de Costa Rica S.A., en su afán de mejorar los sistemas publicitarios de la empresa y personalizar el servicio al cliente a mayor escala, solicita de la manera más atenta, su colaboración con este estudio. ¿Podría concederme 5 minutos para hacerle una encuesta?

Fecha:

Nombre del negocio:

Encuestado (Nombre y puesto):

Encuestador:

1. ¿Ha comprado productos de Deliconos recientemente?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

¿Hace cuánto?

(Si responde Si pase a pregunta 4)

2. ¿Por qué razón dejó de adquirirlos?

<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Calidad
<input type="checkbox"/>	Mal Servicio
<input type="checkbox"/>	Promoción y publicidad

3. ¿Si se solventara lo anterior, compraría productos Deliconos nuevamente?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

4. ¿Cómo conoció la marca y sus productos?

<input type="text"/>
----------------------

5. ¿Bajo cuáles medios le gustaría conocer más sobre Deliconos y sus líneas de productos y por qué?

<input type="checkbox"/>	Prensa
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Otros; ¿Cual(es)?

6. ¿Qué percepción tiene usted sobre la implementación de sistemas de publicidad para la promoción de los productos Deliconos?

<input type="checkbox"/>	Muy conveniente
<input type="checkbox"/>	Conveniente
<input type="checkbox"/>	Medianamente conveniente
<input type="checkbox"/>	Inconveniente
<input type="checkbox"/>	Muy inconveniente

7. ¿Tiene conocimiento sobre algún artículo publicitario que le proporcione la empresa para su negocio?

Sí

No

¿Cuál (es)?

8. ¿Qué sugerencia daría a la compañía para sentirse más conforme y satisfecho con el servicio, atención y productos de la empresa?

***Agradecemos su tiempo y colaboración... ¡Muchas gracias!***

#### Anexo # 4:

##### Entrevista a profundidad:

Entrevista a Profundidad.

Fecha de Realización: 14 Febrero del 2007 (11:15 a.m.)

Entrevistador: Gino Spera

Entrevistado: Stefano Spera

Tema: Desfalco en el Departamento de Crédito y Cobro.

#### 1. ¿Hace cuánto trabaja en la compañía y puntualmente en la gerencia de ventas, encargado del crédito y cobro?

Tengo alrededor de 15 años de ser parte de Deliconos de Costa Rica S.A. Entre a la empresa como apoyo a mi padre y como una oportunidad de crecimiento personal e industrial. La experiencia que ha adquirido a lo largo de este tiempo ha sido sumamente amplia. A cargo de la gerencia de este departamento tengo 4 años.

#### 2. Con base en su criterio profesional, ¿cuáles fallas ha podido notar en que incurre la empresa dentro de sus procedimientos?

Me parece que la empresa va por buen camino, está bien posicionada y cuenta con buen respaldo financiero, realizando inversiones y creciendo poco a poco. El problema principal radica en su proceder empírico. No se cuenta con procesos ni controles tecnológicos adecuados para la dimensión de la misma y cada vez este problema aumenta su proporción. La incorporación de estos sistemas es vital para la actualización los procedimientos y el control estricto de los mismos, talvez con esto podríamos evitar perdidas financieras como la que tuvimos y podíamos evadir esas situaciones embarazosas, que para una compañía de tan larga trascendencia, no tienen cabida.

#### 3. Hablando de este último punto: ¿qué fue lo que sucedió y desde cuándo viene ese problema?

El problema comenzó a partir del mes de octubre del 2006, Rodolfo Monge, vendedor de provincia, al ver que yo había depositado gran confianza en el a lo largo de nuestra relación laboral, tomo la ventaja. El fraude radica en la falsificación y alteración de facturas membretadas, vendiendo la mercadería por fuera y dejándose el efectivo, cuando las facturas eran muy grandes y el pago se hacía con cheque, él los cambiaba, gracias a la falsificación de un sello de la empresa para el endoso. El más grave error de mi parte radica en la distracción sobre la verificación de los sellos en las facturas, ya que el también había falsificado algunos en conjunto a los recibidos en los establecimientos con base en firmas y cedulas y así los pasaba. El incrementos del crédito fue cuantioso y el me mantenía cegado diciendo que no le habían pagado y que la siguiente ruta lo haría, así le fue dando vuelta al crédito, falsificando recibos de dinero y robándonos poco a poco el importante monto. Esto en conjunto a un sistema de control y seguimiento obsoleto y al tedioso proceso que conlleva, me hizo perder el óptimo rastreo de la situación, confiado siempre en esta persona.

#### 4. ¿Cuál sería su recomendación y su punto de vista para la resolución de este conflicto?

Ahora que presente mi renuncia, lo ideal es sustituir el puesto y pienso que la mas indicada para esto es Vittoria, ya que conoce el "Teje y maneje" del departamento, que con la amplia experiencia de Guillermo y la contratación de un digitador se solventaría la situación por completo., no se requiere mucho, únicamente una inversión que

proporcionalmente a los beneficios que conlleva, no sería nada. Además es muy importante la incorporación de un sistema especializado de cobros, control de consecutivo, rastreo de facturas y determinación de crédito, para que la recuperación del dinero sea precisa y efectiva.

La entrevista concluye con una declaración de Stefano: “Quiero decir, que mi renuncia no se ha dado como una manera rápida de escapar al asunto, me parece que las empresas familiares son muy buenas y eficientes, aunque muy peligrosas y engañosas; lo importante es saber adonde uno está parado y lo que se tiene en juego, a mí me tocó aprender de la manera más dura... Mi renuncia la presento más que todo por que siento que he fallado, a mí , a mi padre y a mis hermanos, la vergüenza me domina y creo que se me han dado muchísimas oportunidades, de las que nunca aprendí a valorar...”

Anexo # 5:

Fórmulas para determinar la muestra:

$$A) n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$$B) n = \frac{n1}{1 + \frac{n1}{N}}$$

En donde:

- n : es el tamaño de la muestra
- Z: es el nivel de confianza
- p: es la variabilidad positiva
- q: es la variabilidad negativa
- E: es la precisión o error

c)

Fórmula para determinar el tamaño de muestra

	Nivel de conf	0.9	$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$
	Error muestral e	0.08	
	p	0.5	
	N	600	
	z	1.644853627	
<b>POBLACION FINITA</b>			
	$n = z^2 * p * q / e^2$		
	<b>p 0,5 q 0,5</b>	<b>p 0,8 q 0,2</b>	<b>p 0,9 q 0,1</b>
Poblaciones grandes	105.6853	67.6386	138.2976
<b>Corrección por finitud</b>	89.8576	60.7861	112.3918

Nota: Lo que está amarillo no se toca

la opción 1 es p0,5 y q 0,5  
la opción 2 es p,08 q 0,2

Anexo # 6:

Pro forma del Sistema de Cómputo:



**REVSYS Solutions S. A.**  
 Cédula Jurídica: 3-101-349934  
 San Pablo de Heredia  
 Web Site: [www.revsys.net](http://www.revsys.net)  
 Email: [info@revsys.net](mailto:info@revsys.net)  
 Tel/Fax: 238-3143

<b>COTIZACIÓN</b>	<b>164-07</b>
<b>Fecha</b>	28 de Febrero, 2007
<b>Cliente</b>	Deliconos de C.R.S.A.
<b>Dirección</b>	San José
<b>Teléfono</b>	221-3956
<b>Atención</b>	<b>Guillermo Cáceres</b>

<b>COSTOS</b>	
---------------	--

A continuación, detallamos el costo de las licencias de los diferentes módulos propuestos a su empresa.

Sistema de Contabilidad	<b>\$ 700</b>
Sistema de Control de Cuentas Bancarias	<b>\$ 600</b>
Sistema de Cuentas por Cobrar	<b>\$ 600</b>
Sistema de Cuentas por Pagar	<b>\$ 600</b>
Sistema de Control de Inventarios	<b>\$ 800</b>
Sistema de Facturación	<b>\$ 700</b>
Sistema de Recursos Humanos	<b>\$ 700</b>
<b>Precio Normal de los Sistemas</b>	<b>\$ 4,700</b>
<b>DESCUENTO ESPECIAL PARA DELICONOS ( 20 % )</b>	<b>\$ 940</b>
<b>PRECIO ESPECIAL</b>	<b>\$ 3.760</b>

**Además Incluye:**

- Ajustes menores para adaptarlo a las necesidades de la empresa.
- Instalación del Software en las diferentes computadoras de la empresa.
- Puede instalarse como máximo en 10 computadoras.
- Ilimitada cantidad de usuarios del Sistema.
- Toda la Capacitación requerida a todos los empleados que usarán el Sistema.
- CD de Instalación del Software.
- Manuales y Guías de Usuario.
- La garantía de por vida se aplica a errores en el funcionamiento normal del programa, siempre y cuando no se deban a: 1) Daños en el Disco Duro, 2) Daños a los archivos causados por virus, 3) Daños causados por negligencia del usuario, como eliminación consciente o inconscientemente de archivos críticos del sistema o Bases de Datos 4) Daños causados por fallos en el hardware.

<b>METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN</b>
--------------------------------------

Todos los Siete módulos del sistema serán instalados por etapas, empezando por los Sistemas de Contabilidad y Bancos, luego Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, y finalmente Inventarios y Facturación. Estarán instalados a más tardar un mes después de haber firmado el contrato.

<b>FORMA DE PAGO</b>
----------------------

Se deberá cancelar un 40% al momento de la firma del contrato.

Otro 30% deberá ser cancelado un mes después de la firma del contrato, cuando ya la mayoría de los módulos estén instalados.

Una vez instalado todo el Software, que los empleados estén capacitados, y que todo el Software esté en operación, a más tardar dos meses después de la firma del contrato, deberá cancelarse el último 30%.

Atentamente,  
Ing. Henry Angulo Moreno  
RevSys Solutions S.A.  
[hangulo@revsys.net](mailto:hangulo@revsys.net)  
[www.revsys.net](http://www.revsys.net)  
Tel. 366-6277