

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

PLAN DE MERCADEO PARA SALCHICHAS DE POLLO ELABORADAS Y
DISTRIBUIDAS POR TÍO PEPE PARA EL MERCADO DE EMBUTIDOS DE
COSTA RICA

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

José Eduardo Valerín Román

Carné 863874

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2004

DEDICATORIA

Este trabajo es un sencillo homenaje y muestra de agradecimiento para quienes nunca me han dejado de apoyar y siempre me han alentado de una u otra manera a seguir adelante, a superarme cada día más y crecer, no sólo como profesional sino también, y muy valioso como persona, gracias a mi familia que he podido lograr y ver exitosamente coronadas las metas propuestas. Es mi tributo a ellos y mi compromiso a ser mejor cada día.

Gracias Mami, Ileana y mi Papá, quienes sé cuán orgullosos se sienten de este logro.

Además, a un amigo y compañero: Oscar, siempre atento a colaborar.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Señor Jesucristo, quien es fuente eterna de energía e inspiración para superarnos.

Al personal de Avícola Montserrat y Pollos Tío Pepe, el Sr. Luis Mesalles Jorba Gerente General y el MBA. Mario Rojas Oviedo, Gerente de Ventas por creer y apoyar este proyecto, aparte de un gran número de personas de la organización que colaboraron en algún momento con valiosa información.

HOJA DE APROBACIÓN

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

MBA. Marco Antonio Morales Zamora.
Director Programa de Posgrado
Profesor Coordinador

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

MBA. Mario Rojas Oviedo
Supervisor Laboral

Ing. José Edo. Valerín Román
Estudiante

CONTENIDO

“Plan de mercadeo para salchichas de pollo elaboradas y distribuidas por Tío Pepe para el mercado de embutidos de Costa Rica”.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido.....	v
Índice de anexos complementarios.....	viii
Índice de cuadros.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Introducción.....	13
1. Aspectos de <i>marketing</i> necesarios para el desarrollo de nuevos productos y en particular para la creación de un embutido a base de pollo	20
1.1. Aspectos introductorios.....	20
1.2. Definición de producto.....	21
1.2.1. Tipos de productos de consumo.....	21
1.3. Definición de marca.....	23
1.4. La mezcla de mercadotecnia.....	23
1.5. Ciclo de vida del producto.....	25
1.5.1. Etapa de desarrollo.....	26
1.5.2. Etapa de introducción.....	27
1.5.3. Etapa de crecimiento.....	29
1.5.4. Etapa de madurez.....	30
1.5.5. Etapa de declive.....	32
1.6. Identificación de las características y necesidades del mercado meta.....	32
1.6.1. Segmentación de mercados.....	33
1.6.2. Diferenciación y posicionamiento.....	34

1.6.3.	Estrategias de diferenciación.....	34
1.6.4.	Estrategia de marca.....	37
1.7.	Desarrollo de nuevos productos.....	38
1.7.1.	El proceso de desarrollo de nuevos productos.....	40
1.8.	Modelo para la conducta del consumidor.....	44
1.9.	Jerarquía de las necesidades.....	48
II.	Reseña histórica y actual del sector avícola en Costa Rica.....	52
2.1	Distribución y estructura de las granjas avícolas.....	55
2.2	Tipos de producción.....	55
2.2.1.	Cría y desarrollo.....	56
2.2.2.	Reproducción e incubación.....	57
2.2.3.	Pollo de engorde.....	57
2.2.4.	Aves de postura.....	58
2.3.	Organizaciones avícolas en el país.....	59
2.3.1.	Principales oportunidades y amenazas para el sector avícola.....	61
2.3.1.1.	Oportunidades.....	61
2.3.1.2.	Amenazas.....	62
III.	Descripción de Avícola Montserrat.....	65
3.1	Campo de acción de la empresa.....	65
3.2	Perspectivas para el futuro.....	67
3.3.	Análisis interno.....	67
3.4.	Estructura organizacional.....	69
3.4.1.	Recursos Humanos.....	71
3.4.2.	Producción.....	71
3.4.2.1.	División Incubación.....	71
3.4.2.2.	División Reproducción.....	72
3.4.2.3.	División Planta de Proceso Posterior.....	72
3.4.2.4.	División Pollo de Engorde.....	74
3.4.2.5.	División Huevo Comercial.....	75
3.4.3.	Financiero.....	75

3.4.4.	División Alimentos Superior.....	76
3.4.5.	División Ventas.....	76
3.5.	Análisis FODA.....	78
IV.	Perfil del mercado y del consumidor de embutidos.....	80
4.1	Descripción del mercado de embutidos en Costa Rica.....	80
4.2	Consumo de embutidos para el 2003.....	85
4.3	Descripción de los consumidores.....	87
4.3.1.	Nivel de fidelidad de la marca y lugar de compra.....	89
4.3.2.	Marcas consumidas y presentaciones más buscadas.....	90
4.3.3.	¿Por qué se elige una marca?.....	91
4.3.4.	Idealización y nivel de prueba del producto.....	92
4.4.	Análisis FODA de los principales competidores.....	93
4.4.1.	FODA Kimby.....	93
4.4.2.	FODA Zaragoza.....	96
4.5.	Inversión publicitaria en el período enero-julio 2004.....	98
V.	Estrategia de <i>marketing</i> para la salchicha de pollo.....	102
5.1	Marca.....	102
5.2	Objetivo de mercadeo.....	102
5.3	Características del producto y del empaque.....	103
5.4.	Mercado meta.....	105
5.4.1.	Estimación del tamaño del mercado.....	106
5.5.	Estrategia de producto.....	108
5.5.1.	Estrategia de distribución y ventas.....	109
5.5.1.1.	Ventas.....	109
5.5.1.2.	Flotilla.....	110
5.5.1.3.	Estrategia de penetración en el mercado.....	110
5.5.1.4.	Estrategia creativa.....	111
5.5.1.5.	Estrategia de promoción y publicidad.....	112
5.5.1.6.	Qué se desea que piense el consumidor.....	112
5.5.1.7.	Estrategia de precio.....	114

5.5.1.8. Promoción en el punto de venta.....	115
Conclusiones y recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	121
Anexos	124
Anexo 1. Metodología de la investigación: Instrumentos:	124
Anexo 2. Reporte de competencia. Enero-Julio de 2004.....	131
Anexo 3. Ventas de embutidos de pollo enero, febrero y marzo de 2004.....	135
Anexo 4. Cálculos para estimación de mercado.....	137
Anexo 5. Precios para embutidos de pollo.....	139
Anexo 6. Rutas propuestas para Perimercados.....	140
Anexo 7. Flujo de caja del proyecto.....	141

Índice de cuadros

Cuadro 1. Consumo de embutidos.....	14
Cuadro 2. Ventajas de la marca.....	37
Cuadro 3. Consumo de carne en el país.....	54
Cuadro 4. Costa Rica: tratamiento de las importaciones de partes oscuras de pollo (muslo y piernas) importadas de los Estados Unidos.....	63
Cuadro 5. <i>Top of mind</i> de las marcas de embutidos.....	82
Cuadro 6. Lugar de compra de los embutidos.....	83
Cuadro 7. Consumo de salchichas.....	83
Cuadro 8. Consumo <i>per cápita</i> de embutidos totales según perfil del consumidor.....	84
Cuadro 9. Consumo <i>per cápita</i> de salchichas según perfil del consumidor.....	85
Cuadro 10. Evolución del consumo de embutidos según nivel socioeconómico.....	86
Cuadro 11. Evolución del consumo de salchichas según nivel socioeconómico.....	87
Cuadro 12. Tipo de salchicha comprado.....	88
Cuadro 13. Niveles esperados de participación de mercado.....	107

Indice de figuras

Figura 1	Ciclo de vida del producto.....	26
Figura 2	Proceso de desarrollo de nuevas ideas.....	40
Figura 3	Modelo de la toma de decisiones del consumidor.....	45
Figura 4	Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	49
Figura 5	Esquema de funcionamiento área de pollo de engorde.....	56
Figura 6	Esquema de funcionamiento área de huevo comercial.....	58
Figura 7	Estructura organizacional Avícola Montserrat.....	70

Resumen

Valerín Román, José Eduardo.

“Plan de mercadeo para salchichas de pollo elaboradas y distribuidas por Tío Pepe para el mercado de embutidos de Costa Rica”.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, C.R:

Valerín Román José Eduardo, 2004.

141 h-7 il-143 referencias.

Esta propuesta de trabajo final de graduación se centra en el lanzamiento de una nueva marca de salchicha de pollo, elaborada y distribuida por Avícola Montserrat, una empresa del sector avícola, que dentro de su organización como grupo de empresas, cuenta con una línea de producción de huevo fértil para incubación, gallina comercial, incubadora, pollo de engorde, planta de proceso, planta de alimentos concentrados y red de distribución para los productos cárnicos elaborados.

Dentro de sus planes futuros, esta empresa contempla la diversificación productiva como una opción para enfrentar los retos que el mundo comercial presenta actualmente, mayor competencia en el medio nacional, así como la inminencia de apertura de mercados ante la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América.

Agregado a estas tendencias del mercado, desde hace unos años, se nota una disminución de consumo de carnes rojas, y por el contrario, las carnes blancas, particularmente el pollo, han mostrado un importante incremento; debido sobre todo a aspectos de salud como de costos, siendo más económico adquirir un kilogramo de carne de pollo en comparación con un kilo de carne de res, cerdo o pescado. Para el año 2004 se registra un 45,28% de la población que consume carne de pollo, frente a un 37,33% de carne de res (El Herald, 2004).

Mientras el consumo de carnes ha sufrido un estancamiento, el consumo de embutidos ha crecido, tal y como lo confirman Aguilar *et al* (2003), pasando de un 72,20% de consumo en 1988 a 89,20% en 2003.

En el caso particular de la salchicha, la investigación revela que su consumidor se encuentra principalmente en los estratos socioeconómicos medios y altos de nuestro país, con una menor incidencia en el estrato bajo. Es un consumidor caracterizado por buscar productos de calidad y sabor, en hogares donde el ama de casa (decisora de las compras) tiene entre 31 y 45 años, se presume que hay niños y adolescentes.

Esta investigación se apoya en gran medida en documentos elaborados sobre el sector cárnico. Aguilar *et al* (2003) resumen la información más actualizada sobre el sector cárnico y al consumidor de este producto tanto psicográfica como por producto. También se consultan tesis que guardan alguna relación con el tema tratado, investigaciones de mercado sobre la industria publicitaria y entrevistas realizadas a personal de Avícola Montserrat, que describen en detalle el funcionamiento de esta empresa.

En el Capítulo V se presenta una propuesta de plan de mercadeo de la salchicha de pollo, en la cual se propone un nombre para este producto, se detallan las características del empaque y los canales de distribución; así como también precios y promoción.

Avícola Montserrat por el negocio en que se encuentra, dispone de la materia prima necesaria para la elaboración de este producto, una flotilla de distribución propia y la experiencia, de la venta en ruta y de la distribución. Además, tiene asegurada una introducción de su producto por medio de la cadena Perimercados. Sin embargo, considerando el tamaño del mercado, básicamente controlado por un solo producto, obliga a considerar las políticas de comunicación, de modo que el consumidor conozca a fondo este producto y, posterior a la compra, vean satisfechas al menos, sus expectativas respecto al producto.

Por ello, la promesa de innovación y calidad en esta salchicha deben estar garantizadas, para crear conciencia en el consumidor sobre este producto, repita la compra y la recomiende; de ahí que los esfuerzos de *marketing* pre y posventa sean básicos en el éxito de lanzamiento y permanencia de este producto.

INTRODUCCIÓN

En Costa Rica, la aparición de embutidos se da alrededor de 1930 cuando algunos extranjeros, entre ellos alemanes e italianos, introducen en el mercado la venta de salchichón y mortadela fabricados artesanalmente y en pequeñas cantidades (Gómez *et al.*, 1997).

A partir del siglo XX entran en escena las primeras empresas fabricantes de embutidos: Chico Chulo y embutidos Jimmy. Para la década de los 60 del siglo pasado aparecen La Extremeña, con recetas de embutidos de diversas regiones españolas y Cartín. Además, con el ingreso de la compañía Griffith, se inicia el proceso de expansión de la industria embutidora, dándose de manera paralela el nacimiento de la empresa Cinta Azul con una línea de dieciocho tipos de carnes enlatadas (Gómez *et al.*, 1997).

Posteriormente, a partir de los años 70 del mismo siglo aparecen en el mercado otras empresas como Coopemontecillos, Gefa y embutidos Zaragoza a finales de esta misma década. También aparecen otras marcas como París y Tega (Gómez *et al.*, 1997).

Aparte de éstas, existen en el mercado nacional otras marcas como Don Luis, Kali, Lonja, Carnaval, Monteverde, Suave, Tikay, Castillo del Roble, Porquis, Pin Pollo y Valencia, entre otras (Aguilar *et al.*, 2003).

Con el paso de los años, la industria cárnica ha observado algunos cambios en nuestro país respecto a los hábitos de consumo, de tal manera que las carnes rojas, es decir, la carne de res principalmente, y las demás carnes, como pescado, cerdo y mariscos, muestran menores índices de consumo en comparación con el pollo, el cual alcanza un consumo reconocido del 45,28% ante un 37,33% para la carne de res (El Herald, 2004).

Así, mientras el consumo de carnes ha sufrido un estancamiento, el consumo de embutidos ha crecido en los últimos años, tal y como puede observarse en el siguiente cuadro (Aguilar *et al.*, 2003).

Cuadro 1. Variación en el consumo de embutidos.

Año	Consumo (%)
1988	72,20
1993	78,30
1995	82,20
2001	84,30
2003	89,20

Fuente: Aguilar *et al.*, 2003, página 15.

El porcentaje de hogares que consume embutidos es el mayor observado para estos productos en los últimos años, para una variación porcentual de +5,8, en donde la clase baja muestra el mayor crecimiento de +8,6%, frente a un +4,7 de la clase media y +7,0% de la clase alta. En cuanto al consumo per cápita de embutidos, se presenta una disminución porcentual de 12,7%, en donde la mayor disminución corresponde a la clase baja, pasando de 7,55 a 6,04 kg/persona/año (-20,2%), en contraposición de la clase alta que más bien incrementa su consumo de 8,33 a 8,52 kg/persona/año (+2,3%), para los períodos comparativos del 2001 y 2003, respectivamente (Aguilar *et al.*, 2003).

Respecto a las salchichas de pollo, las cuales son el fundamento de esta propuesta, existen varias empresas que se dedican a su elaboración y comercialización en el mercado nacional: Corporación PIPASA, con sus marcas Kimby y Zaragoza; Embutidos Zar y la marca Su Ave, perteneciente al Grupo Supermercados Unidos. Aparte de estas empresas, existen otras que también están dedicadas a la producción y comercialización de productos avícolas, como Tico Pollo perteneciente al grupo Avicultores Unidos La Garita; PROPOKODUSA en la Zona Norte de nuestro país y pollos DELJI en la Zona Sur.

Tal como se menciona anteriormente, en nuestro país existe una variedad de marcas de embutidos, en donde Cinta Azul es la marca líder con un 49,6% del mercado, Zar llega a 11,1%, Kimby con 5,4% y Zaragoza con 5,0% ocupan los primeros lugares. Estas marcas ocupan esas mismas posiciones cuando a nivel socioeconómico se refiere, dentro del mismo estudio y, el *ranking* cuando se refiere al reconocimiento espontáneo de la

marca, presenta valores de 72,7; 23,2; 14,5 y 13,6 para Cinta Azul, Zar, Zaragoza y Kimby, respectivamente (Aguilar *et al.*, 2003).

En el caso particular de la salchicha, se presenta una disminución tanto en el consumo per cápita como en la incidencia de consumo en los hogares, para una variación de $-3,6\%$; en la clase media, por el contrario, se presenta un incremento correspondiente a $+7,3\%$ y una incidencia de consumo en los hogares de $+3,6\%$. Finalmente, para la clase alta, se da el mayor incremento en el consumo de este embutido, pasando de 1,37 kg/persona/año a 1,71, equivalentes a $+24,8\%$ de incremento, y una incidencia de consumo en los hogares de $+17,6\%$, para el período de comparación de los años 2001 y 2003 (Aguilar *et al.*, 2003).

En resumen, el mayor consumo de salchichas se da entre aquellos consumidores que buscan calidad y sabor, en hogares donde el ama de casa tiene entre 31 y 45 años, presumiendo que hay niños y adolescentes, y de mayor nivel socioeconómico (Aguilar *et al.*, 2003). Este es el panorama general de la industria cárnica y el consumo de los embutidos en el país, situación en la que se sustenta esta investigación.

Para esta propuesta, la investigación se concentra en la empresa Avícola Montserrat, que comercializa la marca de pollo TIO PEPE. Dicha empresa con una productora y comercializadora de huevos denominada LA YEMA DORADA. Radicada en nuestro país desde hace unos 30 años y tiene una orientación familiar, encabezada por el Sr. José Mesalles (fundador) y sus hijos, MSc. Luis Mesalles, el cual es el gerente general de la empresa y Javier Mesalles, como socio de la misma. Esta empresa cuenta con una participación de mercado del 18% (Rojas, 2004).

Dentro de su organigrama, la empresa cuenta con varias gerencias, producción, ventas y concentrados, una organización bastante simple: cuenta con la división de pollo de engorde y con todos los procesos que involucran al mismo, es decir, granjas de reproductoras, granjas de levante de pollita ponedora, incubadora y granjas tanto propias como de productores independientes que se dedican a la crianza de los pollos que saldrán

posteriormente a mercado. La empresa también cuenta con su propia planta procesadora de aves, una fábrica donde se elaboran los alimentos que se enviarán a las granjas y una flotilla de distribución propia.

La empresa maneja dos modalidades de administración de su fuerza de ventas. La primera sale desde la planta procesadora de aves, que se encuentra ubicada en San Miguel de Turrúcares, provincia de Alajuela. De ahí, los camiones salen a distribuir el producto fresco a los clientes que han llamado y realizado un pedido, en otras palabras, estos agentes cumplen una función de repartidores.

Por otro lado, se encuentra la fuerza de ventas que sale de las oficinas centrales de la empresa que se encuentran ubicadas en Pavas, al oeste de San José. A diferencia de los anteriores, estos agentes tienen que salir a negociar la venta y competir directamente con los agentes de las otras empresas que comercializan los mismos productos avícolas.

Este proyecto de investigación nace como una inquietud de parte de Avícola Montserrat por explotar y aprovechar el recurso material con que cuenta la empresa, en este caso, la carne de pollo, de modo que le permita diversificar su línea de productos y pueda, de manera simultánea, mejorar su posición competitiva de cara a la globalización y a la apertura de mercados.

Actualmente la fabricación de embutidos de pollo en el país corre por cuenta de las marcas Kimby y Zaragoza, ambas propiedad de Corporación PIPASA y embutidos Zar, como se menciona anteriormente. Más recientemente se incorpora al mercado de embutidos la marca , de la Corporación Supermercados Unidos, de tal manera que Avícola Montserrat debe incursionar en un mercado nacional de embutidos de pollo muy consolidado y restringido.

La finalidad de este proyecto, por tanto, es evaluar la aceptación del mercado ante el lanzamiento de una nueva marca de salchichas fabricadas con carne de pollo, bajo la marca comercial de Tío Pepe. Asimismo, deberán determinarse algunos otros elementos

de gran importancia como lo son el empaque, su diseño, las presentaciones y tipos de producto, así como también la mezcla de *marketing*.

Por ello se escoge a esta empresa, pues Avícola Montserrat confía en que este trabajo le resulte de provecho. Al ser una empresa con expectativas de crecimiento, preocupada por su compromiso con los clientes y su recurso humano, y, sobre todo con miras al futuro y los retos que el Tratado de Libre Comercio pueda plantearle.

Este trabajo se centra en la información que se pueda dar a Avícola Montserrat, al elaborarse una investigación que indique de manera clara y concisa sobre el estado actual del mercado de los productos avícolas de cara a la diversificación en donde pretende ingresar, y con ello se logre incrementar su participación en el mercado de consumo de productos y subproductos avícolas en el país.

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar se encuentra principalmente la confidencialidad de la información que se maneja, pues este proyecto tiene las características de secreto industrial. También es difícil la obtención de información por parte de las empresas que forman parte de la competencia, pues toda la información se maneja con gran sigilo. Sin embargo, la empresa ha sido sumamente colaboradora, puesto que como se ha dicho, es un proyecto de gran interés para Avícola Montserrat y sus planes estratégicos de crecimiento.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo pretende dotar de información que, de todas las maneras posibles, sustente la iniciativa por parte de Avícola Montserrat de diversificar la línea de productos comercializados por esta empresa. La diversificación le permitirá a Avícola Montserrat, por medio de su marca TIO PEPE, enfrentarse a la competencia desde una mejor posición que si dependiera de un solo producto. Además, la búsqueda de la calidad se refuerza con esta intención, pues ante la apertura de mercados y una competencia más agresiva por acaparar el mercado, se ve obligada a ser más eficiente y ofrecer mayor calidad en los productos.

El objetivo principal es elaborar una estrategia de marketing para el producto salchicha de pollo elaborado y comercializado por la empresa Avícola Montserrat bajo la marca ***Embutidos Cataluña Premiun*** al mercado nacional, con el propósito de diversificar su línea de productos ofrecidos a los consumidores del mercado nacional.

Los objetivos específicos son:

1. Describir los aspectos de *marketing* necesarios para el desarrollo de nuevos productos y en particular para la creación de un embutido con base en pollo, que es la salchicha.
2. Describir la situación en el mercado nacional del consumo de embutidos, los diferentes productos y empresas participantes en la industria avícola y de subproductos avícolas.
3. Describir la situación general de la empresa Avícola Montserrat dentro de su campo de acción en la producción nacional, describir su organización, antecedentes y perspectivas futuras, en vista de las ambiciones de la misma de cara a la diversificación en que se propone ingresar.
4. Cuantificar el mercado actual y potencial para un embutido de pollo producido por Avícola Montserrat, pretende cuantificar el mercado actual y potencial para un eventual lanzamiento de un nuevo embutido de pollo.
5. Definir la mezcla de mercado óptima para la introducción de un nuevo embutido de pollo, que es la salchicha.

Para la realización de este trabajo inicialmente, se procede a realizar una investigación bibliográfica para establecer los fundamentos teóricos que brindan el sustento teórico de este trabajo. Las fuentes bibliográficas son principalmente las monografías, tesis, trabajos de graduación y periódicos citados en la bibliografía.

En el Capítulo 2, para la descripción detallada de la industria avícola en el país, las industrias participantes y los organismos competentes en tal sector, tales como la Cámara Nacional de Avicultores, el trabajo encuentra sustento teórico en diferentes entrevistas

realizadas por ejemplo al Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Avicultores. Se hace una reseña del sector avícola y un breve recorrido con datos estadísticos sobre el comportamiento del consumo de carne en el país. Además, se detalla sobre las diferentes operaciones que se realizan en las empresas avícolas, con el propósito de brindar al lector un conocimiento lo más detallado posible del sector avícola, cómo funciona y en qué consiste la actividad, desde la producción de huevos hasta de carne de pollo.

También se hace un breve comentario sobre las implicaciones que sobre la actividad representa la firma de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, para una mayor comprensión sobre los aspectos de globalización que envuelven el mundo hoy.

Posteriormente, en el Capítulo 3 se brinda una descripción de Avícola Montserrat, su organización, funcionamiento y pensamiento, para que el lector se pueda identificar con esta organización e identifique el esfuerzo que ésta ha realizado por mantenerse en primera instancia y luego crecer en el mercado nacional, con la diversificación de sus líneas de productos. Para tal efecto se realizan entrevistas a los gerentes de mercadeo, producción y al jefe de incubación de dicha empresa.

En el Capítulo 4, se describe y tipifica tanto cualitativa como cuantitativamente el mercado nacional de embutidos y en particular del consumidor de salchichas, el cual es nuestro objeto de interés particular, para lo cual se emplea un estudio de mercado realizado por Aguilar *et al*, titulado CARNICOS, edición 2003, del Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica.

En cuanto se tiene el perfil de dicho consumidor, se procede a realizar la propuesta del plan de mercadeo para la salchicha de pollo, que se presenta en el Capítulo 5. Es en este último capítulo donde se espera haber hecho el mayor aporte, al brindar a Avícola Montserrat de una herramienta de gran valor que le sirva como punta de lanza para su propósito final, que es el lanzamiento de la salchicha de pollo *Cataluña Premiun* al mercado nacional de embutidos.

I. Aspectos de *marketing* necesarios para el desarrollo de nuevos productos y en particular para la creación de un embutido a base de pollo

En este primer capítulo se incluyen las definiciones teóricas que facilitan el entendimiento de los aspectos de *marketing* importantes al momento de decidir el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, desde las definiciones de qué es un embutido, los productos y su ciclo de vida, hasta los factores que influyen en la toma de decisión de los consumidores al momento de elegir y adquirir los productos y/o servicios.

1.1. Aspectos introductorios

Un embutido es el producto elaborado a base de carnes, vísceras y subproductos autorizados por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, crudos o cocidos, ahumados o no, introducidos a presión en fundas autorizadas, que pueden contener aditivos alimentarios aprobados por el Ministerio de Salud (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 1988).

Una clasificación general, según los métodos de procesamiento utilizados en su elaboración, los divide en embutidos emulsificados y no emulsificados (Lawrie, 1998).

Un embutido emulsificado es un tipo específico de embutido que se caracteriza por ser una emulsión cárnica, esto significa que es una emulsión de aceite en agua (O/W), en la que la proteína de la carne, específicamente la miosina, actúa como el agente emulsificante (Price *et al.*, 1976).

Los ejemplos más comunes de embutidos emulsificados son la mortadela, el salchichón y la salchicha (Aguilar *et al.*, 2001). De éstos, la mortadela se define como un embutido cocido, elaborado con carne de especies de animales autorizados, grasa comestible, ingredientes y aditivos de uso permitido, emulsificados, introducidos en fundas autorizadas con un diámetro superior a 50 mm, ahumados o no (CACIA, 2002).

Un embutido no emulsificado por su parte, consiste en un producto que no se mecaniza, es decir, se toma la pieza de carne por completo y se le inyecta la salmuera (condimento, preservante, colorante, etc.). Un ejemplo típico de este tipo de producto o embutido lo es el *roast beef*.

Los ingredientes básicos que idealmente debe contener un embutido emulsificado son, de acuerdo con Lawrie (1998): carne roja, agua y grasa.

1.2. Definición de producto

Se define producto como todo aquello, sea favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio. Un producto puede ser un bien tangible, o un servicio, una idea o una combinación de las tres anteriores. Algunos aspectos tales como empaque, estilo, color, opciones y tamaños son características típicas del producto. (Lamb *et al.*, 1998).

Otros factores como el precio, también influyen de manera subjetiva sobre los consumidores, que en ocasiones definen y caracterizan un producto en particular, según su precio y por tanto, su percepción del mismo.

1.2.1 Tipos de productos de consumo

Los productos se clasifican como productos para los negocios (industriales) o de consumo, lo que depende de las intenciones del comprador, de modo que la diferenciación entre los dos tipos de productos radica en el uso que se les pretende dar.

La importancia de conocer la clasificación de los productos descansa en el hecho de que los productos de negocios y los de consumo se venden de manera diferente. El que estén dirigidos a diferentes mercados, los obliga a emplear estrategias de distribución, promoción y precios diferentes. (Lamb *et al.*, 1998).

– **Productos de conveniencia**

Se refiere a un artículo más o menos económico cuya compra requiere poco esfuerzo, en otras palabras, el comprador no emprendería una gran búsqueda, ni desplegaría un gran esfuerzo para adquirirlo.

– **Productos de comparación**

Es un producto que requiere comparación antes de realizar su compra, pues se trata generalmente de un producto más caro que un producto básico y que se encuentra en menos comercios.

– **Productos de especialidad**

Son artículos particulares que los consumidores buscan ampliamente y ante los cuales, los consumidores son muy reticentes a emplear sustitutos.

– **Productos no buscados**

Es un producto desconocido para el comprador potencial o producto conocido que el comprador no busca de manera activa o intencional. (Lamb *et al.*, 1998).

La clasificación depende en ocasiones del aquel que la haga, de sus necesidades e incluso de su poder adquisitivo. En general, un consumidor busca un producto en particular, el que normalmente adquiere y, en su defecto, de no encontrarlo, se da a la tarea de buscar y adquirir otro semejante.

También, se encuentran aquellos productos que son realmente insustituibles para el comprador, en cuyo caso demuestran tener una gran lealtad por ese producto, como por ejemplo, un automóvil Mercedes Benz y nunca adquirirá otro que no sea de ese tipo. El comprador puede encontrarse con productos que no desea pero, cuando los encuentra ya sea por casualidad o por la estrategia empleada para mostrarlo, le lleva a la necesidad de comprarlo.

1.3. Definición de marca

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia. (Arens, 2000). Por su parte, el nombre de marca es aquella porción de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras, palabras y números. A los elementos de una marca que no se expresan verbalmente se les denomina intangibles de la marca como lo son el símbolo de Mercedes Benz, por ejemplo (Lamb *et al.*, 1998).

El manejo de la marca tiene tres propósitos fundamentales: la identificación del producto, la repetición de las ventas y la venta de nuevos productos, siendo el más importante la identificación del producto. El manejo de marca permite diferenciar los productos propios de todos los demás.

1.4. La mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia se refiere a la mezcla de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para realizar intercambios con un mercado meta (Lamb *et al.*, 1998). Al diseñar la mezcla de mercadotecnia por lo general se comienza con el elemento producto. Entre las actividades se encuentra la manera en que el producto se diseña, se clasifica, se posiciona, se le pone una marca y finalmente se empaca. Al final, todas ellas inciden en la manera cómo se anuncia el producto (Arens, 2000).

— Estrategias de producto

Este es el primer paso dentro de la mezcla de mercadotecnia, puesto que para poder comercializar un producto obviamente debe conocerse a éste. El producto incluye tanto la unidad física como el empaque, la garantía, el servicio posventa, la marca, la imagen de la empresa y el valor entre otros factores. Los productos se compran tanto por sus

beneficios como por lo que significan para cada uno de los consumidores (estatus, calidad o reputación) (Lamb *et al.*, 1998).

– **Estrategias de plaza**

La estrategia de plaza o distribución tiene por objetivo lograr que el producto se encuentre disponible en el momento y lugar donde los consumidores lo puedan encontrar. Parte de esta “P” es la distribución física, referente a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias o producto terminado. La meta de la distribución es asegurar que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares destinados cuando se necesitan.

– **Estrategias de promoción**

La promoción contempla el intercambio satisfactorio con los mercados meta mediante la educación, la información, la persuasión y el recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

– **Estrategias de precios**

El precio está definido como lo que un comprador da a cambio al obtener un producto. Generalmente, es el factor más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de *marketing* (el elemento que cambia con mayor rapidez). El precio representa un arma competitiva básica y es fundamental para la organización como un todo, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas representa el ingreso total de la empresa (Lamb *et al.*, 1998).

Estas diferentes estrategias, se contemplan dentro de la propuesta de mercadeo para los embutidos de pollo, objeto de ese estudio. Es importante considerar el producto puesto que es finalmente lo que le llega al consumidor, se considera por tanto el empaque, servicio posventa y uno muy importante que es la imagen de la empresa. El medio de distribución así como la promoción son aspectos que se consideran vitales en esta

propuesta. El precio, por su parte persigue una estrategia inicial que le permita posicionarse en el mercado para una eventual penetración.

1.5. Ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo de vida del producto ofrece una manera de rastrear las etapas de aceptación del producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (o muerte). De acuerdo con la Figura 1, un producto pasa por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Lamb *et al.*, 1998). Asimismo, el tiempo que un producto pasa en cualquiera de las etapas del ciclo de vida varía en forma radical.

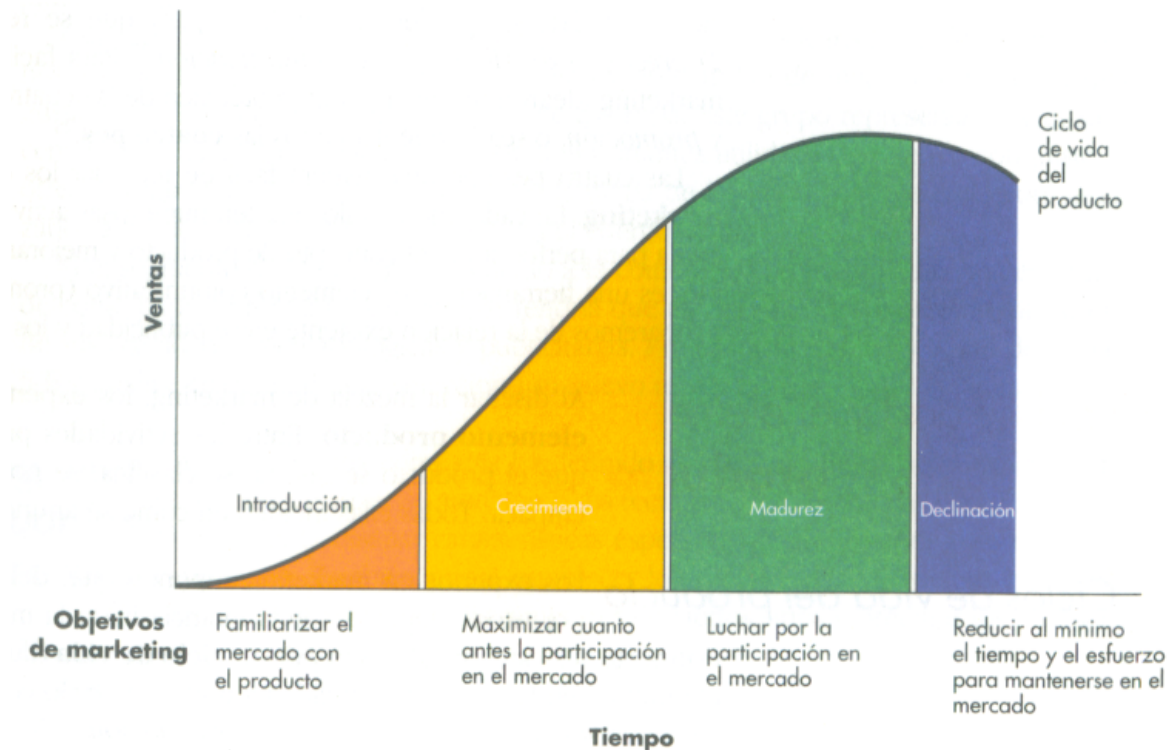
Cuando una compañía introduce una nueva categoría nueva del producto, nadie lo conoce, de modo que para darla a conocer, debe estimular la demanda primaria, es decir, la demanda de la categoría global del producto y no sólo su propia marca (Arens, 2000).

Entonces, al decir que un producto tiene un ciclo de vida se afirman cuatro cosas:

1. Los productos tienen una vida limitada,
2. las ventas de los productos pasan por etapas definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para quien los vende,
3. las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto,
4. los productos requieren de diferentes estrategias de *marketing*, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida (Kotler, 2001).

Este modelo muestra la definición clásica del ciclo de vida del producto. En el caso de esta propuesta, se aplica desde el inicio considerando que el producto se encuentra en la etapa de desarrollo, se han realizado pruebas de elaboración y *focus group*, de modo que en el mediano plazo los productos puedan ser lanzados para cumplir con la etapa de introducción, en la cual, por medio de la promoción necesaria se espera dar a conocer el producto y estimular la demanda.

Figura 1. Ciclo de vida del producto



Fuente: Arens, 2000. Página 365.

1.5.1. Etapa de desarrollo

De acuerdo con la Figura 1, se puede notar como una empresa no cuenta con ingresos por ventas durante la etapa de desarrollo del producto, por lo cual experimenta salidas de efectivo debido a los gastos en investigación y desarrollo (Ferrell *et al.*, 2002). La etapa de desarrollo suele comenzar con el concepto de un producto y abarca diversas consideraciones:

- ❖ Entender los usos y beneficios específicos que buscan el cliente meta en un producto nuevo.

- ❖ Describir el producto, incluidos sus usos y beneficios posibles.
- ❖ La posibilidad de crear una línea completa de producto que origine sinergia en las ventas y el ingreso, y ubique a la compañía en una posición sólida de mercado.
- ❖ Analizar la viabilidad del concepto del producto, lo que abarca aspectos como ventas previstas, rendimiento necesario de la inversión, período de introducción al mercado y duración para recuperar la inversión.

Es importante considerar que, los nuevos productos que satisfacen las necesidades de los clientes y cuentan con fuertes ventajas sobre los de la competencia, son más fáciles de comercializar a medida que ingresan a la etapa de introducción en su ciclo de vida.

1.5.2. Etapa de introducción

Durante la fase introductoria de cualquier categoría de producto nuevo, la compañía va a enfrentarse con fuertes gastos para darlo a conocer al consumidor, para lograr una distribución generalizada en los puntos y estimular la demanda (Arens, 2000). Debe concentrar importantes sumas de dinero en publicidad con el fin de establecerse como líder del mercado y conseguir una importante participación de mercado antes de iniciar la etapa de crecimiento.

Las metas de la estrategia de *marketing* comunes a esta etapa son:

- ❖ Atraer a los clientes creando conciencia e interés por el producto por medio de anuncios, relaciones públicas y publicidad que destaquen las características y beneficios del producto.
- ❖ Seducir a los clientes para que prueben y consuman el producto mediante el uso de varios instrumentos de ventas y actividades de establecimiento de precios.
- ❖ Fortalecer o ampliar las relaciones de canalización para obtener la distribución necesaria del producto y hacer con ello que los clientes meta puedan tener acceso al producto.
- ❖ Consolidar la disponibilidad y visibilidad del producto mediante actividades promocionales.

- ❖ Instruir a los clientes para que enseñen a los componentes del mercado la manera de emplear el nuevo producto y los convenzan de volver a comprarlo.

En esta etapa son indispensables una buena promoción y distribución para que los clientes tengan conciencia plena de cómo usarlo y dónde pueden adquirirlo. Debe dársele seguimiento por medio de los mecanismos de información de la empresa a fin de evaluar si el nuevo producto está compensando la inversión realizada por la empresa. El éxito en la introducción determina si el producto logra lo que la empresa se fija como meta y pasa a la etapa de crecimiento.

Puesto que toma tiempo sacar un producto nuevo y llenar los canales de distribución, normalmente el crecimiento de las ventas en esta etapa es lento. Las utilidades son negativas o bajas porque las ventas son bajas y los costos de distribución y promoción altos, ocupándose mucho dinero para atraer a los distribuidores (Kotler, 2001).

Cuando un producto es lanzado se puede establecer un nivel alto o bajo para cada una de las variables de *marketing*. Si solamente se considerara el precio y la promoción, se puede aplicar una de cuatro estrategias:

1. Descremado rápido: el nuevo producto se lanza con un precio alto y un alto nivel promocional, lo cual tiene sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto.
2. Descremado lento: el nuevo producto se lanza con un precio alto y poca promoción, lo que es razonable cuando el mercado potencial no es grande y casi todo el mercado conoce el producto.
3. Penetración rápida: se lanza el producto con un precio bajo y alta promoción, cuando el mercado es grande y sin conocimiento del producto.
4. Penetración lenta: el producto es lanzado con un precio bajo y poca promoción, lo que aplica cuando el mercado es grande y conoce bien del producto (Kotler, 2001).

En el primer caso como el mercado no tiene conocimiento del producto, es más fácil poner un precio alto puesto que los consumidores no tienen un punto de comparación para la decisión final de compra. Todo lo contrario ocurre cuando el mercado conoce el producto o existe otro producto de comparación e inclusive sustituto, en donde de acuerdo con el segmento de mercado al cual se dirige el producto, el precio pasa a ser un factor determinante para la adquisición del mismo. Así pues, hay que tener muy claro cuál es nuestro mercado meta o *target*, de modo que se implemente la mejor política de introducción del producto.

1.5.3. Etapa de crecimiento

Si una categoría de producto sobrevive a la etapa de introducción, pasa a la etapa de crecimiento del ciclo de vida (Lamb *et al.*, 1998), de modo que, cuando el volumen de ventas aumenta rápidamente, el producto ha ingresado a esta etapa de su ciclo de vida. Es un período caracterizado por una acelerada expansión del mercado, a medida que un número creciente de consumidores, estimulados por la publicidad masiva y la comunicación de boca en boca, realiza su primera, segunda y tercera compra. Los competidores se apresuran a tomar parte del mercado, pero quien logra el liderazgo inicial es quien cosecha los mayores logros (Arens, 2000).

La duración de la etapa de crecimiento varía según la naturaleza del producto y las reacciones de la competencia. Pero, al margen de la duración de esta etapa, la empresa tiene dos prioridades básicas:

1. establecer una posición sólida de mercado y defenderla de la competencia y,
2. alcanzar los objetivos financieros que permitan recuperar la inversión y ganar lo suficiente para justificar un compromiso a largo plazo con el producto.

En esta etapa, la empresa debe enfocarse en generar compras y lealtad hacia la marca, así como también en conseguir una participación de mercado tan alta como sea posible. Esta etapa es la más costosa del *marketing* y además, conforme el producto pasa por la etapa

de crecimiento e ingresa a la de madurez, es de esperarse que se presente mayor competencia.

En esta etapa, las empresas pueden emplear varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible:

1. mejorar la calidad del producto, añadir nuevas características o mejorar el estilo,
2. añadir nuevos modelos y productos flanqueadores,
3. ingresar en nuevos segmentos de mercado,
4. ampliar la cobertura de distribución e ingresar en nuevos canales,
5. cambiar la publicidad, yendo del conocimiento del producto a crear preferencia,
6. bajar los precios para atraer al siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Estas estrategias de expansión de mercado pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa (Kotler, 2001). En lo particular la calidad e innovación han de marcar diferencia respecto a las diferentes marcas existentes en el mercado, que le ofrezcan al consumidor variedad de opciones para escoger pero, un producto en particular debe indicarle al consumidor claramente sus bondades, diferenciándose de los demás por sus bondades: calidad, precio y variedad.

1.5.4. Etapa de madurez

En la etapa de madurez el mercado se satura con productos de la competencia y se reduce el número de nuevos compradores, de modo que se estancan las ventas de la industria. La competencia se intensifica y las utilidades disminuyen. Las empresas aumentan sus actividades promocionales, pero centrándose en la demanda selectiva para impresionar al público con ventajas sutiles de su marca. En esta etapa, las compañías acrecientan sus ventas sólo a costa de los competidores. (Arens, 2000). A menudo, esa conquista de clientes de la competencia se da con inversiones promocionales cuantiosas o recortes en el margen bruto cuando se reducen los precios (Ferrell *et al.*, 2002).

La etapa de madurez suele ser la más larga y cuando llega su final, las empresas tratan de prolongar la vida de su producto de varias maneras. La etapa de madurez se divide en tres etapas: crecimiento, estabilidad y decadencia de la madurez. En la primera etapa, la tasa de crecimiento de las ventas comienza a bajar, pues ya no hay canales de distribución nuevos que llenar; en la segunda fase, las ventas *per cápita* dejan de crecer debido a la saturación del mercado y, en la tercera fase, el nivel absoluto de las ventas comienza a bajar, y los clientes comienzan a cambiar a otros productos y sustitutos (Kotler, 2001).

Durante la etapa de madurez, los objetivos generales que se tienen son:

- ❖ Generar flujo de efectivo. Cuando el producto haya alcanzado la madurez debe haber generado el efectivo que permita recuperar la inversión inicial y genere excedentes para que la empresa invierta en investigación y desarrollo de nuevos productos
- ❖ Conservar la participación de mercado. La estrategia de *marketing* debe resaltar el mantenimiento de la participación de mercado entre las marcas predominantes en él.
- ❖ Aumentar la participación en los clientes. Esto se refiere al porcentaje de necesidades de cada cliente que satisface la compañía.

De acuerdo con las necesidades que la compañía pueda satisfacer a sus clientes, en esa medida podrá continuar manteniendo su participación de mercado y de igual manera, puede generarse mayor flujo de dinero.

Para alcanzar estos objetivos se cuenta con algunas opciones estratégicas de producto:

- ❖ Crear una nueva imagen del producto.
- ❖ Encontrar y atraer nuevos consumidores.
- ❖ Descubrir nuevas aplicaciones y usos.
- ❖ Aplicar nueva tecnología.

La recuperación eficiente y rápida de dinero, le permite entonces a la empresa reinvertir en el producto ya sea en su imagen, explorar nuevos mercados y algo que es de importancia como lo es la innovación, hay que dedicar recursos a la investigación y desarrollo.

1.5.5. Etapa de declive

Una baja de larga duración en las ventas señala la etapa de declive. Los productos entran en esta etapa por obsolescencia, por una nueva tecnología, por los gustos cambiantes de los consumidores o por la adopción de productos sustitutos (Arens, 2000; Lamb *et al.*, 1998).

En este punto, se puede elegir entre dos opciones, ya sea, tratar de posponer el declive o aceptarlo. Si se escoge lo primero, se debe encontrar la manera de renovar la demanda del producto, ya sea por reposicionamiento, desarrollando nuevos usos o características o aplicando una nueva tecnología. Cualquiera que sea la estrategia, posponer esta etapa demanda mucho tiempo y una inversión importante de recursos.

1.6. Identificación de las características y necesidades del mercado meta

Una vez elegido el mercado meta, ya sea todo el mercado o uno o más segmentos, deben identificarse las características y necesidades de los clientes de dicho mercado. Esto se logra escogiendo las variables más significativas para identificar y definir el mercado meta. Dentro de estas variables se encuentran características demográficas, estilos de vida y uso de los productos, derivados del análisis situacional del plan de *marketing*.

1.6.1. Segmentación de mercados

El término “mercados” tiene diferentes significados para las personas, sin embargo, de acuerdo con Lamb *et al* (1998), comparten algunas características comunes:

1. están conformados por gente (mercados de consumidores),
2. la gente o compañías tienen deseos y necesidades que es posible satisfacer con categorías particulares de producto,
3. cuentan con la capacidad de comprar los productos requeridos,
4. están dispuestos a intercambiar recursos, ya sea dinero o crédito por los productos.

En resumen, el mercado se conceptualiza como gente o empresas con necesidades o deseos, y con la capacidad y voluntad de comprar. Al grupo de individuos que le falte una de estas características ya no será un mercado (Lamb *et al.*, 1998).

Dentro de un mercado, un segmento de mercado se concibe como un subgrupo de gente o empresas que comparte una o más características que provocan alguna necesidad de un producto similar. A su vez, el dividir el mercado en segmentos o grupos identificables, de alguna manera semejante, se denomina segmentación de mercados.

Entonces, la segmentación del mercado es un proceso de dos pasos: primero se identifican los grupos de individuos con ciertas necesidades y características comunes dentro de los mercados generales de productos institucionales o de consumo; se agregan en segmentos más amplios según su interés común en la utilidad del producto. Esto le permite a la empresa escoger segmentos suficientemente extensos para concentrarse en ellos, además de sentar las bases para diseñar la mezcla apropiada de actividades mercadológicas. (Arens, 2000)

El concepto de características semejantes es básico para segmentar mercados. Esas características se agrupan en categorías, por ejemplo, conductuales, geográficas, demográficas y psicográficas, para localizar y segmentar los mercados. El propósito de esta metodología es la de identificar a las personas con más probabilidades de responder

y, realizar descripciones que ayuden a entenderlas mejor y así, crear mezclas de *marketing* adecuadas para llegarles con una comunicación efectiva.

1.6.2. Diferenciación y posicionamiento

La diferenciación del producto es una estrategia de posicionamiento que se emplea para distinguir los productos de los de los competidores, siendo estas distinciones reales o percibidas (Arens, 2000). De esta manera, la diferencia del producto conquista las preferencias de un segmento particular del mercado (Lamb *et al.*, 1998).

Se da el nombre de “diferencias perceptibles” a las existentes entre los productos, las cuales el consumidor puede percibir fácilmente, a diferencia de las ocultas, que no son tan obvias. Finalmente, la publicidad puede crear “diferencias provocadas” para muchas clases de productos, como por ejemplo aspirinas, sal y gasolina. En resumen, la capacidad de crear la percepción de las diferencias en productos y servicios con funciones similares se basa en el empleo eficaz de marcas, empaques y publicidad (Arens, 2000).

1.6.3. Estrategias de diferenciación

La diferenciación de productos es una de las metas de cualquier estrategia de *marketing*, donde es vital la percepción de los clientes, porque las diferencias entre los productos pueden basarse en cualidades reales o psicológicas. En general, la marca es el componente más importante para la diferenciación de los productos, pero existen otros fundamentos dentro de los que se encuentran los descriptores de producto, los servicios de atención al cliente y la imagen (Ferrell *et al.*, 2002).

– Descriptores de producto

Los descriptores del producto se presentan en tres niveles: primero las características del producto, que son descriptores del producto que se atienen a los hechos. Sin embargo, por lo general no constituyen las partes de la información que hacen que los

consumidores comprenden. Las características deben traducirse al segundo nivel que es el de las ventajas. Las ventajas son los atributos de desempeño que comunican el comportamiento del producto de manera diferente y atractiva a los clientes.

Sin embargo, las personas compran con el objetivo de obtener beneficios, los resultados positivos o la satisfacción necesaria que adquieren de los productos comprados (Ferrell *et al.*, 2002).

Un aspecto adicional que los consumidores valoran cada vez más dentro de la descripción del producto es la calidad, lo que concierne al grado de excelencia o superioridad del producto de una empresa. En general, a mayor calidad del producto una empresa puede cobrar más por su producto y de manera simultánea generar lealtad por parte del consumidor.

– **Servicios de atención al cliente**

Cuando un producto es difícil de diferenciar debido a que todos los productos de la misma categoría ofrecen semejanzas en cuanto a calidad, características y beneficios, la prestación de buenos servicios de atención al cliente, tanto en preventa como posventa, puede ser la única manera de diferenciar los productos. Los servicios de atención incluyen cualquier aspecto que la empresa pueda proporcionar, aparte del producto, y que genere un valor agregado para el cliente (Ferrell *et al.*, 2002).

– **Imagen**

Los compradores reaccionan de diversas maneras a la imagen de una empresa y de una marca. La imagen se define como la forma en que el público percibe a la empresa o a sus productos y es afectada, por muchos factores exógenos a la empresa (Kotler, 2001).

Una imagen eficaz cumple tres funciones: en primer lugar, establece el carácter y la propuesta de valor del producto; segundo, comunica de manera diferenciada el carácter de modo que no se confunde con la competencia y tercero, proporciona una potencia emocional que sobrepasa la imagen mental. Para que la imagen funcione, se debe

comunicar a través de todos los medios de comunicación y contactos de marca. El mensaje se podría expresar mediante símbolos, medios impresos y audiovisuales, ambiente, eventos y comportamiento de los empleados.

– **Símbolos**

Las imágenes se pueden amplificar con símbolos vigorosos, tales como animales, frutas o personas. La marca se puede construir en torno a una persona famosa y también pueden escoger un color que las identifique, un sonido o música específicos.

– **Medios**

La imagen escogida debe incorporarse en anuncios y medios que comuniquen un relato, un estado de ánimo o una afirmación: ser algo distintivo. Esta imagen debe aparecer en folletos, informes anuales, catálogos, el papel membretado de la empresa y tarjetas de presentación.

– **Ambiente**

El espacio físico que la empresa ocupe es otro aspecto importante generador de imagen. Instalaciones que causen una buena impresión, consecuentemente, generarán una buena imagen en el cliente.

– **Eventos**

Una empresa puede crear una identidad por medio de eventos que patrocina, de tal manera que en la conciencia de los consumidores la marca queda presente.

Al apostar por la diferenciación del producto sobretodo cuando el mercado conoce productos semejantes o cuando el mercado no es muy grande, como lo es el mercado de los embutidos y en particular, el de la salchicha, todos los elementos que ayuden a diferenciar el producto de su competencia han de considerarse. La atención al cliente es uno de los factores que pueden marcar la diferencia al momento de la compra por parte del consumidor, en el punto de venta directamente. Esto como un factor de apoyo y que además, ayude a formar la imagen en la mente del consumidor, tanto del producto, por medio de su presentación como de la empresa en general.

1.6.4. Estrategia de marca

Una de las decisiones importantes es la referente a la denominación de marca o *branding*. El *branding* es la identificación que mantiene un producto mediante un nombre, un símbolo o un diseño. Tal identificación busca diferenciar a un fabricante o productos de un vendedor de otro (Ferrell *et al.*, 2002). En el Cuadro 2 se presentan algunas ventajas de la marca.

La planeación estratégica suele enfocarse en la estrategia de marca como una de las más importantes decisiones al desarrollar una estrategia de *marketing*. El nombre de marca es la parte de la marca que puede decirse y consta de letras, palabras y números. Por otro lado, el elemento de una marca que no está formado por palabras, sino por un símbolo o diseño se denomina signo de marca. Una marca registrada es una designación legal y señala que el propietario tiene el derecho exclusivo de usar la marca o parte de ésta y los demás lo tienen prohibido por ley. Por su parte, un nombre comercial es el nombre completo y legal de una organización.

Cuadro 2. Ventajas de la marca

<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los compradores a identificar las marcas que respaldan • Acelera el proceso de compra • Proporciona <i>status</i> e identificación psicosocial • Ayuda a evaluar la calidad y el precio del producto • Reduce el riesgo de compra • Facilita que se repitan las compras • Permite mayor aceptación de los nuevos productos bajo el nombre de la marca • Genera lealtad de parte del consumidor

Fuente: Ferrell *et al.*, 2002. Página 122.

La lealtad a la marca es una actitud positiva hacia determinada marca, que logra que el cliente compre constantemente esta marca, cuando necesita un producto de cierta categoría de productos. Los tres grados de lealtad a la marca, consisten en reconocimiento de la misma, preferencia e insistencia en ella. El reconocimiento de la marca se da cuando un cliente la conoce y considera que es una compra posible, constituyéndose en el grado más bajo de lealtad y existe por el conocimiento de la marca, más que por el deseo de adquirirla.

La preferencia es un mayor grado de lealtad, en donde el cliente prefiere una marca por encima de las de la competencia y, de ser posible, la va a adquirir. Finalmente, la insistencia en la marca es el grado más fuerte de lealtad, pues el consumidor despliega todo su esfuerzo con el fin de obtenerla, sin aceptar sustituto alguno (Ferrell *et al*, 2002).

Otro concepto importante es el *cobranding*, el cual se refiere al uso de dos o más marcas en un producto o conjunto de productos, siendo un recurso del que se vale una organización para diferenciar su producto de los de la competencia al emplear un socio de marca con el propósito de generar una oferta distinta.

Como se ve, el proceso de crear marcas es todo un reto, donde el mayor desafío se centra en proteger la reputación, lo cual, resulta en un valor a largo plazo que se traduce en mayor ganancia.

1.7. Desarrollo de nuevos productos

Las empresas que no desarrollan nuevos productos se colocan en una situación muy riesgosa. Sus productos existentes son vulnerables a cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, nuevas tecnologías, acortamiento del ciclo de vida de los productos, y aumento en la competencia nacional y extranjera (Kotler, 2001). Esta situación es particularmente cierta sobre todo ahora con la posible aprobación del Tratado de Libre Comercio de nuestro país con los Estados Unidos de Norteamérica.

De igual manera, así como se desarrollan nuevos productos, gran cantidad de productos fracasan. El porqué de esta situación se puede contestar a continuación.:

1. se insiste en desarrollar una idea a pesar de que la investigación de mercado no avala tal decisión;
2. la idea es buena pero se sobreestima el tamaño del mercado;
3. el producto no está bien diseñado;
4. un incorrecto posicionamiento en el mercado, sin publicidad eficaz o un precio excesivo;
5. costos de desarrollo mayores a los esperados;
6. reacción agresiva de los competidores (Kotler, 2001).

Definir un producto nuevo puede presentar dificultades por tener un significado variable. La empresa y los clientes determinan si el producto es, o no, nuevo. A continuación se presentan las seis categorías de productos nuevos:

- a) Nuevos productos para el mundo (también llamados innovaciones discontinuas), que es la opción más radical puesto que estos productos crean un mercado por completo nuevo.
- b) Líneas de nuevos productos, los cuales complementan las líneas establecidas de una empresa, permitiendo que la empresa ingrese a nuevos mercados.
- c) Adiciones o extensiones a las líneas de productos ya existentes; que incluye nuevos productos que complementan las líneas establecidas de una empresa.
- d) Mejoras o cambios en los productos existentes. Estos ofrecen a los clientes mejor desempeño o una percepción de valor superior.
- e) Reposicionamiento de productos, que trata de productos existentes dirigidos a nuevos mercados o a segmentos inexplorados del mismo.
- f) Productos de precio menor o reducciones del precio, la cual se refiere a los productos que ofrecen un funcionamiento similar al de las marcas de la competencia pero a menores precios (Lamb *et al.*, 1998).

Las dos primeras opciones son las más eficaces y redituables cuando la empresa desea diferenciarse en forma significativa de los competidores. Sin embargo, una empresa

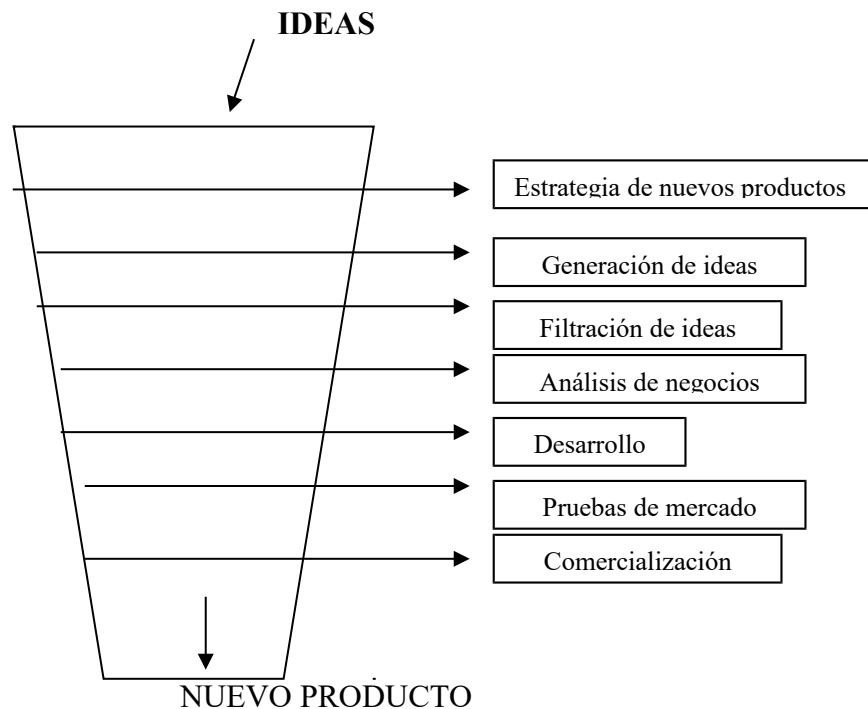
puede tener sus razones para seguir alguna de las otras cuatro opciones de modificación de producto, sobretodo si las limitaciones en los recursos son un aspecto significativo (Ferrell *et al.*, 2002).

De estos criterios, constituir una ventaja diferencial tal vez sea el más determinante para el éxito y la supervivencia a largo plazo pero, en cualquier caso, la clave está en generar la percepción de que el producto es diferente. Otro punto importante de considerar, es la revisión de la realidad de las fortalezas y debilidades de la empresa. Las debilidades clave que no se pueden superar en el corto plazo impiden la instrumentación de una estrategia de *marketing* por llamativa que sea.

1.7.1. El proceso de desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos se inicia con una estrategia de nuevo producto. En la Figura 2 se presenta este proceso, representado con un embudo que filtra las ideas, y eliminan, de paso, las consideradas no factibles.

Figura 2. Proceso de desarrollo de nuevas ideas.



Fuente: Lamb *et al.*, 1998. Página 304.

– **Estrategia de nuevos productos**

En esta estrategia se enlaza al proceso de desarrollo de nuevos productos con los objetivos del departamento de mercadotecnia, de la unidad de negocios y de la empresa, de modo que debe ser compatible con dichos objetivos y, de manera simultánea, éstos han de ser coherentes entre ellos (Lamb *et al.*, 1998).

– **Generación de ideas**

El proceso de desarrollo de nuevos productos inicia con la búsqueda de ideas. Se debe definir el alcance del producto, del mercado y los objetivos del producto; así como especificar qué tanto esfuerzo se dedica a desarrollar productos que representen adelantos importantes, a modificar productos existentes y a copiar productos de la competencia. Las ideas de nuevos productos pueden provenir de diversas fuentes: clientes, científicos, competidores, empleados, miembros del canal y de la alta gerencia (Kotler, 2001). Sin embargo, es poco probable que la idea de producto sea objeto de consideración si no cuenta con un partidario fuerte.

El concepto de *marketing* sostiene que las necesidades y deseos de los clientes son el punto de partida lógico para buscar ideas.

– **Filtración de ideas**

El propósito de la depuración es desechar las ideas deficientes lo antes posible, puesto que los costos de desarrollo de productos se incrementan conforme avanzan en cada etapa de desarrollo, eliminándose las ideas no coherentes con los objetivos o estrategia de nuevos productos.

Al depurar ideas, la empresa debe evitar caer en dos tipos de errores. Primero, el error de “desechar” (cuando la empresa descarta una buena idea) y segundo, el error de “continuar” (cuando se permite que una idea deficiente pase a las etapas de desarrollo y comercialización).

Así, se pueden distinguir tres tipos de fracasos de variables:

1. un fracaso de producto absoluto con pérdida de dinero, donde las ventas no cubren los costos variables;
2. un fracaso parcial de producto pierde dinero, pero los costos variables son cubiertos por sus ventas y algunos costos fijos y,
3. un fracaso relativo de producto que produce utilidades pero su tasa de rendimiento es menor a la fijada por la empresa (Kotler, 2001).

Las pruebas de concepto se usan normalmente en esta etapa de filtrado para clasificar las alternativas de concepto o producto. Esta prueba de concepto evalúa la idea de un nuevo producto, generalmente antes de la creación de un prototipo. Estas pruebas se consideran predicciones aceptables del éxito de nuevas extensiones de línea.

– **Análisis de negocios**

Posterior al desarrollo del concepto del producto y la estrategia de *marketing*, se puede evaluar lo atractivo de la propuesta como negocio. Deben prepararse proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa. De realizarlo, el concepto de producto puede avanzar a la etapa de desarrollo de producto. Conforme llega nueva información, el análisis de negocio se modifica y expande (Kotler, 2001).

Cuando se trata de un producto novedoso en el mercado este pronóstico sería más difícil que si se tratara de un producto en un mercado establecido.

– **Desarrollo**

En la primera etapa del desarrollo, la división de investigación y desarrollo tiene la oportunidad de desarrollar un prototipo del producto. En esta fase, la empresa comienza a diseñar una estrategia de mercadotecnia. Es el Departamento de Mercadotecnia el encargado de decidir el empaque del producto, la marca y las etiquetas. También se diseñan las estrategias preliminares de promoción, precio y distribución. De igual manera también se contempla la factibilidad técnica de manufactura a un costo aceptable (Lamb *et al.*, 1998).

– **Pruebas de mercado**

En cuanto estén los productos desarrollados junto con los programas de mercadotecnia, sigue la prueba de mercado. El nuevo producto se introduce en una situación auténtica para determinar qué tan grande es el mercado y cómo reaccionan los consumidores y distribuidores al manejo, uso y recompra del producto (Kotler, 2001).

Las pruebas de mercado permiten evaluar las opciones de estrategia y determinar cuán bien se integran los diversos aspectos de la mezcla de mercadotecnia. Por lo general, estas pruebas son caras, razón que obliga a las empresas a escoger la mejor opción en un momento determinado dependiendo también del reconocimiento de la marca en general, es decir, las extensiones de líneas de marcas bien conocidas.

– **Comercialización**

La comercialización es el último paso en el proceso de desarrollo de nuevos productos. En esta etapa se lleva el producto al mercado y es la etapa donde la empresa enfrenta sus costos más altos (Kotler, 2001). Cuando se decide comercializar un producto se inician

otra serie de sucesos: pedido de equipo y materia prima, el inicio de la producción y establecimiento de inventarios, la distribución y la publicidad a negocios y consumidores (Lamb *et al.*, 1998).

La duración de esta etapa es variable de acuerdo con el tipo de producto que se pretende introducir.

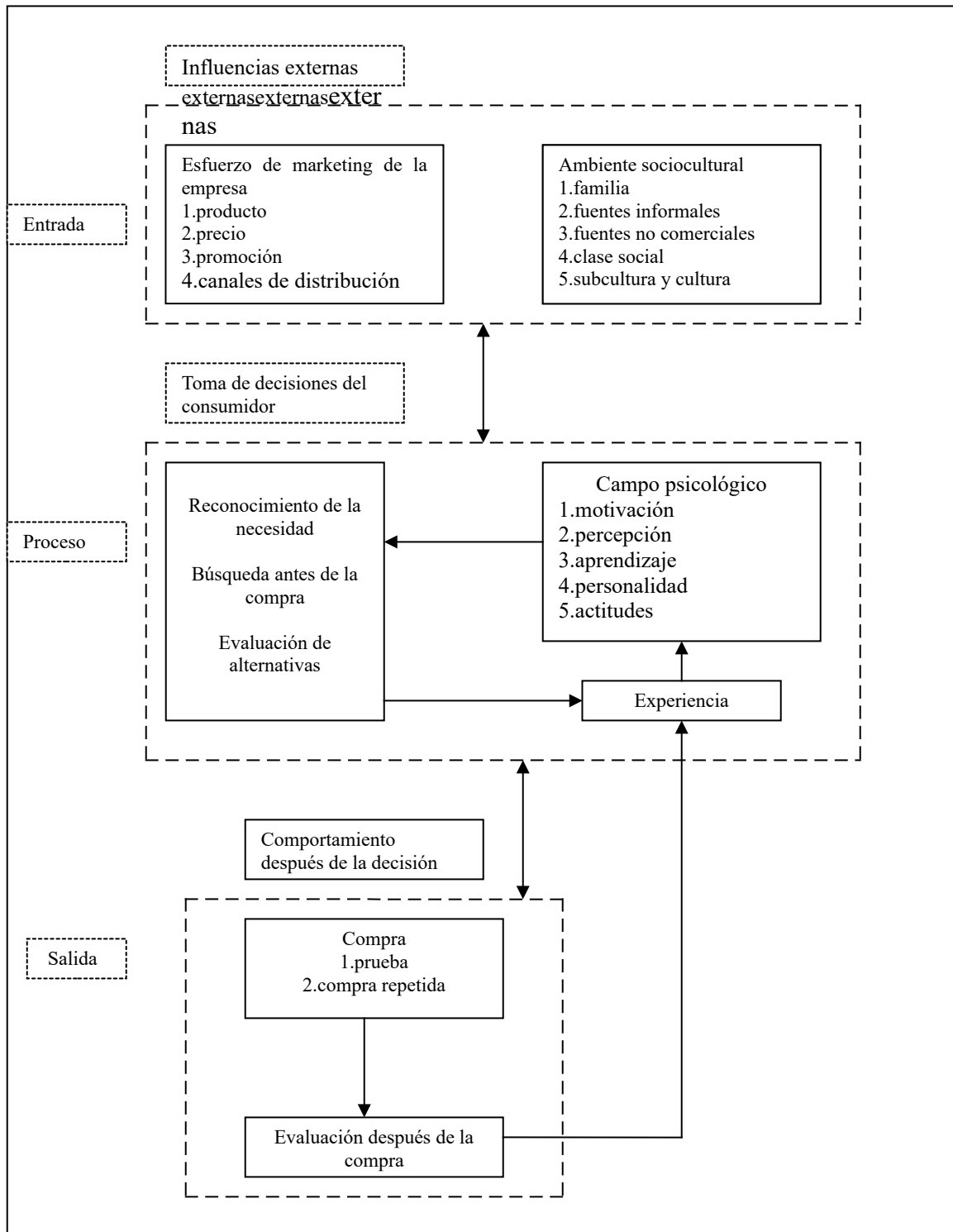
1.8. Modelo para la conducta del consumidor

El proceso de toma de decisiones puede visualizarse en tres etapas: la etapa de entrada, la entrada de proceso y la etapa de salida, las cuales que se ilustran en la Figura 3 (Schiffman, 2001).

La etapa de entrada influye en el consumidor para que reconozca que tiene necesidad de un producto y consiste en dos fuentes de información principales: los esfuerzos de *marketing* de la empresa (producto, precio, promoción y punto de venta) y las influencias sociológicas externas acerca del consumidor (familiares, amigos, vecinos, clase social y grupos culturales, entre otros).

La etapa de proceso enfoca la manera en que los consumidores toman decisiones. Los factores psicológicos inherentes a cada individuo (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) afectan cómo los datos de entrada externos de la etapa de entrada influyen en el hecho de que el consumidor reconozca una necesidad, trate de obtener información antes de la compra y evalúe diferentes opciones. También, la experiencia obtenida durante la evaluación de opciones afecta los atributos psicológicos del consumidor (Schiffman, 2001).

Figura 3. Modelo de la toma de decisiones del consumidor.



Fuente: Schiffman, 2001. Página 7.

La etapa de salida en el proceso de toma de decisiones consiste en dos actividades muy relacionadas y posteriores a la decisión: el comportamiento de compra y la evaluación poscompra. El comportamiento de compra, al tratarse de un producto no durable de bajo costo, puede reflejar la influencia de una promoción y, realmente, tratarse de una compra en plan de prueba; si el consumidor se siente satisfecho con el producto, quizá repita la compra. La prueba es la fase exploratoria del comportamiento de compra, en la cual el consumidor evalúa el producto por medio del uso directo. Una compra repetida significa por lo general la adopción del producto. Para un producto durable la compra puede representar una adopción (Schiffman, 2001).

– **Motivación del consumidor**

Las necesidades humanas o del consumidor, son la base de todo el *marketing* moderno. La clave de la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de una compañía en un ambiente de *marketing* competitivo es su capacidad para identificar y satisfacer necesidades insatisfechas del consumidor, mejor y antes que la competencia (Shiffman, 2001).

La motivación puede describirse como la fuerza impulsora interna de los individuos que los empuja a la acción. Esta fuerza impulsora es producida por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Las metas específicas que los consumidores desean lograr y los cursos de acción que eligen para alcanzar dichas metas son seleccionadas sobre la base de los procesos de pensamiento (cognición) y el aprendizaje previo de los consumidores (Schiffman, 2001).

– **Necesidades**

Los individuos tienen necesidades innatas y otras adquiridas. Las innatas son de índole fisiológica. Puesto que resultan básicas para sostener la vida biológica, constituyen motivos o necesidades primarias.

Las necesidades adquiridas son las que se aprenden en respuesta a la cultura o ambiente. Estas necesidades suelen ser de naturaleza psicológica y se les considera secundarias. Son resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus relaciones con otras personas (Schiffman, 2001).

– **Metas**

Las metas son los resultados que se desean obtener como consecuencia de un comportamiento motivado, de modo que todo comportamiento está orientado hacia metas. A su vez, se encuentra la existencia de metas genéricas, es decir, las clases o categorías generales de metas que los consumidores consideran como un camino para satisfacer las necesidades y, las metas específicas por producto, o sea, aquellos productos y servicios con marcas específicas que los consumidores seleccionan como metas.

Otra manera de visualizar las necesidades y metas es por medio del análisis de medios y fines. Los individuos establecen sus fines (metas) deseados, tomando como base sus valores personales y seleccionan los medios (comportamiento) que en su opinión, les ayudan a alcanzar sus fines deseados (Schiffman, 2001).

a) Selección de metas

Las metas elegidas por los individuos dependen de sus experiencias personales, capacidad física, normas culturales prevalecientes y valores, así como de la accesibilidad de la meta en cuestión en el ambiente físico y social. El objeto elegido como meta tiene que ser socialmente aceptable y físicamente accesible.

b) Motivos racionales y motivos emocionales

Se distingue entre lo conocido como motivos racionales y los motivos emocionales. Se utiliza el término racionalidad en el contexto económico, en que se supone que los consumidores se comportan racionalmente cuando consideran con cuidado todas las opciones y eligen la que les reporta mayor utilidad. Desde el punto de vista del *marketing*, la racionalidad implica que los consumidores eligen metas basados en criterios por completo objetivos como tamaño y peso.

Los motivos emocionales implican la selección de metas acordes con criterios personales o subjetivos. La suposición de esta diferenciación es que los criterios subjetivos o emocionales no maximizan la utilidad o la satisfacción (Schiffman, 2001).

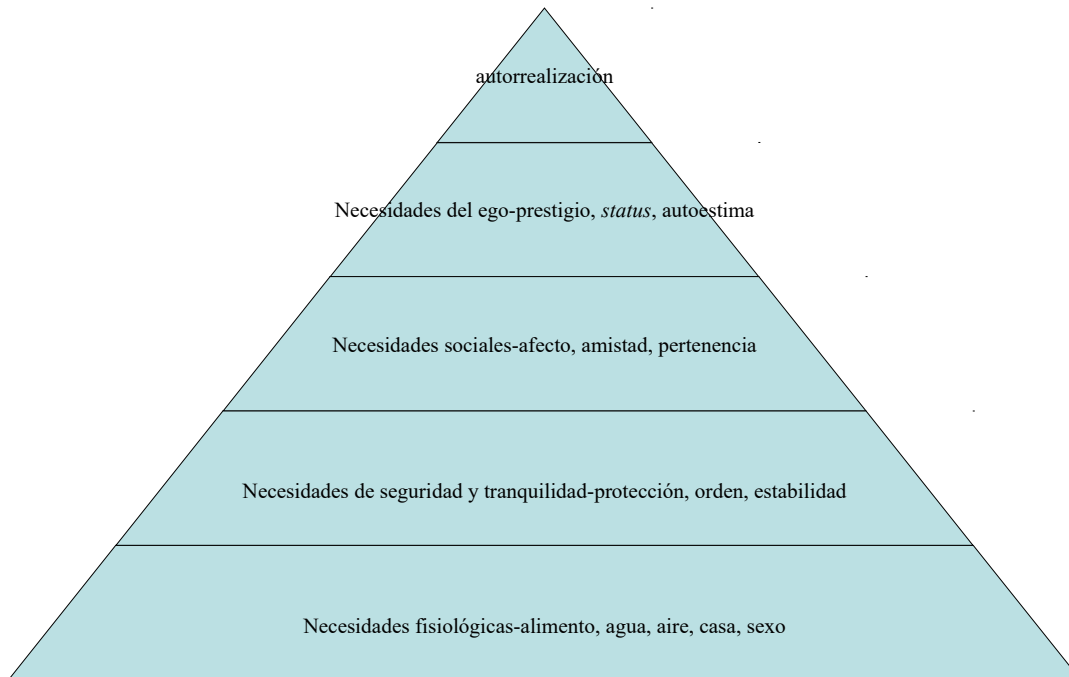
1.9. Jerarquía de las necesidades

El psicólogo Abraham Maslow propuso una teoría de la motivación humana basada en la jerarquía de las necesidades humanas. En ella se identifican cinco niveles de necesidades humanas y se clasifican por orden de importancia (Figura 4).

La teoría enuncia que los individuos tratan de satisfacer sus necesidades de menor rango antes que surjan en ellos otras necesidades de mayor nivel. El nivel más bajo de necesidades crónicamente insatisfechas que sufre un individuo sirve para motivar su comportamiento.

Cuando una necesidad ha sido satisfecha, aparece una nueva necesidad que el individuo se siente motivado a satisfacer; cuando esta nueva necesidad se vé satisfecha, entonces aparece otra nueva necesidad y así sucesivamente. En caso de que una necesidad anterior no se haya visto satisfecha del todo y aún se experimente insatisfacción, hasta que esta necesidad no se cumpla entonces es la necesidad dominante.

Figura 4. Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Schiffman, 2001. Página 80.

– **Necesidades fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas ocupan el primer nivel y el más básico de las necesidades humanas. De acuerdo con Maslow, las necesidades fisiológicas son dominantes cuando, crónicamente están insatisfechas (Schiffman, 2001).

– **Necesidades de seguridad**

En cuanto las necesidades fisiológicas se cumplen, las necesidades de seguridad y tranquilidad se convierten en las impulsadoras del comportamiento del individuo. Estas necesidades se refieren a algo más que la seguridad física: están el orden, la estabilidad, rutina, familiaridad y control sobre la propia vida y el ambiente. La salud y la disponibilidad de servicios médicos son intereses de seguridad importantes.

– **Necesidades sociales**

El tercer nivel de las necesidades contempla las necesidades correspondientes a amor, afecto, pertenencia y aceptación. En la sociedad las personas normalmente buscan la cordialidad y la forma de satisfacer su necesidad de relaciones humanas con otros individuos.

– **Necesidades egoístas**

Cuando las necesidades sociales se han satisfecho aparecen en acción las necesidades egoístas, las cuales pueden tener orientación hacia el interior, el exterior o en ambos sentidos. Las necesidades del ego orientadas al interior reflejan la necesidad individual de autoaceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción por el trabajo bien hecho.

Entre las necesidades del ego dirigidas al exterior se encuentran la necesidad de prestigio, reputación, estatus social y reconocimiento de los demás (Schiffman, 2001).

– **Necesidades de autorrealización**

Según Maslow, la mayoría de las personas nunca logran satisfacer sus necesidades de ego de tal manera que puedan ascender al quinto nivel de necesidades, es decir a la necesidad de autorrealización. Esta última necesidad es el deseo que alienta a un individuo a desarrollar todo su potencial, o sea, a llegar a ser todo aquello de lo que es capaz. De acuerdo con Maslow, la necesidad de autorrealización no es necesariamente un impulso creativo, pero puede tomar esa forma en las personas que tengan la capacidad creativa.

En este capítulo se han presentado los fundamentos teóricos que facilitan la comprensión para el lector de los siguientes capítulos, en particular los capítulos IV y V, en donde se presenta la caracterización del consumidor y del mercado así como también la propuesta del plan de mercadeo para el eventual lanzamiento de la salchicha de pollo *Cataluña Premiun*.

En el próximo capítulo se presenta una descripción detallada del Sector Avícola Nacional, las industrias y sus actividades, así como también se hace referencia a las implicaciones que sobre la actividad, puede tener la aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica.

II. Reseña histórica y actual del sector avícola en Costa Rica

La industria avícola en Costa Rica adquiere importancia en la década de los años 50 del siglo XX, período en que se establecen las primeras empresas en el país. El nacimiento de esta actividad tiene lugar como consecuencia de la búsqueda de una mejor alternativa de producción para mitigar los bajos precios del café, generados por la siembra y las ventas africanas del llamado grano de oro en los mercados internacionales (Chaves, 2001).

Inicialmente, la industria se caracteriza por un gran número de pequeños productores pero, a partir de entonces, se establecen algunas empresas con altos niveles de verticalización tanto en la producción de carne como de huevos, lo cual surge como una alternativa de gran atraktividad económica.

Paralelamente, se desarrollan otras industrias como lo son las dedicadas a la producción de alimentos balanceados para animales e incubadoras para producir pollos (Acuña, 1989).

Entre las empresas que se encuentran en plena operación se pueden mencionar:

- Corporación PIPASA
- Corporación As Oros
- Granja Avícola Ricura, Pollos SU AVE , Corporación Supermercados Unidos
- PROPOKODUSA
- Avicultores Unidos La Garita, Pollo TicoPollo
- Avícola Montserrat, LA YEMA DORADA, Pollos TIO PEPE
- Pollos DELJI

Estas son las principales empresas productoras que operan en nuestro país, tanto a escala nacional como regional, tal el caso de Pollos Delji en la Zona Sur de Costa Rica. Sin

embargo, existe gran cantidad de productores informales que crían y producen tanto huevos como carne de pollo, con un nivel tecnológico bajo, donde se le da poca importancia a la alimentación, selección y manejo de las aves (Acuña, 1989).

En contraste a este tipo de explotación, un segundo grupo está conformado por la industria avícola comercial, que se desenvuelve con la adopción de tecnologías de punta, tanto para la producción de aves genéticamente seleccionadas para postura como para engorde.

Respecto al producto, se puede señalar que cuenta con un gran valor nutricional que permite mejorar la dieta de la población, a un costo bajo. Además, el pollo requiere de períodos cortos para su desarrollo, pudiendo producirse y desarrollarse en gran parte del territorio nacional (Acuña, 1989). La percepción anterior respecto al pollo y su valor nutricional, encuentra un punto de apoyo en el estudio de Aguilar *et al.*, (1993), donde se indica, que a pesar de ser relativamente nuevos en el mercado los embutidos de pollo, una tercera parte de la población los considera mejor que los demás. De igual manera se señala que esta creencia es más arraigada en los estratos socioeconómicos bajos.

La tendencia en el consumo de la carne de pollo es al alza y para marzo de 2004 se reporta un consumo de 20,57 Kg., per cápita/anual, equivalente a un 45,28% de los entrevistados que reconocen consumir esa carne por encima de la de res (37,33%), pescado y cerdo (Ver Cuadro 3).

El consumo indicado coloca el mercado costarricense como el primero en cuanto a consumo en el área centroamericana y del Caribe a excepción de Trinidad y Tobago, donde por razones religiosas consumen más pollo que res y cerdo. Según Alejandro Hernández, Director de la Cámara Nacional de Avicultores, para 1986 el consumo *per cápita* es de 8,5 Kg., en contraposición a los 20,57 Kg., mencionados anteriormente. Esto equivale a unos 50 millones de aves sacrificadas anualmente.

Cuadro 3. Consumo de carne anual en el país.

Carne	Porcentaje
Pollo	45,28
Res	37,33
Pescado	5,55
Cerdo	5,25
Mariscos	0,15
Todas	6,45
Total	100,00

Fuente: El Heraldó, 2004. Página 6.

Dentro de los factores enumerados como causantes de tal situación, se encuentra principalmente el costo de la carne, la cual se considera como más barata en comparación con el cerdo, la res y el pescado (El Heraldó, 2004). Como factor adicional se encuentra la percepción generalizada de la población respecto a sus bondades alimentarias como se indica en párrafos anteriores.

Por ser una carne blanca tiene menos grasa y contribuye a reducir el colesterol y otras enfermedades comunes entre los ticos. Diego Obando, Director de la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA), reconoce al pollo como una de sus principales competencias y uno de los factores que se traído abajo el consumo de res.

Según datos proporcionados por CORFOGA, desde 1998 el consumo per cápita ha ido disminuyendo de manera acelerada, tras permanecer cinco años con índices de hasta 19 kilogramos de carne por habitante. Para el 2002, el consumo se reduce a 14,4 kilogramos.

En una encuesta realizada por dicha organización se revela que el pollo es el principal sustituto de la res. En cientos de hogares consultados el 47% sustituye el bistec por pechuga a la plancha, mientras que un 20% lo hace por pescado, otro 20% por huevos, un 18% por verduras y sólo un 10% por soya (El Heraldó, 2004).

2.1 Distribución y estructura de las granjas avícolas

De acuerdo con Acuña (1989), cerca del 80% de las granjas avícolas de carácter comercial se encuentran ubicadas en el Valle Central. Unas cuantas empresas manejan el 80% de la producción nacional de pollo contando para ello con verticalidad comercial. Según Hernández (2004), un 70% de la producción de pollo y huevo se da en la provincia de Alajuela y un 60% de esta producción se encuentra en manos de productores integrados.

Se entiende por productores integrados un modelo de producción en donde las empresas establecen un contrato con productores avícolas donde las empresas le suministran toda la materia prima, es decir, pollo o gallinas, alimentos, insumos y asistencia técnica. El productor aporta la infraestructura y equipo para la producción y finalmente, la empresa adquiere esa producción, carne o huevos y le paga por ello.

Las diferentes zonas productivas abarcan variedad de zonas climatológicas, zonas bajas y calientes como la zona de Ciudad Colón en el cantón de Mora, San José, así como también, altas y de clima templado como San Ramón, que dicho sea de paso, concentra la mayor participación productiva en lo que a pollo se refiere.

Aparte de ello, se puede afirmar que el nivel tecnológico en las granjas es bastante alto, pues cuentan con equipos de alimentación automáticos, sistemas de suministro de agua modernos y equipos de ventilación y calefacción necesarios para el buen desempeño de las aves. Todas las inversiones según se ha comprobado, alcanzan poco más de ₡ 1.000.000 por cada mil aves.

2.2 Tipos de producción

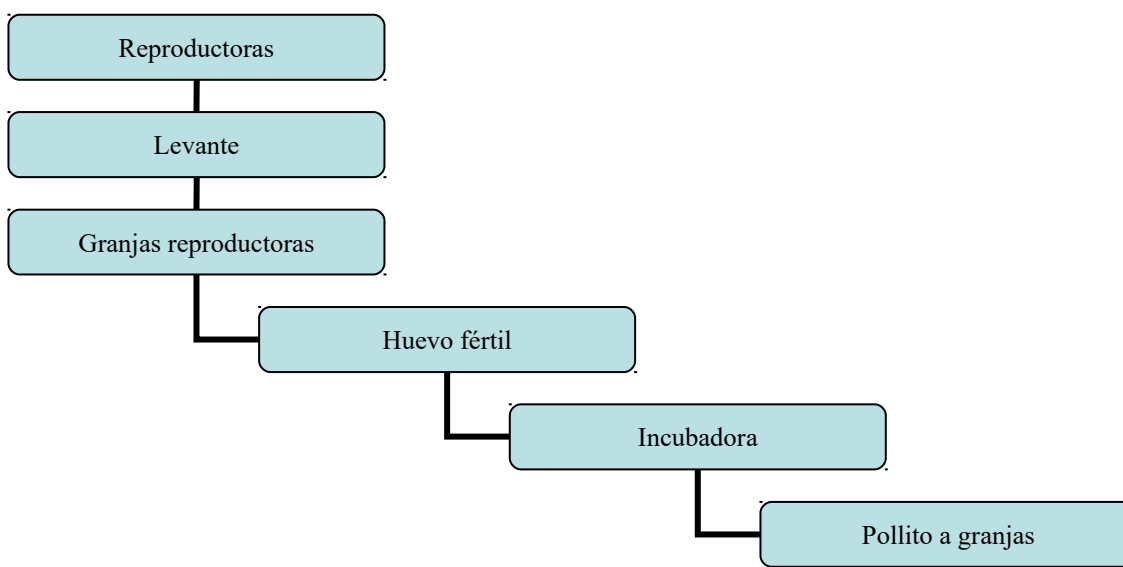
Dentro del sector avícola comercial se pueden distinguir diferentes tipos de actividades específicas de producción:

- Crianza y desarrollo de aves de reemplazo
- Granjas de reproducción e incubadoras
- Pollo de engorde
- Aves de postura
- Producción de pavos (Chaves, 2001).

2.2.1 Cría y desarrollo

Este tipo de producción consiste en la importación del pie de cría que se emplea para dar posteriormente origen a los reproductores tanto de huevo comercial, como de huevo fértil para pollito. Estas aves son traídas de Estados Unidos vía aérea cada ocho semanas. Luego se trasladan a granjas de desarrollo o levante donde permanecen hasta la semana 19 ó 21, momento en que se llevan a las granjas de reproductoras y posteriormente las hembras y los machos, de manera gradual, se mezclan a razón de un 25% semanal hasta completar el 100% al cabo de cuatro semanas. La cantidad de aves que ingresan en cada importación es de 14.000, en donde un 10% corresponde a machos (Figura 5). Estas aves permanecen en las granjas alrededor de 65 semanas (Méndez, 2004).

Figura 5. Esquema de funcionamiento área de pollo de engorde.



Fuente: El autor.

2.2.2 Reproducción e incubación

Cuando las aves inician su actividad reproductiva, empieza el período de postura, durante el cual se recolecta diariamente el huevo por la mañana y por la tarde. Este huevo es el llamado huevo fértil, el cual se traslada a la incubadora, donde permanece alrededor de dieciocho días bajo condiciones ambientales controladas y por tanto artificiales, para un adecuado desarrollo de los embriones. Posteriormente se trasladan a las máquinas nacedoras en donde los huevos van a permanecer unos tres días.

El proceso final consiste en el nacimiento, la vacunación del pollito en la incubadora, su colocación en cajas de plástico (100 pollitos por caja) y el transporte de las aves a las respectivas granjas, en camiones acondicionados para tal fin (Méndez, 2004).

2.2.3 Pollo de engorde

Los pollitos con horas de nacidos se trasladan a las granjas donde permanecen seis semanas o en el momento que los técnicos deciden que es el momento adecuado para trasladar las aves a la planta de proceso para su sacrificio. Este momento está definido principalmente por el peso corporal del ave, que debe ser de un mínimo de 1,85 kilogramos a 2,30 kilogramos.

En el momento que el pollo alcanza un peso comercialmente negociable (1,85 kg), es extraído de las granjas, trasladado a la planta de proceso o matadero y preparado para su transporte a los puntos de venta. El pollo se comercializa fresco o caliente, es decir, el pollo comercializado en cualquier día corresponde a las aves que han sido sacrificadas ese mismo día. Por supuesto, el pollo que ha de transportarse a las zonas rurales debe ser congelado para su transporte.

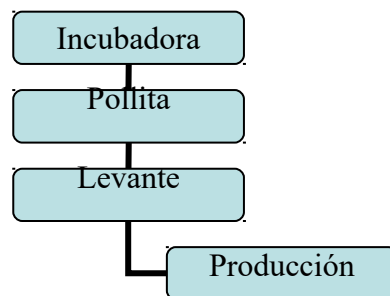
Las maneras como el pollo se comercializa son: pollo entero, se vende limpio y entero o pollo troceado, se vende en partes, es decir, patas, pechuga, muslos, hígado, alas.

2.2.4 Aves de postura

En cuanto a la producción de huevo comercial, también las pollitas son compradas cuando cuentan con un día de edad, normalmente a la empresa Roble Alto y se trasladan a las granjas de levante, tanto propias como de productores independientes o integrados (Figura 6).

En estas granjas de levante permanecen quince semanas y se vuelven a transportar, en esta ocasión, a las granjas de producción o ponedoras donde inician su etapa de postura (Méndez, 2004).

Figura 6. Esquema de funcionamiento área de huevo comercial.



Fuente: El autor.

Desde sus inicios, la avicultura costarricense ha sido una actividad rentable, puesto que las empresas tienen la oportunidad de fortalecerse continuamente y de ubicarse en una posición competitiva respecto al resto de Centroamérica, a pesar de que en nuestro país el costo de la mano de obra es muy elevado en comparación a las demás naciones del istmo centroamericano (Chaves, 2001).

En lo que a la comercialización del huevo se refiere, los avicultores se ven obligados a tomar una serie de decisiones que después mejorarían sus utilidades e, indirectamente, aumentarían el consumo nacional per cápita del producto, esto ocurre a partir de 1995:

- Restricción a los intermediarios: se restringe la participación de los intermediarios mediante la negociación directa con el cliente final, lo que favorece los intereses de los avicultores, pues antes de 1995 alrededor de un 95% de la comercialización del huevo está en manos de los intermediarios, que en épocas de sobreproducción manipulan a los productores, lo que resulta en una caída de los precios.
- Empacado y etiquetado del producto: al empacar el producto y etiquetarlo, se da un paso innovador respecto al huevo. El etiquetado debe cumplir con las normas indicadas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Inocuidad de los alimentos: se refiere en particular a la integración de las empresas al sistema de Análisis de los puntos críticos y control de riesgos, certificación internacional con la que las empresas nacionales adquieren el compromiso de garantizar tanto la seguridad como la calidad del producto, lo que además, permite a las empresas exportar sin dificultades zoosanitarias.

En cuanto a la eliminación de los intermediarios el favorecido es el productor, pues las ganancias que antes se quedan en manos de los intermediarios, pasan al productor directamente, mejoran sus ingresos y por tanto pueden invertir en tecnología, mejorando los procesos de recolección de huevo, manipulación, transporte y empaque, lo que viene a incrementar los rendimientos productivos y, por tanto, la producción y los ingresos económicos. Los rendimientos han crecido tanto, que incluso se dan momentos de sobreproducción en los cuales, el precio del huevo baja.

2.3 Organizaciones avícolas en el país

La Cámara Nacional de Avicultores se crea en 1970 y su función primordial es velar por los intereses del sector promoviendo su desarrollo. En opinión de su Director Ejecutivo, el Ing. Alejandro Hernández (2004), el éxito de la gestión de dicha organización consiste en “Hacer que las cosas se hagan”. Un punto importante en ese sentido y que ha venido a agilizar los procesos de toma de decisión y que además, ayuda a que las decisiones sean

tomadas de manera unánime, es la conformación de una Junta Directiva, la cual está conformada por los representantes o apoderados de las diferentes empresas avícolas.

Posteriormente, en 1972, por iniciativa de la Cámara de Avicultores, surge la Junta de Fomento Avícola que viene a representar un marco legal e institucional y funciona de acuerdo con la Ley de Fomento Avícola # 4981 de La Gaceta # 104 del 31 de mayo de ese mismo año (Acuña, 1989).

La Cámara de Avicultores ha estado muy al tanto de las negociaciones establecidas en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, dentro de los principales acuerdos logrados para el sector avícola, el capítulo donde se habla de las partes negras del pollo, es decir, muslos, hígados, alas, patas, corazón, entre otros, establece:

Respecto al acceso al mercado de Costa Rica

- 1 Cuota libre de arancel de 300 toneladas métricas con un crecimiento anual de 30 toneladas métricas.
- 2 Desgravación del arancel en diecisiete años.
- 3 Durante los primeros diez años no se desgrava el arancel. Del año 11 al año 14 el arancel se desgrava un 40% y del año 15 en adelante se desgrava el 60%.
- 4 Volumen de activación de la salvaguardia de 189 toneladas métricas para el primer año, y de ahí en adelante un 30% del volumen de la cuota. (Cuadro 4).

Dentro de este panorama, la situación representa un reto enorme para todo el sector avícola, pues si bien el sector está protegido a las importaciones de productos y subproductos avícolas en los primeros diez años a partir del momento de la aprobación del Tratado, en el momento en que se inicie la desgravación, el sector debe estar preparado para la llegada de producto y/o nuevos competidores que se instalen en el país.

En otras palabras, el sector avícola debe prepararse para cuando el momento llegue de la desgravación total, pues de lo contrario se va a encontrar en franca desventaja, sobretodo cuando se sabe muy bien, que los costos de producción son muy altos en comparación

con la importación de productos. Es opinión del autor que el sector avícola no ha despertado aún, a pesar de ser el más consciente de los riesgos e implicaciones que la aprobación de dicho Tratado conllevan.

Respecto al acceso al mercado de Estados Unidos:

1. Libre comercio (Cámara Nacional de Avicultores, 2004).

De acuerdo con lo mencionado más arriba, la producción avícola nacional esta “protegida” durante los próximos 10 años, es decir, el arancel se aplica sobre las importaciones de pollo hasta el año 2014, y los siguientes cuatro años se desgrava el arancel un 40%, porcentaje que se incrementa en un 60% hasta alcanzar el período de 17 años, momento a partir del cual, las importaciones se realizan sin que pese sobre ellas ningún tipo de arancel. Por otro lado, las exportaciones de pollo de nuestro país hacia Estados Unidos se realizan bajo un marco de libre comercio por completo sin que las mismas sean gravadas de ninguna manera.

El sector debe crear conciencia y prepararse para cuando llegue el momento en que los aranceles se liberen y la libre competencia sea una realidad.

2.3.1 Principales oportunidades y amenazas para el sector avícola

La eventual aprobación y firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica, encierra algunas oportunidades como también amenazas de acuerdo con la realidad de nuestro país. Dentro de las oportunidades se encuentran:

2.3.1.1 Oportunidades

- Libre acceso al mercado de los Estados Unidos: altas posibilidades en la exportación de pechugas y cortes finos.
- Cumplimiento de los requisitos sanitarios para ingresar al mercado norteamericano en el corto plazo y fortalecimiento de los requisitos de ingreso de productos foráneos.

- Diecisiete años para poder prepararse antes de afrontar un libre comercio con los Estados Unidos. La baja cuota de importación de muslos ayuda en esta dirección (representa un 0,38% de la producción avícola nacional).
- Acceso a materias primas claves provenientes de los Estados Unidos, libres de arancel.
- Utilización de una salvaguardia especial agrícola para productos sensibles que se activa automáticamente cuando se alcance el volumen de activación.
- El sector puede participar en la importación de la cuota de muslos negociada, dado el mecanismo de importación del contingente existente, con lo cual se minimiza más el riesgo de mercado.

La firma del Tratado representa grandes oportunidades de negocios para el sector avícola en particular, partiendo de las oportunidades que se mencionan con anterioridad. Sin embargo, muchas de estas oportunidades dependen directamente de los costos de producción que enfrentan las empresas y avicultores nacionales. Uno de los rubros de mayor peso lo representa el maíz empleado en la fabricación de alimentos, si este logra llegar a nuestro país en igualdad de condiciones que a los avicultores estadounidenses, el sector avícola nacional tendrá mayor oportunidad de salir adelante.

2.3.1.2 Amenazas

- Mayor competencia, sobre todo de muslos, al final de los diecisiete años de desgravación.
- Posibilidades de triangulación de productos provenientes de Centroamérica.
- Atraso en la reforma de la institucionalidad costarricense encargada del apoyo y el fomento de la competitividad sistémica (Cámara Nacional de Avicultores, 2004).

Ante este panorama la actividad avícola debe buscar la fórmula para hacer más eficiente la actividad. Esto es difícil, considerando que las materias primas, como el maíz son importadas. En lo que se refiere a los muslos, coloca al país y a los países del istmo centroamericano en desventaja, puesto que los productores estadounidenses podrían

literalmente “inundar” de muslos a la región a un menor costo, puesto que en su mercado no son apetecidos como sí lo es la pechuga.

De acuerdo con el siguiente cuadro, la cuota negociada de entrada al país será de 300 toneladas métricas más treinta toneladas por año, es decir, en total asciende a 330 toneladas métricas, esto hasta el año 2014, en donde el comercio no presenta ningún gravamen. La situación cambia para el año 2015, en el cual se inicia el desgravamiento de la actividad en un 40% gradual hasta terminar por eliminar los aranceles por completo en el año 2020, para el 2021 el comercio será totalmente libre.

Cuadro 4. Costa Rica: tratamiento de las importaciones de partes oscuras de pollo (muslo y piernas) importadas de los Estados Unidos.

Año	Cuota TM	Salvaguardia	Arancel Base	Activación
2005	330	150%	150%	
2006	360	150%	150%	
2007	390	150%	150%	
2008	420	150%	150%	
2009	450	150%	150%	
2010	480	150%	150%	
2011	510	150%	150%	
2012	540	150%	150%	
2013	570	150%	150%	
2014	600	150%	150%	
2015	630	150%	130%	189
2016	660	150%	110%	198
2017	690	150%	90%	207
2018	720	129%	67.5%	216
2019	750	124%	45%	225
2020	780	86%	22.5%	234
2021	Libre Comercio	0%	0%	

Fuente: Cámara Nacional de Avicultores, 2004.

Sin embargo, se establecen algunas cláusulas, como en el año 2015, según la cual en caso de sobrepasar la cuota negociada, se establece un arancel del 130% y siguientes, tal y como se ilustra en el Cuadro 4.

El cuadro anterior refleja la situación que se ha mencionado en el sentido de que el sector avícola nacional se ha protegido de la importación de productos y subproductos avícolas estadounidenses por medio de barreras arancelarias, sin embargo, al fin del período es donde se concentra la gran interrogante sobre el futuro de las empresas y avicultores nacionales, en otras palabras, si las empresas nacionales pasan a ser simples comercializadoras o se realizan alianzas con las grandes productoras mundiales.

La actividad avícola estadounidense es mucho más competitiva aparte de los subsidios que recibe la actividad en sí por parte del Gobierno Federal, como también por el nivel de operaciones, siendo las granjas mucho mayores que las nuestras, colocando a Estados Unidos de Norteamérica como el mayor productor mundial de productos avícolas. Por esto, al cabo de los diecisiete años de no tomarse medidas apropiadas, el inicio de un nuevo período de actividad comercial, puede marcar el inicio del fin para la actividad avícola nacional.

En este capítulo, se ha descrito la constitución del sector avícola nacional así como también, se han descrito las diferentes actividades a las cuales se dedica cada area en particular, considerando si se trata de carne o huevo. Muy ligado a este capítulo se encuentra el Capítulo III, en el cual, se amplía el conocimiento sobre la actividad avícola, dando un enfoque más directo sobre la empresa en que se realiza este trabajo de investigación.

Lo que es muy importante considerar es la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica, pues las consecuencias tanto para el sector avícola nacional como para los demás sectores productivos del país pueden ser muy serias y acarrear el fin de muchas empresas, con el saldo negativo para los pequeños y medianos productores y, en último caso para la economía nacional.

III. Descripción de Avícola Montserrat

3.1 Campo de acción de la empresa

Hace cuarenta y cinco años nace Avícola Montserrat S.A., la cual ha abastecido al mercado centroamericano de los más variados productos avícolas desde entonces, siendo el negocio de los huevos uno de los principales productos comercializados bajo la marca de LA YEMA DORADA, la cual ha mantenido un liderazgo a través de los años por su reconocida calidad, servicio y precio.

Los huevos de LA YEMA DORADA son producidos en las granjas propiedad de la empresa, la cual utiliza la tecnología más avanzada en la producción, garantizándole al cliente una mayor calidad, limpieza del huevo y valor nutricional.

El volumen de producción ha permitido, con el paso del tiempo, asegurarle al cliente un abastecimiento continuo de huevos frescos durante todo el año, lo cual es una ventaja competitiva que le ha diferenciado y consolidado a LA YEMA DORADA en el mercado.

Además, se está en un proceso continuo de mejoramiento en los procesos productivos, lo que se ha venido a fortalecer con la adopción del programa de “Buenas Prácticas de Manufactura”, el cual asegura al cliente que el producto le llegará en las mejores condiciones de frescura, limpieza e inocuidad.

La globalización ha sido un factor determinante que motiva a la empresa a diversificar su producción y es así, como hace siete años, el mercado es testigo del lanzamiento de la marca de pollo TIO PEPE, dando un valor agregado al producto que se comercializa 100% fresco. En ese sentido y para poder competir de manera eficiente, se construye una moderna planta procesadora de aves con tecnología de punta y avanzados procesos productivos, los que se reflejan en la calidad y servicio de sus productos.

De manera complementaria en la cadena de producción en materia avícola, se instalan granjas para la producción de huevo fértil, donde, bajo estrictas medidas de bioseguridad, se garantiza la salud y bienestar de las aves. El huevo fértil se incuba dando origen a los

pollitos que se trasladan a las granjas de engorde, tanto propias como de productores integrados, donde, bajo la supervisión del personal técnico, se realiza el proceso de engorde hasta alcanzar el peso que han de ser llevadas al mercado.

Además, el alimento empleado para alimentar las aves en las granjas es producido por la división de concentrados “Alimentos Superior S.A.”, siendo una dieta hecha a base de maíz y soya junto con otros componentes alimenticios necesarios para que el ave se desarrolle y engorde.

Todos estos procesos se han llevado a cabo en la búsqueda diaria del mejoramiento continuo en cada una de las divisiones de la empresa, buscando la opción de poder exportar a terceros mercados. También, un gran logro, ha sido la certificación de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control de todos sus productos, lo que viene a representar un gran respaldo para todos los consumidores (Rojas, 2004).

Avícola Montserrat en su división Pollos TIO PEPE cuenta con gran variedad de productos, se comercializan huevos con la marca LA YEMA DORADA y, para el caso específico de esta práctica profesional, la introducción de embutidos fabricados con carne de pollo (Rojas, 2004).

En resumen, las actividades de Avícola Montserrat son: producción de pollo de engorde, comercialización del pollo, producción y comercialización de huevo comercial, producción de huevo fértil para pollo de engorde y cría y, producción de concentrados. Más adelante se describen estas divisiones con mayor profundidad.

3.2 Perspectivas para el futuro

Indudablemente, el campo de la producción avícola es bastante sensible, sobretodo considerando las implicaciones socioeconómicas que encierra, donde una gran cantidad de familias dependen de manera directa o indirecta de la actividad para su subsistencia. En especial estos momentos cuando se presentan grandes dudas acerca de los beneficios que se derivan de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Actualmente, la producción de carne de pollo y huevos en Costa Rica pasa por un buen momento. Estas son algunas cifras suministradas por la Cámara Nacional de Avicultores y la Cámara de Productores de Huevos:

- Huevos: se producen 2 millones diarios y se consumen 170 unidades *per cápita* anual
- Pollo: se producen 78 millones de kilos mensuales y el consumo *per cápita* anual es de 20,57 kg (El Financiero, 2004).

En este momento, se importan alrededor de 156 toneladas métricas desde Estados Unidos al año, bajo la vigencia del TLC con Estados Unidos, se imponen algunas salvaguardas que liberarían de cargas impositivas las importaciones desde ese país dentro de 15 años. Las consecuencias para nuestro país y la actividad en general radica en el hecho de que el mercado estadounidense es consumidor de la pechuga pero, el resto de los cortes, es decir, muslos y menudos, los enviarían a nuestro país a un costo sumamente bajo, lo cual atraería el caos a los productores nacionales.

3.3 Análisis interno

La empresa dentro de sus elementos empresariales resalta la importancia del elemento humano y la rentabilidad, tal y como puede verse a continuación. Cabe aclarar que la Misión, Visión y Valores han sido aportados por la Gerencia de Recursos Humanos.

– Misión

“Producir y comercializar productos avícolas, con calidad y servicio oportuno para nuestros clientes, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de la participación de colaboradores satisfechos, con un compromiso serio hacia la rentabilidad”. (Fuente: Sr. Rodrigo Durán, Jefe Recursos Humanos)

La empresa aboga por la calidad de sus colaboradores, es su interés particular contar con un grupo de colaboradores felices y de gran capacidad intelectual, que maximicen el tiempo y los recursos, de modo que el servicio que se brinda tanto a los clientes internos como externos sea de alta calidad, siendo una norma establecida en la empresa, que se distinga por la calidad.

– **Visión**

“Ser una empresa avícola líder, en cuanto a su dinamismo, calidad y servicio al cliente, logrando un crecimiento sostenible en el largo plazo, manteniendo un equilibrio entre la rentabilidad, el desarrollo de sus colaboradores y de la comunidad, respetando el medio ambiente”.
(Fuente: Sr. Rodrigo Durán, Jefe Recursos Humanos)

La empresa tiene claro su compromiso en medio de las diferentes comunidades donde se encuentran asentadas las diferentes unidades de producción: Pavas, Turrúcares, Guácima, San Ramón, Grecia, Atenas, Palmares y Poás de Alajuela. En cada una de estas comunidades brinda fuentes de empleo y por tanto de ingreso para decenas de familias. Nuevamente, resaltamos la calidad y el servicio al cliente como normas esenciales de su mecanismo de acción.

– Valores

- *“Desarrollo humano. Fomentar el bienestar de los colaboradores, por medio de capacitación y de mejorar el ambiente de trabajo.*
- *Compromiso. De la empresa con los colaboradores, de los colaboradores con la empresa, con la comunidad y con el medio ambiente.*
- *Lealtad. Identificación entre colaboradores y la empresa en busca del beneficio mutuo.*
- *Honradez. Rectitud y transparencia en nuestro comportamiento personal y empresarial.*
- *Rentabilidad. Obtener la máxima eficiencia en el uso de los recursos, manteniendo una cultura de austeridad.*
- *Respeto. Trato justo y solidario a todo nivel de la organización.*
- *Satisfacción al cliente. Lograr que nuestros clientes, tanto internos como externos obtengan productos y servicios de alta calidad”.* (Fuente: Sr. Rodrigo Durán, Jefe Recursos Humanos)

Es importante que todos los colaboradores estén enterados de estos tres apartados anteriormente mencionados: misión, visión y valores. No basta con que estén escritos, deben llegar a manos y conocimiento de los colaboradores, y muy importante además, que se practiquen. Además, deben revisarse de manera periódica, a fin de examinar si se adaptan o necesitan readecuarse de acuerdo con las condiciones existentes en un momento determinado.

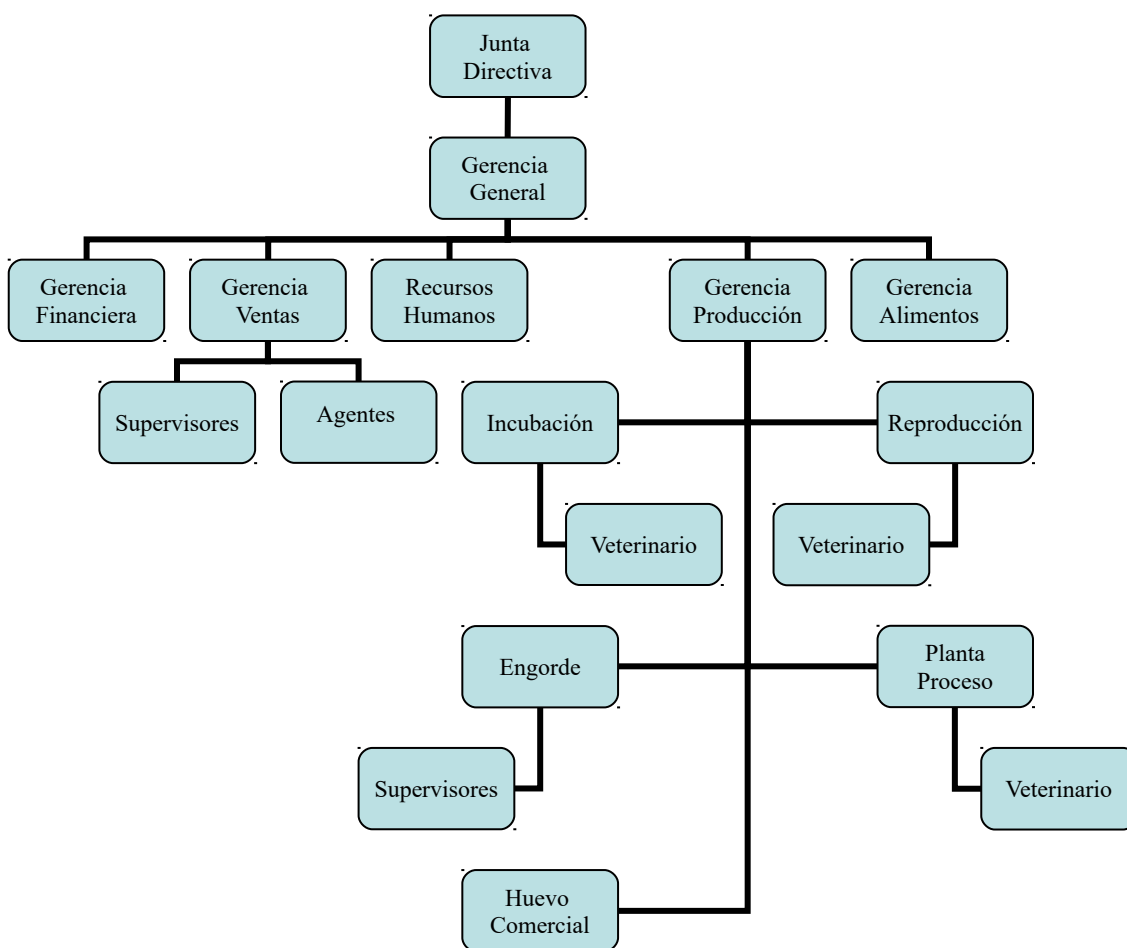
3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es bastante sencilla, partiendo de una Junta Directiva y la correspondiente Gerencia General, a la cual se encuentran subordinadas las

respectivas gerencias de: Recursos Humanos, Producción, Financiero, Ventas y Concentrados (Ver Figura 7). En total en la empresa laboran alrededor de seiscientas personas en las diferentes áreas.

La Junta Directiva está conformada por los socios fundadores de la empresa, que en este caso en particular son los mismos dueños, quienes cuentan con amplia experiencia tanto en el sector avícola como en una variedad de negocios, los cuales forman un consorcio empresarial del cual Avícola Montserrat es una de las empresas.

Figura 7. Estructura organizacional Avícola Montserrat



Fuente: Chaves, C. Gerente de Producción.

3.4.1 Recursos Humanos

Este Departamento se encarga del reclutamiento y selección del personal, como también de velar por las condiciones de trabajo del personal en coordinación estrecha con las diferentes jefaturas y gerencias. Dentro de sus funciones se encuentra velar por la seguridad laboral, por medio de charlas técnicas, así como de la dotación de equipos de seguridad.

Se mantienen un canal de comunicación directa con las diferentes Gerencias, informándolas mensualmente sobre avances o retrocesos en los planes preventivos de salud ocupacional, índices de accidentes, entre otros, con el propósito de establecer programas de prevención de accidentes. Además, dentro de la filosofía de la empresa ocupa un lugar particular la motivación al colaborador, la cual se promueve por medio de iniciativas, tales como premios a las ideas innovadoras del mes.

3.4.2 Producción

El Departamento de Producción se encuentran formado por varias divisiones: Incubación, Reproducción, Planta de Proceso Posterior, Pollo de Engorde y Huevo Comercial. Este Departamento cuenta con una variedad de personal: Veterinarios, Zootecnistas, Contadores, Oficinistas y Granjeros, que en total pueden sumar unas 350 personas.

3.4.2.1 División Incubación

El huevo recolectado se lleva a la incubadora de la empresa, donde nacen los pollitos que, con un día de edad, se trasladan a las granjas con que la empresa cuenta para su engorde. Cuando el pollito nace en las nacedoras, que son las máquinas donde se traslada el huevo posterior a su incubación artificial, es vacunado y, posteriormente, en las granjas a los 8 días de edad, se les vuelve a colocar un refuerzo vacunal.

Para su transporte a las granjas correspondientes, se lleva el pollito en camiones acondicionados a tal propósito, los cuales cuentan con un sistema de ventilación para evitar la sofocación de los pollitos, éstos se transportan en cajas de plástico con capacidad para 100 aves cada una. Cuando el camión llega a la granja se procede a su descarga y colocación dentro de las galeras correspondientes, las cuales cuentan con las condiciones apropiadas para su recibo y desarrollo (temperatura, alimento y agua).

3.4.2.2 División Reproducción

Por el lado de Producción se cuenta con todo el ciclo productivo, es decir, se traen los reproductores desde Estados Unidos, en nuestro país se desarrollan y estos animales conforman el pie de cría, en otras palabras, son los animales encargados de dar origen a todas las reproductoras de huevo comercial y fértil que se ha de incubar para obtener los pollitos que se llevan a las granjas de engorde.

Se cuenta también con un sistema de desarrollo de pollita o levante, período que abarca hasta cuando el animal empieza a poner sus primeros huevos, aproximadamente a las 19 o 21 semanas de vida, posterior a esto se trasladan a las granjas de ponedoras para iniciar su correspondiente ciclo productivo.

En esta área el personal con que se cuenta son granjeros, los cuales se encargan del cuidado de las aves en las granjas, su alimentación y sanidad, evalúan semana a semana sus rendimientos productivos y recolectan los huevos que, posteriormente, se envían a la incubadora.

3.4.2.3 División Planta de Proceso Posterior

Cuando el ave alcanza un peso comercialmente aceptable, es decir, de 1,90 kg., en adelante, hasta 2,30 kg, el ave es trasladada a la planta de proceso posterior o matadero,

donde bajo las más estrictas medidas sanitarias, se sacrifica el ave y se alista para ser llevada a los puntos de venta.

Es importante mencionar que todo el pollo que se consume cada día es totalmente fresco o en caliente, en otras palabras, el pollo que se distribuye en un determinado día, corresponde en realidad al pollo que se ha sacrificado ese mismo día. Este es un detalle importante, puesto que el mercado de consumo de carne de pollo en nuestro país está acostumbrado a consumir el pollo de esta manera. La excepción a esta norma se presenta en las zonas rurales, donde lógicamente el pollo ha de ser congelado para su transporte.

El personal que labora en esta sección lo realiza bajo estrictas medidas sanitarias para evitar contaminación con el producto que trabajan. Emplean gorros y tapabocas, así como guantes y delantales, botas y ropa de color blanco, todo con el propósito de mantener la integridad del proceso. Como además trabajan con herramientas punzocortantes, han de ser extremadamente cuidadosos en sus labores. En la planta laboran 80 personas.

La planta de proceso se subdivide en las siguientes áreas:

- Línea de matanza: línea automatizada con capacidad de 2.000 pollos por hora.
- Cámaras de mantenimiento de producto congelado: tienen una capacidad para mantener en congelación 225.000 kilogramos.
- Área de *cooker* o caldera para subproductos: encargada del procesamiento de todos los subproductos procedentes de la línea de matanza.
- Planta de tratamiento de desechos: cuenta con un sistema de tratamiento que incluye un separador de sólidos, de grasas y una laguna de oxidación.
- Área de despacho: andenes donde los camiones se acercan para cargar sus respectivos pedidos.

3.4.2.4 División Pollo de Engorde

Cuenta con una capacidad instalada para albergar 1.300.000 aves tanto en granjas propias como de productores integrados o satélites. Estas granjas se encuentran repartidas en diferentes localidades en la provincia de Alajuela: La Guácima, Turrúcares, La Garita, Atenas, Grecia, Poás, Palmares, San Carlos y San Ramón, zona donde se concentra la mayor parte de la producción avícola del país en general.

Las llamadas “granjas satélites”, constituyen una modalidad de producción para productores independientes a los cuales se les brinda toda la materia prima, o sea, el pollito, alimento y otros insumos necesarios para su crecimiento. También se les da la asistencia técnica con personal especializado (veterinarios, zootecnistas), para velar por la bioseguridad de este producto de consumo humano. En promedio las aves se mantienen en las granjas por unos 42 días hasta que alcanzan el peso para su traslado a la planta de proceso para su sacrificio.

Esta División cuenta con profesionales en Ciencias Veterinarias así como Zootécnicas, que se encargan de velar por la producción y sanidad de las aves en las granjas.

Por otro lado, tanto las granjas de reproductoras como las de engorde cuentan con un dispositivo de bioseguridad, que limita el acceso de personal no autorizado a estos centros productivos. Se han implementado diversas medidas como el baño de las personas que ingresen, la fumigación de vehículos con productos destinados a tal fin, así como de todo aquello que ingrese a la granja.

También se llevan registros escritos de todas las personas que ingresan a las granjas, control de alimento ingresado, programas sanitarios aplicados, control de plagas (moscas o ratones), los cuales están contemplados dentro del Programa Avícola Nacional impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de nuestro país con el fin de prevenir y, eventualmente, erradicar cualquier enfermedad que pueda afectar la producción avícola nacional.

3.4.2.5 División Huevo Comercial

En esta División se cuenta con varias granjas en donde se producen los huevos que posteriormente, se recolectan y comercializan bajo la marca LA YEMA DORADA. La gallina es una variedad diferente a la reproductora y en el caso de esta empresa, también se cuenta con todo el ciclo de producción, se cría la pollita con dietas especiales de acuerdo a la edad de la misma, hasta que se traslada a la granja en donde iniciara su vida productiva, alrededor de las veinte semanas de vida y hasta la semana sesenta y cinco de vida.

Las granjas cuentan con equipo de alimentación automáticos así como también, los equipos de recolección de huevo, que consisten en largas fajas que se encuentran en constante movimiento y trasladan, a lo largo de las galeras o galpones, los huevos hasta el cuarto de recolección. Con ello se evita que la gallina deposite los huevos en el suelo directamente y por tanto, se reduce la amenaza de contaminación.

3.4.3 Financiero

En la Gerencia Financiera está el Departamento de Contabilidad, aquí laboran un contador, asistentes contables y personal de crédito y cobro, en total siete personas. Este personal se encarga de todos los aspectos relacionados con la contabilidad, la facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, presupuestos y en donde se elaboran las estrategias financieras de la empresa, por medio de un trabajo en equipo con el resto de las Gerencias.

En la Figura 7 se muestra la estructura organizacional de Avícola Montserrat (Chaves, 2004).

3.4.4 División Alimentos Superior

Otro punto importante dentro de este proceso productivo lo constituye la fábrica de Alimentos Superior, propiedad de la empresa, encargada de elaborar todo el alimento que se consume en las granjas de reproductoras, ponedora y pollo de engorde. La constitución básica de una dieta fabricada para estos propósitos es a base de maíz y soya, aspecto en el cual nuestra industria alimentaria está en desventaja, puesto que son materias primas que se importan y, por tanto, se está a expensas tanto de su calidad como de los precios internacionales. Por esta razón se está en constante búsqueda de otras opciones para la alimentación animal.

La fábrica de alimentos se encarga, por tanto, de la distribución del alimento a las diferentes granjas. La Planta para la distribución de alimento cuenta con cuatro camiones con equipo especial para distribución de alimento a granel, conocidas como “chompipas”, y dos camiones para repartir alimento en sacos. Otro punto importante de mencionar es que, de acuerdo con la edad del ave, la dieta que se le suministra es diferente, tanto a nivel de proteína como de contenido energético.

En la planta laboran 35 personas, entre ellas el Gerente de Planta, Jefe de Planta, Asistente Administrativo, Jefe de Calidad y Encargados de Area, finalmente se encuentran los colaboradores.

A manera de resumen, las Figuras 5 y 6 reflejan todos los procesos citados, los cuales en términos generales, son mecanismos comunes a todas las empresas avícolas con ciclos de producción completos.

3.4.5 División Ventas

La fuerza de distribución cuenta con unos sesenta agentes con otro tanto de ayudantes y siete supervisores con su propia flotilla de distribución, camiones equipados con equipo

de enfriamiento para preservar el producto desde el momento de su despacho hasta su entrega en los puntos de venta. Se cuenta con una variedad de vehículos de diversas capacidades para el transporte y entrega del pollo; de ellos cuarenta camiones se encargan de la distribución de huevo y veinte camiones se encargan de la distribución del pollo.

Dentro del proceso de crecimiento de Avícola Montserrat, se han incorporado nuevos productos para su comercialización, de donde surge la intención de incursionar con una nueva línea de productos, en este caso, los embutidos. Esta División cuenta con un Gerente, dos Asistentes Administrativos y una Secretaria, aparte de los Agentes y Supervisores de Ventas anteriormente mencionados.

– **Distribución del producto**

El sistema de producción funciona bajo dos sistemas:

- Distribución desde Turrúcares

En este caso los camiones salen con sus respectivos pedidos desde la planta de proceso ubicada en San Miguel de Turrúcares, provincia de Alajuela. Estos camiones transportan los productos contra pedido. Salen a entregar su mercancía a diferentes supermercados, entre ellos Perimercados, restaurantes como Rosti Pollos, Mc Donalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken (KFC), carnicerías y expendios propios, entre otros.

- Despacho desde San José

En este caso los agentes no fungen como simples repartidores, sino que también deben cumplir con sus rutas previamente establecidas y entrar en competencia directa por los clientes. El producto es empacado y alistado en la planta procesadora en Turrúcares.

– **Políticas de crédito**

Para la cadena Perimercados se maneja unas condiciones de crédito de 30 días y para Automercado se trabaja a 22 días, sin embargo, la gerencia respectiva puede recurrir al descuento de facturas previa negociación.

En lo que se refiere a los clientes atendidos por sus agentes, la política es de cobro a 8 días o se realiza el cobro cuando el agente vuelve a pasar por el mismo negocio.

3.5 Análisis FODA

Avícola Montserrat es una empresa relativamente nueva en cuanto a la producción y comercialización de carne de pollo, y aún no se ha iniciado el proceso con los embutidos de pollo, lo cual, obliga a estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se le presentan de cara a este ambicioso proyecto, y más aún si se considera la aprobación y entrada en funcionamiento del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica.

— Fortalezas

- Respaldo de Avícola Montserrat.
- Cuenta con la certificación HACCP.
- Cuenta con la materia prima requerida.
- Tiene su propia fuerza de ventas.
- Experiencia en la venta al detalle.
- Conocimiento del mercado de productos de consumo.
- Línea de productos que gustan en el mercado.

— Oportunidades

- Apertura de nuevos mercados
- Ingresar con un producto de calidad: sabor, textura.

- Diferenciación del producto por medio de un empaque llamativo.
- Reforzar la marca por medio de una distribución adecuada, aprovechando la alianza estratégica con la cadena Perimercados.
- Diferenciar el producto con un adecuado programa promocional.

– **Debilidades**

- Inexperiencia en la venta de embutidos.
- Desconocimiento del consumidor acerca del producto pues aún no sale a la venta.

– **Amenazas**

- Existencia de gran cantidad de marcas de embutidos por lo cual el consumidor tiene variedad de opciones a escoger.
- La inminencia de la apertura de mercados puede atraer gran competencia.
- Presencia de competidores más fuertes en el mercado.
- Existencia de embutidos con bajos costos de operación y precios menores a los vigentes en supermercados y otros puntos de venta.
- Campañas en contra del consumo de embutidos.

Todas las empresas que se dedican a la actividad avícola en mayor o menor grado guardan semejanzas con la descripción anteriormente realizada de Avícola Montserrat, ya sea PIPASA, Granja Avícola Ricura y Avicultores Unidos La Garita. Los retos futuros se presentan para todas las empresas con el avenimiento del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica, pues todas dependen de las mismas materias primas y en general enfrentan las mismas dificultades.

De ahí que el sector avícola ha de unirse y estudiar detenidamente las medidas o planes de contingencia a seguir, con el propósito de que la actividad no se detenga con el

detrimento, tanto para las empresas mismas, como para cientos de familias, que directa o indirectamente, dependen de esta actividad.

En el siguiente capítulo se presenta una detallada caracterización tanto del mercado como de los consumidores de embutidos en el país, a fin de poder brindar en el último capítulo un plan de mercadeo para la salchicha *Cataluña Premiun*.

IV. Perfil del mercado y del consumidor de embutidos

Para la elaboración de este capítulo se han consultado varios documentos, entre ellos el realizado por Aguilar *et al.*, en sus versiones de 1999 y 2003, el cual consiste en un estudio sobre el mercado de productos cárnicos en Costa Rica. Este estudio consta en 602 entrevistas realizadas entre amas de casa en el Valle Central, efectuadas en agosto de 2003.

4.1 Descripción del mercado de embutidos en Costa Rica

Esta industria está considerada como relativamente nueva en comparación con otros sectores agroindustriales. Para el año de 1978, el consumo per cápita anual de carne es de 34,20 Kg., en el área urbana; 16,90 Kg, en el área rural concentrada y de 10,40 Kg., en el área rural dispersa (Rodríguez, 1988).

Según Rodríguez (1988), para 1982 el consumo se reduce a 26,30 Kg, en el área urbana, 14,40 Kg., en la zona rural concentrada y se incrementa a 11,20 Kg., en el área rural dispersa. Para el período 1980-87 Rodríguez cita 23,40 Kg., como consumo *per cápita* promedio anual en consumo, tanto de carne como de embutidos.

Respecto a los usos y hábitos del consumidor, este autor determina que el 94% de las familias consultadas gustan del embutido. El restante 6% no consume por razones de desconfianza, por desconocimiento del origen de la materia prima, así como también por problemas de salud respecto a su consumo.

Dentro de este mismo estudio, al evaluar el lugar de compra, la mayoría de las familias reconocen que adquieren el producto en los supermercados, en segundo lugar se citan las pulperías y, posteriormente, se encuentran las carnicerías, ferias del agricultor y distribuidores exclusivos.

El mismo Rodríguez (1988) más adelante indica en cuanto a la razón del uso del embutido, que más de la mitad de los consumidores manifiesta ser de tipo complementario, una cuarta parte dice ser de tipo sustitutivo y el resto de la muestra señala variedad de usos.

En cuanto al ingreso familiar se determina que no influye significativamente en la compra de determinada marca. Referente a gustos y preferencias del consumidor, el estudio realizado determina que la mortadela en su variedad de presentaciones es el producto de mayor aceptación (84%). En segundo lugar se encuentra el salchichón, con un consumo señalado de un 70%, y seguidamente con un 66% , 65% y 64% de recordación de consumo, correspondientes al paté, salchichas y chorizo, respectivamente.

En términos generales, la industria cárnica en nuestro país ha visto reducido el consumo de carne; por el contrario, el consumo de embutidos en la dieta del costarricense ha aumentado, tanto por razones económicas como de rendimiento. En otras palabras, los embutidos se han convertido en sustitutos de la carne para la obtención de los requerimientos proteínicos necesarios. Un hecho que respalda dicha afirmación es el aumento de 4,00 % en la incidencia del consumo de embutidos en un lapso de dos años. Así, en nuestro país, el 82,20 % del total de hogares consumen o han consumido algún tipo de embutido, lo que resalta la importancia de este producto en el mercado nacional (Gómez *et al.*, 1997).

Para 1999, el consumo per cápita de embutidos llega a 8,03 Kg., donde la mortadela alcanza 2,01 Kg., el salchichón 2,56 Kg., las salchichas 0,87 Kg., y el paté, 0,54 Kg. (Aguilar *et al.*, 1999). Es interesante observar cómo respecto al año 1988, la tendencia

cambia, ubicando al salchichón a la cabeza de la preferencia de los consumidores, desplazando a la mortadela al segundo lugar y al chorizo al tercer lugar.

En el caso de la salchicha, Calderón *et al.*, (1988), indican que el consumo *per cápita* promedio para el año de 1988 era de 1,43 Kg/año, en contraste con el valor observado en 1999 por Aguilar *et al.*, (1999) de 0,87 Kg. En este estudio de Aguilar *et al.*, se realizan 603 encuestas a amas de casa, cara a cara en el Valle Central.

El *top of mind* de las marcas de embutidos se presenta en el Cuadro 5. El resumen de las estadísticas correspondientes al año de 1999, se presenta en los siguientes cuadros.

Cuadro 5. *Top of mind* de las marcas de embutidos.

Marca	<i>Top of mind</i>
Cinta Azul	44.0
Zaragoza	12.7
Zar	9.8
Kali	6.7
Kimby	6.0
París	5.5
No sabe/otras	15.3

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

Como se puede observar en el Cuadro 5, la marca Cinta Azul es la de mayor posicionamiento en el mercado de embutidos nacional, triplicando la participación de la marca que se ubica en segundo lugar, Zaragoza, con un 44,00% y un 12,70%, respectivamente, de participación de mercado. En cuanto a los lugares de compra de los embutidos, en el Cuadro 6 se presenta la información al respecto.

La salchicha y el jamón son los embutidos que muestran mayores índices de consumo en los estratos socioeconómicamente más solventes, siendo los supermercados el lugar preferido para adquirirlos. Para estos embutidos la marca Cinta Azul resalta como la de mayor participación en el mercado, tal y como se desprende de la información del Cuadro 6.

Cuadro 6. Lugar de compra de los embutidos.

Producto	Lugar
Mortadela	Pulpería, supermercado, carnicería
Salchichón	Pulpería, carnicería, supermercado
Salchicha	Supermercado, pulpería, carnicería
Chorizo	Carnicería, supermercado
Jamón	Supermercado, pulpería
Paté	Pulpería, supermercado

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

En cuanto a gustos y preferencias de los consumidores, la salchicha de cerdo es la preferida por los compradores, y es adquirida suelta por los estratos bajos; en contraste con los estratos altos que la adquieren empacada, y es mayoritariamente adquirida en los supermercados. En todos los casos señalados Cinta Azul es la marca que privilegia en la memoria de los consumidores como la última marca adquirida al realizar su compra, situación que se refleja claramente en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Consumo de salchichas.

Característica	Detalle
Incidencia de consumo	46,9% de hogares, segmento socioeconómico alto, mayor consumo en niños
Clase de salchicha	82,5% de res y cerdo, 17,5% de pollo (en estratos bajos)
Presentación	56,9% suelta en estratos bajos, 39,4% empacada en estratos altos, 3,7% ambos
Forma de adquisición	Autoservicio 60%, carnicería 40%
Última marca comprada	Cinta Azul 41,2%, No sabe 9,7%, Zar 9,7%, Kimby 14,4%, Zaragoza 5,6%
Defectos detectados	Textura, exceso de sal

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

Un aspecto importante a resaltar de la información contenida en el cuadro anterior, se refiere a los defectos señalados por las entrevistadas (amas de casa) en cuanto a la textura

y los contenidos de sal en el producto, aspectos que han de considerarse en nuestra propuesta.

Cuadro 8. Consumo *per cápita* de embutidos totales según perfil del consumidor.

Variable	Estrato	Kg/persona/año
Ocupación del jefe del hogar	Nivel medio	8,79
Ingreso del jefe del hogar	Nivel alto	8,98
Escolaridad del ama de casa	Nivel alto	8,64
Nivel de la vivienda	Nivel alto	11,92
Estrato socioeconómico	Nivel alto	10,48
Edad del ama de casa	Menos de 25 años	9,15
Tamaño del hogar	Dos miembros	9,45

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

Del Cuadro 8 se puede concluir que el consumo de embutidos es mayor principalmente en los estratos socioeconómicamente más solventes, que incluye ingreso y escolaridad altos, siendo hogares relativamente jóvenes, conformados por dos personas y el ama de casa es menor a 25 años. Esta información nos sugiere hacia dónde se deberían dirigir los esfuerzos de *marketing* en una eventual campaña.

El siguiente cuadro, refuerza el perfil del consumidor de salchichas, donde se refleja que el mayor consumidor de este producto es un individuo perteneciente al segmento económico más solvente, con una escolaridad del ama de casa media a alta, el ama de casa se encuentra en el rango hasta un máximo de 45 años, principalmente y el hogar ha de estar conformado por tres a cuatro miembros.

Cuadro 9. Consumo *per cápita* de salchichas según perfil del consumidor.

Variable	Estrato	Kg/persona/año
-----------------	----------------	-----------------------

Ocupación del jefe del hogar	Nivel alto	0,98
Ingreso del jefe del hogar	Nivel alto	1,04
Escolaridad del ama de casa	Nivel medio	0,91
Nivel de la vivienda	Nivel alto	1,64
Estrato socioeconómico	Nivel alto	1,08
Edad del ama de casa	De 36 a 45 años	0,94
Tamaño del hogar	De tres a cuatro miembros	1,02

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

En conclusión, se puede afirmar que el período de estudio abarcado en esta encuesta, es decir, el año de 1999, está caracterizado por un consumo primario de salchichón equivalente a 2,6 kg., por persona anuales, con un consumo principal en los estratos más bajos de nuestra sociedad, la mayor participación de esta categoría de producto posiblemente se deba a un efecto de ponderación, puesto que las clases socioeconómicamente menos solventes son las de mayor presencia en nuestro país.

Otro factor que ya se ha mencionado anteriormente, es la marca líder en el mercado de los embutidos, siendo Cinta Azul, la marca reconocida por los consumidores como la de mayor penetración en el mercado, superando en más del triple de la participación a su inmediato seguidor Zaragoza, Zar, Kimby, Kali y París, en ese orden. A continuación se presentaran los mismos datos pero para el año de 2003, es decir, para cuatro años después, lo cual es interesante a fin de conocer las tendencias en el mercado de los productos cárnicos en nuestro país y los hábitos de los consumidores.

4.2 Consumo de embutidos para el 2003

Para el período del estudio que comprende desde el año 2001 al 2003, nuevamente el salchichón se muestra como el embutido de mayor consumo, con un consumo *per cápita* de 2,03 kg anuales que aún siendo menor al reportado para 1999, continua en el primer

lugar en consumo. Los cambios más importantes en cuanto a consumo se refieren principalmente al caso de la mortadela, el chorizo y la salchicha.

En el caso del salchichón, se muestra una reducción en el consumo de 524 gramos (20,5%); pero aún sigue siendo el de mayor consumo. El segundo lugar en consumo le corresponde a la mortadela, que ve disminuir su consumo en 542 gramos (36,9%); el chorizo también disminuye su consumo en 119 gramos (8,43%), pero la salchicha incrementa su consumo en 202 gramos (23,21%). Al igual que en 1999, el orden en que se presentan, representa el orden de importancia en consumo reportado para el 2003 para estos embutidos, en otras palabras, salchichón en primer lugar, y en orden descendiente, se encuentran la mortadela, el chorizo, las salchichas, el jamón y el paté (Aguilar *et al.*, 2003).

En resumen, el consumo de embutidos en el año 2003, respecto a 1999, es menor, pasando de 8,03 kg *per cápita* (1999) a 7,53 kg *per cápita* en el 2003, equivalentes a un 6,22% de disminución. Sin embargo, la participación de la salchicha dentro del consumo total de embutidos representa el 14,23%, lo cual, como se menciona anteriormente, representa un incremento en el consumo equivalente al 23,21% tal y como puede observarse en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Evolución del consumo de embutidos según nivel socioeconómico.

Nivel socioeconómico	Consumo kg/p				
	2001				
Bajo	7,5				
Medio	8,0				

Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

4.3 Descripción de los consumidores

Quienes consumen más embutidos se caracterizan por buscar embutidos de calidad y sabor en primer lugar, les siguen aquellos que buscan embutidos de calidad en segundo lugar. Además, el consumo se incrementa conforme se eleva el nivel socioeconómico del consumidor.

En el caso específico de la salchicha, la mayor variación se presenta en el nivel socioeconómico bajo, donde se registra una disminución en el consumo del 36,40%; para el nivel medio se presenta un incremento del 7,30% y para el nivel socioeconómicamente alto, el incremento llega a 24,80%, en este nivel la incidencia de consumo alcanza un incremento del 17,60% en los hogares.

En términos generales, el consumo *per cápita* de salchicha muestra una declinación respecto al 2001 de 7,80%, posiblemente por efectos de ponderación es que este resultado se da, pues las clases populares son la mayoría en nuestro país, y por tanto su peso es mayor dentro de la distribución del consumo (Cuadro 11).

Cuadro 11. Evolución del consumo de salchichas según nivel socioeconómico.

Nivel socioeconómico	Consumo		Cambio (%)	Incidencia (%)	Cambio (%)
	2001	2002			
Bajo	1,07	0,68	-36,40	36,40	-36,40
Medio	1,1	1,17	7,30	7,30	7,30
Alto	1,1	1,37	24,80	17,60	24,80

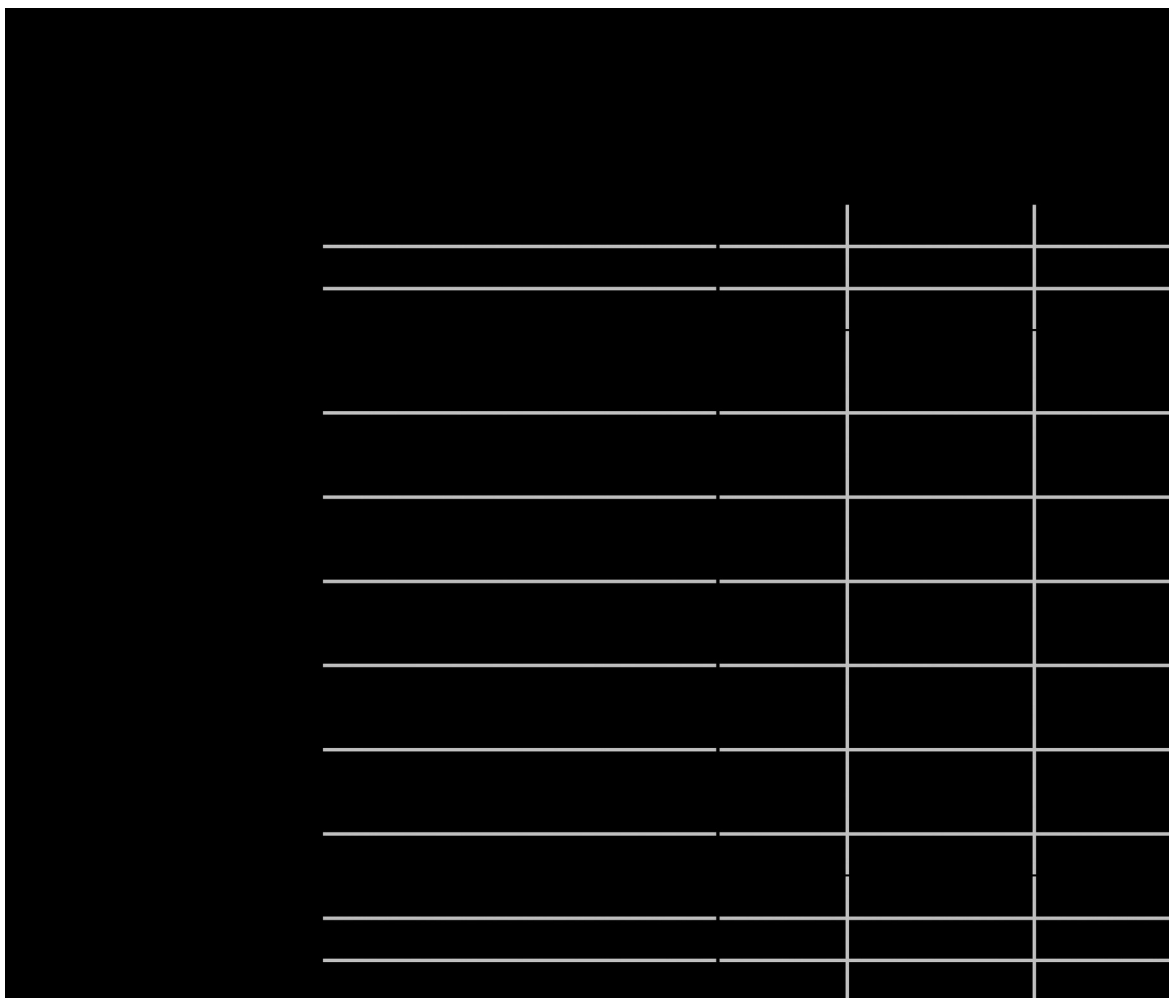
Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

Los consumidores de salchichas se caracterizan por buscar de calidad y sabor, preocupados por una alimentación sana, principalmente entre los hogares donde la edad

del ama de casa oscila entre 31 y 45 años, y se presume que hay niños y adolescentes, y de mayor nivel socioeconómico.

Específicamente, en lo que se refiere a la salchicha fabricada con carne de pollo, se presentan algunas variaciones en el perfil del consumidor: nuevamente se encuentra que la edad del ama de casa oscila principalmente entre los 31 y 45 años, el tipo de consumidor principalmente busca un embutido de calidad, pero en un segundo plano están aquellos consumidores de frutas y vegetales baratos, seguidos de los preocupados por su alimentación sana (Cuadro 12).

Cuadro 12. Tipo de salchicha comprado.



Fuente: Aguilar *et al.*, 1999.

Pero, en cuanto al nivel socioeconómico, los mayores consumidores de este producto se encuentran entre la clase baja, seguida por la clase media y en último lugar la clase alta (Cuadro 12). En este caso, la marca comprada es Kimby, la cual es líder en el mercado de la salchicha de pollo en nuestro país.

4.3.1 Nivel de fidelidad de la marca y lugar de compra

La intención de recompra para la salchicha de pollo, refiriéndonos específicamente a la marca de mayor participación en el mercado nacional (Kimby), muestra una intención de recompra del 97,90% de los entrevistados, lo cual, muestra un alto grado de lealtad hacia la marca, aparte de que presenta otras características propias que la hacen más accesible que las demás marcas presentes en el mercado, pero con mucho menor participación.

Por supuesto, aparte de esta marca en la categoría de salchichas de pollo, se encuentran en el mercado Zaragoza y es una marca propia de la Corporación Supermercados Unidos, ambas con participaciones muy bajas.

Respecto al lugar de compra de las salchichas se encuentra un panorama donde se definen dos variables: compra en supermercado o con autoservicio y sin autoservicio (pulpería, carnicería). En el caso de la edad del ama de casa, cuando se trata de un ama de casa menor de 30 años, su compra la realiza principalmente en el supermercado y cuando se encuentra entre los 31 y 45 años lo realiza en el lugar sin autoservicio (pulpería).

En cuanto al tipo de consumidor, cuando se trata de quien busca fruta y vegetales baratos, su adquisición la realiza en el lugar sin autoservicio y, cuando se refiere al consumidor que busca de embutidos de calidad, lo hace en los supermercados. El mismo panorama se presenta cuando se habla de clase social, si es clase social baja, la adquisición se dará en el lugar sin autoservicio pero, cuando se trata de un nivel socioeconómico alto, la misma se realizará en el supermercado. Si se habla en términos generales, el panorama muestra

una tendencia mayor a la adquisición del producto en el supermercado por encima del lugar sin autoservicio.

Yendo un poco más allá, tratando de especificar el lugar donde se adquiere el producto cuando la compra se realiza en un supermercado, puede notarse como para las tres características evaluadas (edad del ama de casa, tipo de consumidor y nivel socioeconómico), existe una mayor preferencia por el autoservicio, ya sea islas o congeladores, que en el departamento de carnicería.

4.3.2 Marcas consumidas y presentaciones más buscadas

Dentro del estudio realizado, la última marca de salchicha comprada corresponde a Cinta Azul, que de paso es la marca líder en el mercado de embutidos nacional y muestra un *top of mind* general del 49,60% de los entrevistados. Para el caso de los embutidos de pollo, Kimby se menciona en una cuarta posición con un 5,40%. Es la misma tendencia cuando se refiere tanto a la edad del ama de casa como a nivel socioeconómico e incluso, al conocimiento espontáneo de la marca.

Sin embargo, en cuanto al nivel de prueba de la marca, es decir, el porcentaje de consumidores de embutidos que ha probado la marca alguna vez, Kimby asciende al segundo lugar, nuevamente por debajo de Cinta Azul, con un 72,10% y 97,40%, respectivamente. Esta situación se repite cuando se pregunta por la marca comprada en el último mes.

Las presentaciones más buscadas de salchichas para las tres características que se han mencionado: edad del ama de casa, tipo de consumidor y nivel socioeconómico, son las salchichas empacadas al vacío y en segundo lugar, sueltas. El aspecto de la calidad es un factor considerado de peso, puesto que la salchicha adquirida tiene funda, para el caso de la salchicha comprada a granel, es decir, suelta.

4.3.3 ¿Por qué se elige una marca?

Para este apartado se toman algunos datos a partir de la realización de un *focus group* realizado en agosto del año 2002, por Leopoldo Barrionuevo y Asociados, Asesores en Mercadeo, denominado “Prueba a ciegas comparativa de embutidos de pollo, realizada para Avícola Montserrat”.

En estas sesiones de grupo se trabaja con amas de casa decisoras de compra de los productos del hogar y residentes en el Gran Area Metropolitana, del estrato medio-medio alto, consumidoras habituales de productos de pollo. La muestra corresponde a cuatro sesiones de grupo. En estas pruebas se degustan productos por parte de los integrantes de cada grupo de trabajo que externan sus opiniones.

Dentro de los argumentos para adquirir determinada marca, en particular de salchicha de pollo, nos encontramos con diversas razones:

- Por el sabor y la calidad
- Es la más común
- Es la que siempre compran
- Es la más conocida (Barrionuevo, 2002).

En este caso en particular, las anteriores aseveraciones se refieren a la salchicha marca Kimby. La razón de adquirir dicho producto radica en una tradición y porque es la más fácil de adquirir en los puntos de venta. Otros argumentos a su favor son el “considerarlo un buen producto” y “con un precio menor”.

La salchicha Kimby está considerada por los consumidores como buena o muy buena en un porcentaje del 95,80% de los encuestados, frente a un 4,20% que la considera no aceptable (Aguilar *et al.*, 2003), lo cual se encuentra respaldado en el estudio de Barrionuevo (2002).

Debido a que Kimby es el líder de la categoría, no existe un conocimiento claro de las diferencias con otras marcas de embutidos, razón por la que se mencionan más semejanzas que diferencias entre los diferentes productos:

- El sabor de los embutidos
- El grosor o tamaño
- El precio

También es importante al momento de realizar la compra la apariencia del producto o color observado, dentro de las razones mencionadas se encuentra que “unas son más pálidas, otras más rosaditas”. En este momento se juzga la frescura del producto siendo vital para la decisión de compra (Barrionuevo, 2002).

4.3.4 Idealización y nivel de prueba del producto

Al realizar la prueba del producto se encuentran algunas coincidencias entre las percepciones de los participantes en cuanto a que el producto debe ofrecer sabor a pollo, bajos niveles de grasa y sal, y además, el grosor y tamaño ideales se asocian con el de Kimby: ni muy largas, ni muy delgadas. Respecto al color, se tiene la tendencia a pensar en una salchicha que asemeje el color de la pechuga del pollo, es decir, “que se vea fresco”, de modo que “se claro para poder diferenciarlo de las salchichas de res que es más rojita”, pero “ni muy roja ni muy verduzca porque parecen viejas” (Barrionuevo, 2002).

Al no existir una competencia fuerte de otra salchicha de pollo, la referencia será siempre Kimby, los consumidores en este caso no tienen mucho de dónde escoger, es decir, el producto mencionado anteriormente no tiene competencia, de modo que para introducir un nuevo producto bajo otra marca, debe realizarse una campaña de lanzamiento e introducción ágil y basada en la diferenciación, de modo que se pueda identificar

fácilmente y desligar de la mente del consumidor que la salchicha de pollo es Kimby, tal y como ocurre en este momento por asuntos de oferta.

Esta situación pareciera reflejarse en el hecho de que, ante la sugerencia de realizar mejoras a la salchicha, un 91,70% de las amas de casa no indica necesidad alguna para realizar cambios a la salchicha Kimby, frente a 8,30% que sí le harían algún cambio. Respecto a la detección de defectos en dicha salchicha, el resultado es idéntico, un 91,70% no indican defecto alguno frente a un 8,30% que sí le encuentran alguna deficiencia (Aguilar *et al.*, 2003).

4.4 Análisis FODA de los principales competidores

Es importante conocer y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestros principales competidores: Kimby y Zaragoza, puesto que al conocerlas, se pueden identificar algunas oportunidades de mercado para la nueva salchicha que se desea lanzar al mercado.

En este caso, las marcas mencionadas pertenecen a una misma empresa, Corporación Rica Foods, esta empresa se maneja en el mismo negocio que Avícola Montserrat, es decir, la producción y comercialización de productos avícolas, por lo cual, ambas conocen bastante bien el mercado avícola nacional, con la ventaja que representa el tamaño y posicionamiento que el tiempo ha otorgado a estas marcas por encima de una marca retadora como lo es la nueva marca *Cataluña Premiun*.

4.4.1 FODA Kimby

Esta marca es líder en el mercado de los embutidos de pollo, como se menciona antes, pertenece a Corporación PIPASA, es una marca que prácticamente se encuentra sola en el mercado, de ahí que los consumidores no tienen mucho punto de comparación. Se desea que la nueva marca que impulsa Avícola Montserrat, *Cataluña Premiun*, asuma un fuerte

papel de marca retadora, por ello es importante conocer la posición que ocupan las principales marcas competidoras en el país y el área centroamericana.

– **Fortalezas**

- Marca ampliamente conocida en el mercado nacional, cuenta con un 13,6% de conocimiento espontáneo.
- Líder del mercado de embutidos de pollo.
- Respaldo económico de Rica Foods.
- Cuenta con su propia planta de elaboración de embutidos.
- Gran variedad de productos.
- Producto barato de amplia aceptación.
- Un 72,1% del mercado ha probado los embutidos Kimby.
- Un 21,7% ha comprado los embutidos Kimby en el último mes.
- Un 95,8% califican la salchicha como buena a muy buena.
- Presenta una intención de recompra del 97,9%.

– **Oportunidades**

- Aprovechamiento de la logística de Pipasa para la distribución y creación de barreras de ingreso de otras marcas competidoras.
- El producto se encuentra en todo el país por su amplia red de distribución.
- Costo bajo por contar con la materia prima y la distribución propia.
- Mayor impulsación en los puntos de venta, donde la presencia es bastante baja y atraer mayores consumidores.

– **Debilidades**

- Falta de inversión e innovación publicitaria por confiar en el posicionamiento de la marca anclada en Pipasa.

- Poca presencia en los puntos de venta.
- Bajo *top of mind* de apenas un 5,4% en la categoría de embutidos.
- Políticas crediticias y de descuentos rígidos en contraposición a los ofrecidos por la competencia en general.

– Amenazas

- Surgimiento de competidores emergentes como Granja Avícola Ricura y Avícola Montserrat.
- Planes de negociación de las marcas competidoras como las marcas propias de Corporación Supermercados Unidos y Perimercados.
- Proliferación de gran cantidad de embutidos de tipo artesanal, con bajos costos de elaboración y precios inferiores a los de Kimby.
- Puntos de venta saturados, amplia oferta de otros embutidos carnicos.
- Gran variedad de otros productos y marcas competidoras por lo que el consumidor tiene opción a escoger entre ellas.
- Ingreso de productos del extranjero.
- Hábitos alimenticios de los consumidores que tienden a evitar el consumo de embutidos.
- La posible aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Uno de los puntos que se han mencionado en cuanto al posicionamiento que se desea alcanzar con ***Cataluña Premiun***, es la diferenciación por medio de la calidad, tanto en el producto que llene las expectativas del consumidor, como también calidad en el servicio al cliente, tal como servicio posventa y en el lugar de venta, de modo que el consumidor logre alcanzar conciencia rápidamente de esta nueva marca.

Esto a pesar de que Kimby cuenta con un gran posicionamiento y que esta marca prácticamente no cuenta con oposición en el mercado de embutidos de pollo, ***Cataluña Premiun*** entonces, viene a representar una opción para el consumidor, como se ha dicho por la diferenciación e innovación en el producto y el servicio. El consumidor tendrá una

nueva opción pues antes de esta nueva marca, no tiene prácticamente un punto de comparación o alternativa de compra en cuanto a embutidos de pollo se refiere.

4.4.2 FODA Zaragoza

Esta marca es también propiedad de Corporación PIPASA, cuenta por tanto con el apoyo y logística de dicha empresa. Sin embargo, de acuerdo con la caracterización de dicha marca, la misma no cuenta con gran recordación dentro de los consumidores e incluso su pauta publicitaria es baja, aparte de la fuerza de ventas que mueve esta marca de embutidos hace denotar el poco impulso que recibe.

— Fortalezas

- Respaldo de Rica Foods (Corporación As Oros).
- El producto se elabora en la planta de la empresa.
- Producto que gusta en el mercado.
- Posicionamiento de la marca (intención de recompra del 100%).
- Trayectoria de la marca en el mercado.
- 100% la considera de buena o muy buena calidad.
- Cuenta con un conocimiento espontáneo de la marca del 14,5%.
- Un 52,4% del mercado ha probado los productos Zaragoza.

— Oportunidades

- Crear percepción de calidad del producto mediante la mejoría en las formulaciones de los embutidos.
- Incremento en el tamaño del mercado por mejoras en la distribución de la marca.
- Diferenciación del producto en el punto de venta con empaques más llamativos.
- Mayor posicionamiento de la marca mediante la impulsación en el punto de venta y en la participación de diferentes actividades especiales.
- Reforzar la marca mediante la confección de diversos materiales, rotulación de flotilla y de congeladores, diseño de uniformes, publicidad, instalación de kioscos en los puntos de venta.

- Mayor posicionamiento de marca aprovechando el parecido fonético con la marca Zar (tiene un 11,1% de *top of mind* dentro de la categoría embutidos).
- Mejoramiento del aprovechamiento según momento, es decir, fechas festivas como el Día de la Madre.
- Incremento en ventas por medio de estrategias de promoción mensual.
- Mejoramiento en la orientación del servicio al cliente.

– **Debilidades**

- Falta de credibilidad por parte de los clientes directos como supermercados y detallistas, generada por las tardanzas en las entregas o faltantes de producto.
- Adormecimiento promocional de la marca.
- Espacios en el punto de venta muy saturados.
- Gran variedad de marcas por lo que el consumidor tiene demasiadas opciones para elegir.
- Escasa presencia en el punto de venta.
- Bajo *top of mind*, apenas un 5% del mercado de embutidos.

– **Amenazas**

- Tácticas de mercadeo y ventas empleadas por la competencia: negociaciones entre empresas con cadenas de supermercados.
- Introducción de productos importados de gran calidad aunque de alto precio.
- Proliferación de embutidos con bajos costos de operación y precios inferiores a los propios.
- Otorgamiento de créditos y descuentos por parte de la competencia en condiciones más favorables.
- Orientación de los programas de salud en contra de los embutidos y frituras.
- Establecimiento de marcas propias como la marca cautiva de Corporación Supermercados Unidos, lo que imposibilita la entrada en ciertos canales de distribución.
- Nueva competencia que cuenta con la materia prima y la capacidad de producción: Corporación Supermercados Unidos y Avícola Montserrat.

- La posible aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Zaragoza es una marca menos posicionada en el mercado nacional, lo cual se puede atacar con mayor facilidad que Kimby, a pesar de contar con el apoyo de la misma empresa. Sin embargo, puede especularse y por conocimiento del autor, que no le dan la atención necesaria pues la marca estrella es precisamente, Kimby. Por ello, representa una buena oportunidad para captar un segmento del mercado y quitárselo a Zaragoza.

4.5 Inversión publicitaria en el período enero-julio 2004

La información obtenida para este apartado se toma de una investigación realizada por la empresa consultora OMD sobre la inversión publicitaria realizada en los medios de comunicación. Este estudio resume la inversión realizada en multimedios, y abarca además, promedios mensuales y acumulados por marca y medio, además de franjas horarias en televisión y radio.

Los resultados que se pueden consultar en el Anexo 2, muestran cómo la inversión publicitaria en este período por la categoría en el *mix* de medios mensual es de ¢ 5.854.000, donde la televisión alcanza 10%, la radio el 50% y otros medios impresos (revistas, vallas o anuncios) el 40% restante.

Si se hace referencia al *mix* de medios acumulado para el período en mención, la inversión llega a ¢ 24.514.000 con una participación de la televisión del 27%, la radio con 24% y otros medios con 49%. La estacionalidad de la inversión en la categoría refleja un incremento que va de los ¢3.000.000 en enero hasta los ¢ 6.000.000 para junio.

Tres son las marcas que principalmente invierten en publicidad pagada: Cinta Azul, con una inversión correspondiente al 90% en el monto mensual y 69% en el acumulado; Zaragoza con un 10% del total mensual y 30% en el acumulado y Zar con únicamente 1% en el acumulado total.

En lo referente al tipo de medio en que se pauta, Cinta Azul no ha invertido en televisión, en radio ha invertido un 31%, en prensa 1% y en otros medios 68%; Zaragoza por su parte invierte en el mismo período un 92% en televisión, 6% en radio y 1% en otros. Finalmente, Zar consume la totalidad de sus recursos en los denominados otros medios en abril.

Cinta Azul a partir de enero muestra una tendencia creciente en la inversión publicitaria pasando de ¢ 1.000.000 en enero a ¢ 6.000.000 en junio, lo contrario se observa para Zaragoza que presenta una inversión decreciente en el mismo período.

– **Inversión en televisión**

En televisión la inversión llega a ¢ 6.695.000 que corresponden en su totalidad a embutidos Zaragoza. Esta marca pauta principalmente en Canal 6 y 11, en la franja horaria *prime* (Horario estelar o de mayor audiencia) en primer lugar y, vespertino en segundo lugar. En lo que se refiere al tipo de programa escogido para pautar, se contratan espacios principalmente en programas deportivos y noticias en menor grado. Como se ha mencionado, Cinta Azul no pauta en televisión y tampoco lo hace Zar.

– **Radio**

La inversión en radio alcanza ¢ 5.793.000. La estacionalidad de las cuñas es bastante semejante en el período analizado en cantidad no así en inversión, donde se presenta un incremento a partir de marzo. La cuña más pautada es la que dura 15 segundos, seguida de la que tiene una duración de 30 y 10 segundos, respectivamente. Se pauta principalmente en la franja horaria *prime* y en programas deportivos.

Cinta Azul, a diferencia de la televisión, es quien más pauta en la radio. Su inversión publicitaria llega a ¢ 5.338.000, (92,14% del total) e incrementa su publicidad a partir de

marzo. Divide su inversión en igual proporción en cuñas de 15 y 30 segundos a lo largo de todo el día, y en diversidad de programas.

Zaragoza por su parte, presenta una inversión decreciente a partir de enero hasta junio, tanto en dinero como en la cantidad de cuñas. Invierte la totalidad en cuñas de 15 segundos en horario *prime* y en programas deportivos, principalmente.

Finalmente, Zar no pauta en radio.

– **Prensa**

Para el período en estudio solamente Cinta Azul contrata espacio publicitario en este medio, lo hace en abril, con un aviso a color por ₡ 88.000. Las demás empresas no pautan en este medio, lo que hace pensar en la poca importancia que le infieren, considerando el alcance y penetración que medios impresos como el periódico La Nación, alcanza en todo el territorio nacional. Esta es una posibilidad que *Embutidos Cataluña Premiun* debe considerar en su campaña promocional.

– **Otros impresos**

Dentro de estos medios se encuentran las revistas, otros periódicos, vallas publicitarias y anuncios. En vallas y anuncios la inversión realizada llega a ₡ 7.515.000 para el período acumulado por parte de Cinta Azul, pero esta marca no pauta en revistas, como sí lo hacen Zaragoza y Zar, con inversiones de ₡ 107.000 y ₡ 250.000, respectivamente. Estas dos marcas no contratan espacios en vallas u otros medios.

Para efectos de inversión publicitaria, en el Anexo 2 se presentan datos del primer semestre del año 2004, en donde se reseña la inversión realizada en pauta publicitaria por las principales marcas de embutidos.

En este capítulo se caracteriza el mercado nacional de embutidos, se indica como los sectores con mayor poder adquisitivo son los consumidores preferentes de embutidos como salchichas y jamón siendo adquiridos principalmente en los supermercados, además son los que han mostrado mayor incremento en el consumo de los mismos. Los segmentos más populares tienden a adquirir los embutidos básicamente en pulperías, sendo la mortadela el producto preferido junto con el salchichón.

Estas características de los consumidores dan sustento al Capítulo V, en el cual se plantea la propuesta de mercadeo para el lanzamiento de la salchicha de pollo *Cataluña Premiun*. El establecimiento que ha de servir como canal de distribución inicial para este lanzamiento, la cadena Perimercados, cuenta con una clientela de clase media-media y media-alta, con lo cual, cumple en primera instancia con las características detectadas en este segmento de mercado.

Es importante notar como la campaña de comunicación debe considerar un elemento de innovación, considerando que *Cataluña Premiun*, se ofrece como un producto diferente, nuevo, atractivo al consumidor, y por lo tanto es importante que el consumidor lo conozca rápidamente a fin de poder establecerse en el mercado, ganar el espacio en la mente del consumidor, para así poder cumplir con las expectativas de crecimiento que se plantean.

V. Estrategia de *marketing* para la salchicha de pollo

5.1 Marca

De acuerdo con el estudio realizado por Barrionuevo (2002), al evaluar el nombre TIO PEPE como una posibilidad para la nueva marca de salchicha de pollo, se reporta una alta asociación a productos como arroz y frijoles, principalmente por la existencia de nombres semejantes como por ejemplo, arroz Tío Pelón, Tío Felipe y frijoles Don Pedro. En otras palabras, el nombre evaluado crea confusión y no se identifica o relaciona con productos cárnicos e incluso, no es considerado como un nombre atractivo, moderno, ni de calidad.

Esta propuesta de nombre se percibe como un concepto típico, tradicional y popular, y en consecuencia, se relaciona con imágenes que reflejan esa característica: un campesino o un hombre mayor, entre otros. Entonces los esfuerzos de investigación para la búsqueda de un nombre apropiado, deben tomar en cuenta estas consideraciones, dando entonces la sensación de un producto ágil, moderno, dirigido a los segmentos jóvenes y adultos jóvenes, pero sin perder de vista la calidad. En esta propuesta se está planteando por tanto la creación de una nueva marca para este embutido: ***“Embutidos Cataluña Premiun”***.

Será importante además, el respaldo existente detrás de la marca, Avícola Montserrat, Pollos TIO PEPE y LA YEMA DORADA, lo cual, ha de provocar en el consumidor una mayor sensación de seguridad al adquirir y consumir nuestro producto.

5.2 Objetivo de mercadeo

El objetivo general es el lanzamiento de una nueva marca de salchicha de pollo para el mercado de embutidos de Costa Rica denominado ***“Embutidos Cataluña Premiun”***, creando un posicionamiento de la marca por medio de una atractiva y a la vez agresiva

campaña de publicidad y mercadeo además de la generación de rentabilidad, por medio de mayores participaciones de mercado. Se estima una participación inicial del 5% anual y un margen neto de ganancia para la empresa del 7%, tal y como se presenta más adelante.

Dentro de los objetivos específicos se tiene:

1. A corto plazo: posicionar la marca “*Embutidos Cataluña Premiun*” e introducir el producto a través de un primer canal de distribución (Perimercados y expendios propios) generando ventas crecientes de un 5% anual.
2. A mediano plazo: generar confianza en la marca, abarcando la mayoría de los canales de distribución en el Gran Area Metropolitana (Automercados, carnicerías, pulperías, minisuper), a la vez que se genere lealtad a la marca y recompra.
3. A largo plazo (cinco años): posicionarse y ser reconocida como una de las marcas de embutidos de mayor calidad (sabor, durabilidad, precio) y por tanto que se refleje en el nivel de consumo y ventas.

El objetivo primario consiste en dar a conocer el producto (salchicha) entre los consumidores, aprovechando una alianza estratégica con la cadena Perimercados, sería ésta entonces, la punta de lanza que permita ingresar de manera firme en el mercado y poder abarcar una distribución a nivel del GAM, esto a un corto y mediano plazo. Como se menciona, en el largo plazo se confía en que el producto se posicione y de origen a una recordación espontánea importante, de modo que su posición en el mercado sea firme.

5.3 Características del producto y del empaque

La nueva salchicha de pollo debe ser reconocida como un embutido de alta calidad y muy buen sabor, a un precio sumamente atractivo. Estos embutidos serán empacados al vacío y en funda de alta calidad para venderse a granel, empaques superiores al promedio de la competencia.

Los empaques de la salchicha “*Cataluña Premiun*” han de ser muy atractivos para el consumidor, siendo una característica que los ha de diferenciar del resto de productos ofrecidos por la competencia.

La calidad del producto deberá ser percibida por el consumidor en el olor, color y su frescura, como también en un atractivo empaque y cómodo precio, de modo que al comparar con las marcas competidoras pueda percibir esas ventajas, que al final lo llevarán a decidirse por este nuevo producto. Se está considerando tecnología de punta para una mayor preservación del producto, lo que sin lugar a dudas representa una ventaja adicional.

– **Salchichas empacadas al vacío**

Las salchichas serán empacadas en material transparente al frente y rojo el fondo, con varias etiquetas, donde la etiqueta frontal con la marca ha de ser en color anaranjado, con el logotipo característico de TIO PEPE, y también se describe en un lema en letras verdes el concepto de frescura y calidad, donde se ha de identificar con un producto tradicional en la mesa del costarricense. En este sentido es de particular importancia resaltar el concepto que se quiere posicionar con el producto, que se trata de un producto de muy buena calidad, fresco y de buen sabor.

Se exhibirá otra etiqueta para la descripción del producto y su peso: blanca con letras rojas legibles, de modo que el consumidor no tenga duda alguna acerca del producto que está adquiriendo. Una etiqueta en la parte posterior, la cual ha de contener el logo, además describe los ingredientes, muestra el código de barras e información de rigor, tal como fecha de vencimiento, por ejemplo.

– **Embutidos a granel o sueltos**

Las salchichas que se han de vender a granel han de empacarse en funda impresa con letras rojas y el logo en anaranjado y verde. Toda la información pertinente ha de imprimirse en la funda que debe ser fácil de retirar del producto cuando la misma se encuentre listo para consumirse.

Estos productos se han de ofrecer en presentaciones de 250, 500 y 1.000 gramos.

5.4 Mercado meta

La cadena Perimercados, la cual será el canal de distribución inicial en la introducción de la salchicha mercadeada por Avícola Montserrat, está considerada como una serie de establecimientos con una clientela de clase media-media y media-alta; por lo cual, ha de tener las características necesarias para dirigirse en primer lugar a este segmento de mercado, aunque como se mencionará más adelante, la distribución ha de incluir el ruteo propio en expendios, carnicerías y pulperías, entre otros negocios.

Esta cadena de supermercados presenta características particulares puesto que forma parte del grupo de empresas COMECA, a la cual pertenece Avícola Montserrat, razón que facilita la introducción del producto por este canal. Otras cadenas de supermercados como por ejemplo, Mas X Menos, cuentan con marcas propias, en el caso particular de los embutidos de pollo, de la marca SU AVE.

Por tanto, el mercado meta al cual se han de dirigir estas salchichas es un mercado que abarca tanto la clase media en su totalidad como la clase alta. Es un producto el cual está dirigido tanto a mujeres como hombres. Será un ama de casa entre los 31 y 45 años en primer lugar, y menor a los 30 años, serán consumidores que buscan embutidos de calidad y que compran principalmente en los supermercados. Se consideran a las amas de casa como decisoras en la compra.

En cierto modo, para estos segmentos de mercado iniciales, el precio no resulta vital en la escogencia del producto, sobre todo porque le gustan los productos de calidad, y buscan el sabor y frescura. Esto encuentra respaldo en las nuevas tendencias alimentarias, donde los consumidores buscan consumir productos más saludables, más nutritivos, con el propósito de cuidar la salud y condición física, controlar el sobrepeso, y disminuir el consumo de grasas y sal.

5.4.1 Estimación del tamaño del mercado

Para enero del 2004, el Centro de Población de la Universidad de Costa Rica estima que a nivel nacional hay 4.211.605 personas y suponiendo un número medio de 3,69 personas por hogar, se tendría un estimado de 1.141.356 viviendas. Esto significa que a nivel del Valle Central (entre San Ramón y Turrialba) se encuentran 2.297.774 personas que residen en 609.671 hogares.

Si se considera que el nivel de penetración de las salchichas de pollo es de 11% (todas las marcas), se tendría un mercado potencial de 255.755 personas y 67.064 hogares. Si además se toma en consideración que el consumo *per capita* anual es de 1.072 kilos, se tendría un potencial de ventas de 270.954 kilos de salchicha de pollo. Estos cálculos se presentan en el Anexo 4.

Basado en la información proporcionada por el Departamento de Ventas de LA YEMA DORADA, se estima que la salchicha de la competencia se ofrece a un precio promedio al canal de distribución de ₡1.300,00/kg (Ver Anexo 3 y 5); en términos económicos se habla de un mercado total valorado en ₡352.239.691,23 al año, (aproximadamente \$782.754,87 al tipo de cambio de \$1/₡450,00) y en promedio mensual se tendría un estimado de ₡29.353.307.

De acuerdo con el cuadro siguiente, inicialmente se entrará al mercado quitando participación al líder de mercado, de modo que para el primer año, la proyección de participación en el mercado de la salchicha de pollo sería de un 5%, equivalente a una producción mensual de 13.548 kilogramos, lo cual, en términos económicos significaría unos ingresos por ventas de ₡12.192.912 mensuales. Para el segundo año se pretende abarcar un 10% del mercado de la salchicha de pollo, y las proyecciones de ventas serían de 27.095 kilogramos, tal y como se puede apreciar en el mencionado cuadro.

Ante distintos escenarios de participación de mercado se podría pronosticar los siguientes niveles de ventas:

Cuadro 13. Niveles esperados de participación de mercado.

Año	Participación			
1	5			
2	10			
3	15			
4	20			
5	25			
6	30			

Fuente: El autor.

La propuesta es crecer anualmente en términos de un 5% hasta alcanzar una participación de al menos el 50% del mercado, una meta muy ambiciosa, pero que se pretende alcanzar por medio de un producto que sea reconocido por su calidad a un precio razonable, que la diferencie de los productos ofrecidos en el mercado.

La orientación de la campaña de comunicación ha de estar dirigida a tres segmentos o nichos del mercado: los consumidores habituales de embutidos en general, segundo, los consumidores de embutidos de pollo, en particular Kimby y, tercero, aquellos no

consumidores de embutidos, pero que se les ofrecerá una nueva opción de producto sano y delicioso.

5.5 Estrategia de producto

La estrategia de producto ha de tomar en consideración todos los aspectos importantes a fin de que la campaña de lanzamiento, desde el abastecimiento de materia prima, la maquila o proceso de producción y la distribución eficiente, así como la campaña de comunicación, no entorpezcan u obstruyan el plan tan ambicioso que persigue esta diversificación de actividades, que Avícola Montserrat se ha planteado como una estrategia de crecimiento y diversificación comercial, de cara a los retos que la globalización plantea.

– Capacidad

El producto será maquilado, por lo cual la capacidad instalada es mayor al 100% de la participación propuesta (5%) en salchicha para 14.000 kg mensuales, de acuerdo con el volumen de participación inicial. Según la estimación de mercado realizada y las metas propuestas de participación de mercado, la demanda potencial puede verse satisfecha con la capacidad de producción instalada con que se cuenta.

– Calidad del producto (olor, color, tamaño, sabor, textura, grasa, sal)

De acuerdo con las percepciones percibidas por la realización del *focus group*, el olor debe ser comparable con los productos de pollo; de color rosado parecido al color de la pechuga, sabor parecido al pollo, textura no “masosa”, y que además, tenga mordida, es decir, que no de la sensación de elasticidad y que tampoco se adhiera a los dientes o el paladar, sin sensación de arenosidad (dependiendo del contenido de CDM-carne de pollo

deshuesada mecánicamente), bajo en grasa y sal adecuada. Estas son las características sobre las cuales se deberá realizar la formulación correspondiente de la salchicha.

Como un factor adicional, los participantes de estas sesiones de grupo (4 grupos en dos sesiones), señalan que el tamaño debe asemejar a la salchicha típica de perro caliente.

5.5.1 Estrategia de distribución y ventas

Se ha escogido para el lanzamiento e introducción de esta categoría de producto el Valle Central, es decir, desde Turrialba hasta San Ramón, zona geográfica donde se concentra un 60,56% de la población, según los estimados de Centro de Población de la Universidad de Costa Rica y donde además, se concentra la cadena de distribución Perimercados, que serán los puntos de lanzamiento iniciales.

Además, para la distribución se establecerán tres rutas propias, que visitarán, dos veces por semana, un chofer y ayudante. Más adelante se puede pensar en la opción de abrir rutas a concesionarios. Por el momento se iniciará con tres rutas propias que abarcarían San Ramón, Los Santos y San José, esto en cuanto al ruteo rural. Para la zona urbana se establecen rutas propias principalmente visitando los supermercados Perimercados y Automercado (Ver Anexo 6), además de otros puntos de venta como expendios propios, carnicerías y pulperías para la venta a granel.

5.5.1.1 Ventas

Se ha de gestionar la habilitación de la línea 800-TIO PEPE (o alguna otra denominación para tal fin) para que los clientes realicen directamente sus pedidos, como también habrían de contar con la opción de realizar sus pedidos directamente con el agente vendedor que lo visite.

Inicialmente la supervisión, mantenimiento y coordinación de las actividades promocionales y de ventas, además del personal, estará a cargo del Gerente de Ventas de la empresa. Por la naturaleza de su producción, esta unidad de negocios se mantendrá adjunta a la citada gerencia para aprovechar su experiencia a nivel de ventas, ruteo y presupuesto, pero más adelante se puede considerar la posibilidad de contratar un Supervisor de la marca a nivel de ventas.

Para los agentes de ventas y ayudantes ha de establecerse un salario base y además, debe determinarse el porcentaje de comisión que ganarán, tomando como base la eficiencia de cobro, la meta de ventas de acuerdo con el potencial de cada ruta y una premiación sobre rendimientos obtenidos.

5.5.1.2 Flotilla

Para un cumplimiento efectivo de las metas de ventas propuestas se ha de contar con una flotilla inicial de tres camiones repartidores, los cuales han de contar con el equipo de frío (0-5°C) necesario para la manipulación adecuada de los embutidos y que deberán estar debidamente rotulados, al igual que su tripulación, que ha de contar con una presentación impecable, pantalón y camisa y/o gabacha, además de una identificación que los distinga por completo.

El costo de cada camión y el equipo de frío es de aproximadamente \$19.500 y \$9.500, respectivamente.

5.5.1.3 Estrategia de penetración en el mercado

Se debe buscar una estrategia sostenida de crecimiento intensivo. Anteriormente, se ha planteado la meta de crecer a un ritmo mínimo del 5% anual, quitando participación al mayor competidor, pero podría ser más ambiciosa, considerando los factores con que

cuenta la empresa a su favor, como lo es la experiencia en la venta al ruteo, además de contar con una mayor capacidad de producción del producto.

Por tanto, debe aprovecharse la tendencia actual en el consumo de los embutidos, la cual es creciente en el caso de las salchichas en los segmentos económicamente más rentables, como lo son la clase media y la clase alta, nuestro mercado meta. Dentro de esta propuesta, como se sabe, se encuentra la atracción del mayor número posible de clientes de la competencia y también los esfuerzos dirigidos a atraer un nuevo mercado potencial, en aquellos consumidores no frecuentes de embutidos, enfocándonos en las bondades de los productos cárnicos elaborados con carne de pollo o carne blanca. Un tercer mercado potencial está conformado por los consumidores habituales de embutidos (no de pollo).

Se dará entonces a la búsqueda de incrementar nuestro mercado potencial y un punto muy importante, es el mejoramiento del producto, monitoreando el producto posventa y de este modo, introduciendo ventajas para el consumidor final y el cliente directo. Todo esto con el propósito de diferenciar nuestro producto del de la competencia.

5.5.1.4 Estrategia creativa

La marca ha de ser percibida como familiar, es decir, padre, madre y dos hijos, aunque también se puede incluir la imagen del abuelo, que pertenecen al estrato socioeconómico medio-alto. Esta familia se caracteriza por ser muy unida, identificada con los valores familiares, son personas activas y a las cuales les gusta consumir productos de calidad, que además, son de fácil preparación.

Esta familia es típica del segmento al que nos dirigimos y realiza sus compras en el canal de distribución primario designado (supermercado), es moderna. Le gusta pasear y por tanto consumir comidas rápidas preparadas con nuestro producto, como las parrilladas. Sus hijos son adolescentes que gustan de este producto y se les preparan meriendas con

los mismos. Es una familia que le gusta lo innovador y se atreven a probar lo nuevo, diferente y que promete tener un gran potencial.

5.5.1.5 Estrategia de promoción y publicidad

De esta salchicha debemos comunicar que es un producto de excelente calidad, con un sabor exquisito y que además, se puede adquirir en los diferentes puntos de venta. Es un producto nuevo, de diseño y presentación atractiva, confiable y elaborado con materias primas de gran calidad, que se deberá reforzar en una frase donde se resalten sus fortalezas, como lo son: nuevo, innovador, moderno, nutritivo, saludable, delicioso y fácil de preparar, un producto familiar.

5.5.1.6 Qué se desea que piense el consumidor

En primer lugar se quiere que los consumidores piensen y se convenzan de que los productos distribuidos por TIO PEPE y su salchicha en particular, son de excelente calidad y sabor, además de que satisfacen el paladar más exigente a un precio muy razonable, y que el producto está a su alcance, tanto en términos de plaza como de precio.

Dentro de las promesas del producto se reitera el compromiso con la calidad, con la innovación, la frescura y el sabor de un producto hecho a base de auténtico pollo, además presentará un empaque atractivo y un precio muy accesible para el mercado potencial. La marca ha de generar confianza en el consumidor, por lo que representa lograr su repetición y, por su calidad, conseguir que lo recomiende con otros consumidores, iniciando una cadena de promoción de boca a oído.

Para cumplir con este propósito, dentro de los objetivos de comunicación se encuentra con que ésta ha de ser 100% efectiva; debe existir comunicación en los diferentes puntos

de venta y de ser posible en algunos medios de comunicación, con el propósito de posicionar la marca en la mente del consumidor y ponerla a competir con la marca líder.

Para esto es vital comunicar y recordar a los consumidores potenciales la promesa básica del producto: calidad, sabor, frescura y confianza; y que es un producto que va a satisfacer ampliamente sus expectativas, a un precio atractivo y que se puede adquirir en los diferentes puntos de venta en el Valle Central.

La salchicha puede promocionarse como tal y la marca en general en la televisión, principalmente en programas de cocina o dirigidos a las amas de casa, como también insertos en los partidos de fútbol. En este sentido se puede buscar el patrocinio de alguna figura reconocida del medio deportivo que destaque las bondades de nuestra salchicha o bien de alguna otra figura del medio cultural o artístico.

Como medio de apoyo se puede pautar también en la radio en programas deportivos que, de paso, son una gran mayoría en nuestro país, enfatizando en el posicionamiento, la calidad del producto, la confianza en la marca y resaltando los empaques como un factor clave en la diferenciación en el punto de venta.

En la prensa, se puede realizar el diseño de una página institucional, promocionando de paso todos los productos de la familia TIO PEPE, y puede hacerse en el fin de semana, como también pautar en alguna revista como, por ejemplo, Perfil. También se puede participar en fascículos de comidas o realizar insertos en los diarios nacionales el fin de semana. Todo esto, por supuesto, implica una fuerte inversión inicial en el producto, lo cual es común en esta etapa de vida del producto (investigación y desarrollo, además de introducción).

A nivel de relaciones públicas y *publicity*, al momento de lanzar el producto se ha de invitar a los clientes actuales y potenciales como jefes de carnicerías de los supermercados, los encargados de compras, dueños de carnicerías, gerentes de ventas de supermercados, entre otros; así como también consumidores para que realicen una

degustación del producto y sean testigos de la presentación oficial de lanzamiento del producto.

Se debe aprovechar los espacios que ofrecen los medios para el lanzamiento de nuevos productos, pues éstos realizan artículos de redacción tipo noticia donde se presentan todas las bondades del producto y de la marca, sin ningún costo o con costos simbólicos.

Se sugiere desarrollar una campaña de relaciones públicas, ofreciendo el producto como alimento básico a un hospicio, institución de beneficencia, escuelas rurales o marginales, o bien a familias de muy escasos recursos económicos.

5.5.1.7 Estrategia de precio

Sobre el precio de venta final, se establece un 7% de margen neto para la empresa, por esta razón es que el negocio de los embutidos se contempla a nivel de volumen. Igualmente, se establece un 25% de margen para el detallista y los costos primos o costos de materia prima alcanzan un 42%. El detalle de la estructura del precio se presenta en el Anexo 4.

En cuanto a la estrategia del precio propiamente, se establecerá una política de precios de penetración, en donde al inicio se han de fijar precios un poco más bajos para penetrar rápidamente en el mercado. Conforme progresa el negocio, se incrementará gradualmente hasta alcanzar un nivel más rentable. La campaña de comunicación debe resaltar los precios bajos en conjunto con la calidad; posteriormente, se promoverán los servicios del punto de venta, la variedad y comodidad en el lugar y para el hogar.

Cuando las ventas se hayan estabilizado, se ha de establecer una estrategia de precios competitivos. En este momento la publicidad deberá mostrar diversos productos con los precios en tipos grandes y resaltados que señalen claramente: **“No superan nuestros**

precios”. Debe mantenerse un monitoreo constante de los precios de la competencia, pues esta estrategia puede causar represalias.

5.5.1.8 Promoción en el punto de venta

Se debe definir un *slogan* o frase con que se identifique al producto, esta frase debe colocarse tanto en los camiones como en los puntos de venta, imprimirlo en mantas o material publicitario de modo que se insista en el recordatorio a los consumidores. Ha de ser una frase que, como se ha dicho, haga énfasis en la promesa del producto: sabroso, fresco, moderno, atractivo, saludable.

Para los puntos de venta debe confeccionarse material publicitario que se ha de colocar en puntos estratégicos donde el consumidor pueda tener acceso fácilmente, ya sea cerca de los congeladores, en las cajas registradoras, en las zonas de *snacks* o bocadillos, por ejemplo.

Además se recomienda una campaña publicitaria que incluya lo siguiente:

- confección de material POP – afiches, banderines, *stickers* para degustación, mobiliario para degustación, uniformes para impulsadoras,
- compra de congeladores y rotulación de los mismos,
- indicadores de precios,
- negociar espacios de góndolas en los diferentes supermercados,
- colocación de nuestros propios refrigeradores rotulados,
- posibilidad de colocar kioscos propios de venta.

También se debe considerar la participación en eventos especiales:

- participación en actividades relacionadas con el producto como los conocidos “jueves de carnes en Perimercados”,
- mantener un grupo de impulsadoras (promotoras) permanentes debidamente vestidas, informadas e identificadas,

- realización de actividades especiales mensuales como degustaciones en el punto de venta o concursos de preparación de platillos entre los consumidores, para lo cual, a aquellos que adquieran el producto se les tomaría los datos personales y se les invitaría posteriormente a la actividad,
- confección de un recetario para regalar en el punto de venta, mismos que se pueden colocar contiguo a los equipos de enfriamiento, incluidos en los empaques u obsequiarlos en la entrada del punto de venta,
- promociones de introducción en los puntos de venta: descuentos, más producto por el mismo precio, hacer presentaciones más atractivas con diferentes productos además de la salchicha, como salsas para parrilladas, tortillas u otros productos adecuados para acompañar a las salchichas.

Conclusiones

1. De los análisis FODA realizados para la competencia, se puede rescatar que factores como la orientación en el servicio al cliente, el brindar un producto de calidad tanto en sabor como en precio y el aprovechamiento de la experiencia en la distribución por conocimiento propio del mercado y en la venta al detalle, conforman un grupo de oportunidades y ventajas para Avícola Montserrat para el eventual lanzamiento del producto al mercado nacional de embutidos. Otros aspectos favorables serían la distribución del producto a través de la cadena Perimercados y las bajas participaciones de marcas menores en el mercado nacional de embutidos.
2. Las salchichas base de esta propuesta tienen el potencial para incursionar en el mercado nacional de embutidos tomando en primer lugar el nicho de mercado de los embutidos de menor participación, que se verían superados por calidad y la relación precio:beneficio, percibido por el consumidor, para posteriormente continuar con una campaña más agresiva al ir de frente y retar al mayor participante del mercado de salchichas de pollo como lo es Kimby.
3. Debe apostarse por atraer los consumidores de la salchicha Kimby por medio de la promesa al consumidor, un producto de alta calidad, de buen sabor, siempre fresco, con empaques atractivos y fácil de manipular, alta calidad higiénica y con amplia distribución en el Gran Area Metropolitana en un primer momento, para luego pensar en la distribución a mayor escala en el país.
4. De las sesiones del *focus group*, se concluye que el olor de la salchicha debe compararse a los productos de pollo; de color rosado y sabor parecido al pollo, textura no masosa, y que tenga mordida, es decir, que no de la sensación de elasticidad, que no se

adhiera a los dientes o el paladar, sin sensación de arenosidad, bajo en grasa y sal adecuada. Estas son las características sobre las cuales se deberá realizar la formulación correspondiente de la salchicha.

5. De acuerdo con el estudio realizado por Barrionuevo (2002), al evaluar el nombre TIO PEPE para la nueva marca de salchicha de pollo, se concluye que este nombre presenta una alta asociación a productos como arroz y frijoles, principalmente por la existencia de nombres semejantes como por ejemplo, arroz Tío Pelón, Tío Felipe y frijoles Don Pedro. En otras palabras, el nombre evaluado crea confusión y no se identifica o relaciona con productos cárnicos e incluso, no es considerado como un nombre atractivo, moderno, ni de calidad.

6. Debe darse un mejoramiento continuo del producto por medio de un monitoreo posventa, con el propósito de diferenciar a *Cataluña Premiun* de la competencia, creando entonces ventajas para el consumidor final y el cliente directo.

7. La campaña de comunicación tiene que ser efectiva, clara en su mensaje y apoyándose en el servicio posventa, podrá convencer al consumidor de que realmente la promesa hecha en esta campaña, lo que se pregona, en términos de calidad, es válido.

Recomendaciones

1. Se ha escogido para el lanzamiento e introducción de esta categoría de producto, el GAM, es decir, desde Turrialba hasta San Ramón, zona geográfica donde se concentra un 60,54% de la población, según los estimados del Centro de Población de la Universidad de Costa Rica y donde además, se concentra la cadena de distribución Perimercados, que serán los puntos de lanzamiento iniciales.

2. Gestionar la habilitación de la línea 800-TIO PEPE (o alguna otra denominación para tal fin) para que los clientes realicen directamente sus pedidos o con el agente vendedor que le visite.

3. La supervisión, mantenimiento, y coordinación de las actividades promocionales y de ventas, además del personal, estará a cargo de la Gerencia de Ventas, para aprovechar la experiencia de la misma a nivel de ventas y ruteo, además de aspectos de presupuesto, pero más adelante se puede contratar un Supervisor de la marca.
4. Para los agentes de ventas y ayudantes se establecerá un salario base y debe determinarse el porcentaje de comisión que ganarán, tomando como base la eficiencia de cobro y, determinar la meta de ventas de acuerdo con el potencial de cada ruta y premiación sobre rendimientos obtenidos.
5. Se comprarán tres camiones repartidores, los cuales han de contar con el equipo de frío (0-5°C) necesario para la manipulación adecuada de los embutidos, que deberán estar debidamente identificados al igual que su tripulación, que ha de contar con una presentación impecable, pantalón y camisa y/o gabacha, además de una identificación.
6. Se debe buscar una estrategia sostenida de crecimiento intensivo. La meta de crecimiento es de un 5% anual. Son tres los mercados potenciales: la atracción del mayor número posible de clientes de la competencia; atraer un nuevo mercado potencial, en aquellos consumidores no frecuentes de embutidos y un tercer nicho potencial está conformado por los consumidores de otras marcas.
7. Debe aprovecharse la tendencia actual en el consumo de los embutidos, misma que es creciente en el caso de las salchichas en los segmentos económicamente más rentables, como lo son la clase media y la clase alta, mercado meta de nuestra propuesta.
8. La marca ha de ser percibida como familiar, que pertenece al estrato socioeconómico medio-alto. Esta familia se caracteriza por ser muy unida, identificada con los valores familiares, son personas activas y a las cuales, les gusta consumir productos de calidad, además, de que son productos de fácil preparación.

9. Dentro de las promesas del producto se reitera el compromiso con la calidad, con la innovación en el producto, la frescura y el sabor de un producto hecho y que sepa a auténtico pollo, además de presentar un empaque atractivo y un precio muy accesible para el mercado potencial. La marca debe generar confianza en el consumidor, por lo que representa y lograr en el consumidor lealtad, además que por su calidad, lo recomiende con otros consumidores, iniciando una cadena de promoción de boca a oído.

10. Dentro de los objetivos de comunicación se encuentra con que ésta ha de ser 100% efectiva; debe existir comunicación en los diferentes puntos de venta y de ser posible en algunos medios de comunicación, con el propósito de posicionar la marca en la mente del consumidor y ponerla a competir con la marca líder.

11. Se debe definir un slogan o frase con que se identifique al producto, esta frase debe colocarse tanto en los camiones como en los puntos de venta, imprimirlo en mantas o material publicitario de modo que se insista en la recordación a los consumidores. Ha de ser una frase que recuerde la promesa del producto: sabroso, fresco, moderno, atractivo, saludable.

12. En cuanto a la estrategia del precio, se establecerá una política de precios de penetración, en donde al inicio se han de fijar precios un poco más bajos para penetrar rápidamente en el mercado. Conforme progresa el negocio, se incrementará gradualmente hasta alcanzar un nivel más rentable. La campaña de comunicación debe resaltar los precios bajos; posteriormente, se promoverán los servicios del punto de venta, la calidad intrínseca de los productos y la variedad y comodidad en el lugar.

13. Al estabilizarse las ventas, se implementará una estrategia de precios competitivos, igualando los precios a los de la competencia. En este momento la publicidad deberá mostrar diversos productos con los precios en grandes letras y que resalten el mensaje: “No superan nuestros precios”. Debe mantenerse un monitoreo constante de los precios de la competencia, pues esta estrategia puede causar represalias.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Aguilar, F; Ivankovich, C; Figueroa, J; Fonseca, A. (2003). Estudio sobre el consumo de embutidos en Costa Rica: Cárnicos Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Aguilar, F; Ivankovich, C; Figueroa, J; Fonseca, A. (2001). Estudio sobre el consumo de embutidos en Costa Rica: Cárnicos. Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Aguilar, F; Ivankovich, C; Figueroa, J; Fonseca, A. (1999). Estudio sobre el consumo de embutidos en Costa Rica: Cárnicos. Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Arens, W. Publicidad. (2000). Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria. (2002) Sector embutidos. Proyecto de norma de productos cárnicos: mortadela. CDU 637.52:664.93.
- Ferrell, O. C.; Hartline, M.; Lucas, G. Estrategia de marketing. (2002). Segunda edición Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Kotler, P. Dirección de marketing. La edición del milenio. (2001). Pearson Educación. México.
- Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C. Marketing. (1998). Cuarta edición Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Lawrie, A. Ciencia de la carne. (1998). Tercera edición Editorial Acribia. Zaragoza, España.
- Schiffman, L.; Lazar, L. Comportamiento del consumidor. (2001). Séptima edición. Pearson Educación. México.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (1988). Norma oficial de productos cárnicos: clasificación y características. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.

Price, A; Schweigert, S. (1976). Ciencia de la carne y de los productos cárnicos. Zaragoza, España.

Trabajos Finales de Graduación

Acuña, M; Campbell, N; Escalante, S. Comercialización minorista de cortes de res, cerdo, pollo y pescado. Memoria de Seminario. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Negocios. 1989.

Chaves, L.; Tames, L. Análisis de una estrategia de desarrollo financiero para una empresa avícola. Práctica profesional II. Sistema de Estudios de Posgrado. Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Diciembre 2001.

Gómez, F.; Miranda, O.; Ruphuy, V.; Sagot, A. Desarrollo de una estrategia para el reposicionamiento de la marca La Extremeña en el mercado nacional. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Negocios. Abril, 1997.

Rodríguez, M. Algunos factores relacionados con la demanda de carnes para uso industrial en la fabricación de embutidos en Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Facultad de Agronomía. Escuela de Economía Agrícola. 1988.

Valentinuzzi, C. Desarrollo de una mortadela liviana de carne de pollo y una mortadela liviana de carne de res y de cerdo para la Corporación PIPASA. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Agroalimentarias. Escuela de Tecnología de Alimentos. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2003.

Periódicos

El Financiero. “Denuncia en mercado avícola”. Número 450. Página 16. 16-22 de febrero del 2004.

El Heraldo. “Ticos comen más pollo”. Página 5. Miércoles 17 de marzo de 2004.

Entrevistas

Rojas, M. Entrevista al Lic. Mario Rojas. Gerente de Ventas. Avícola Montserrat. Marzo 2004.

Chaves, C. Entrevista al Sr. Carlos Chaves. Gerente de Producción. Avícola Montserrat. Marzo 2004.

Méndez, A. Entrevista al Dr. Arturo Méndez. Jefe de Incubadora. Avícola Montserrat. Marzo 2004.

Hernández, A. Entrevista al Ing. Alejandro Hernández. Director Ejecutivo. Cámara Nacional de Avicultores. Marzo 2004.

Anexos Complementarios

Anexo 1. Metodología de la investigación

Objetivo específico # 1

1. **Describir los aspectos de *marketing* necesarios para el desarrollo de nuevos productos y en particular para la creación de un embutido con base en pollo.**

Este objetivo sigue una metodología descriptiva donde se definen conceptos como ciclo de vida del producto, marca y productos, así como también desarrollo de nuevos productos y los pasos para su desarrollo, además, se describe la mezcla de *marketing* o mix de mercado para un producto. El propósito es dotar al lector de la base teórica que permita comprender a éste introducirse en la lectura de una manera ágil y simple para un mayor entendimiento de la temática tocada en el transcurso de esta investigación.

Tipo de investigación

Se sigue una investigación en su totalidad de tipo documental y en ocasiones de tipo descriptivo para los conceptos que así lo requieran.

Métodos

Se emplea un método descriptivo y documental para presentar las definiciones y explicaciones requeridas.

Técnicas

Se basa principalmente en la recopilación de material escrito.

Instrumentos

Fuentes bibliográficas.

Fuentes

Serán de tipo secundario por la información necesaria, tanto libros de texto como artículos de periódicos y sitios de Internet.

Indicadores

El indicador principal es el establecimiento de una base teórica para la comprensión de los términos y conceptos en los que se centra el trabajo.

Objetivo específico # 2**2. Describir el mercado nacional de embutidos**

Describir la situación en el mercado nacional del consumo de embutidos, los diferentes productos y empresas participantes en la industria avícola y de subproductos avícolas.

Tipo de investigación

Esta investigación tiene un perfil eminentemente documental.

Métodos

Se emplea un método narrativo en donde se incluye la información necesaria para el cumplimiento de dicho objetivo.

Técnicas

Se recopila información tanto escrita como obtenida de Internet, cuando se amerita.

Instrumentos

Entrevista al Director de la Cámara de Avicultores y otros.

Fuentes

Son de tipo totalmente secundario debido a la información requerida, entendiéndose como libros de texto, artículos, sitios de Internet.

Indicadores

El establecimiento de un conocimiento o panorama general de la situación del mercado de los embutidos en el país, como una piedra angular en la temática tratada.

Objetivo específico # 3**3. Describir la situación actual de Avícola Montserrat**

Describir la situación general de la empresa Avícola Montserrat dentro de su campo de acción en la producción nacional, describir su organización, antecedentes y perspectivas futuras, en vista de las ambiciones de la misma de cara a la diversificación en que se propone ingresar.

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva para lograr que el lector pueda ubicar a la empresa dentro de su contexto, además, se emplea una técnica documental.

Métodos

Se emplea un método descriptivo y documental para presentar la descripción de la empresa desde sus inicios de operaciones, línea de productos, entre otros.

Técnicas

Se recopila información escrita de carácter interno como también algunos testimonios del personal de la empresa, para el caso de información que no se encuentre por escrito, en cuyo caso clasifican como entrevistas no dirigidas.

Instrumentos

Entrevista no dirigida al Gerente de Mercadeo y Ventas así como también al Gerente de Producción, constando de preguntas abiertas.

Fuentes””

Las entrevistas no dirigidas se realizan a los Gerentes mencionados, siendo dos en total así como al personal, en número probable y total de tres personas. Además, se emplea información secundaria tales como material impreso de tipo interno.

Indicadores

El conocimiento o panorama general de la situación de la empresa dentro del contexto nacional, su organización, productos y clientes atendidos.

Objetivo específico # 4**4. Cuantificar el mercado actual y potencial para un embutido de pollo producido por Avícola Montserrat.**

Pretende cuantificar el mercado actual y potencial para un eventual lanzamiento de un nuevo embutido de pollo.

Tipo de investigación

La investigación que se sigue es de tipo cualitativa y descriptiva, además de analítica, para determinar o cuantificar el mercado de consumidores potenciales de embutidos de pollo.

Métodos

Cualitativo, descriptivo y analítico, a partir de la información obtenida en este apartado.

Técnicas

Análisis de información obtenida de fuentes primarias.

Instrumentos

Se emplea una guía de entrevista.

Fuentes

Tratándose de un trabajo eminentemente de campo, las fuentes de información accedidas son consideradas primarias.

Indicadores

El principal indicador será la cuantificación del mercado consumidor de embutidos y en particular, de las preferencias y expectativas del consumidor para un nuevo embutido de pollo.

Objetivo específico # 5**5. Elaboración de la propuesta de plan de *marketing* para el embutido salchicha de pollo.**

Con base en la información obtenida sobre el mercado nacional de embutidos y el perfil del consumidor de los embutidos en general y de las salchichas en particular, se elabora una propuesta de plan de *marketing* para el eventual lanzamiento de este producto, es decir, salchicha de pollo TIO PEPE, al mercado de embutidos de nuestro país.

Tipo de investigación

La investigación que se sigue es de tipo analítica.

Metodología

A partir de toda la información obtenida, contando con el perfil del consumidor y la cuantificación del mercado meta, se elabora una propuesta de *marketing* apropiada para el producto que es la salchicha, por medio de la cadena Perimercados.

Métodos

Cualitativo, descriptivo y analítico, a partir de la información obtenida en este apartado.

Técnicas

Deductiva y analítica.

Instrumentos

Información recopilada.

Fuentes

Datos obtenidos de la investigación.

Indicadores

El principal indicador es en sí mismo el objetivo de esta investigación, que es la elaboración de un plan de *marketing* para el embutido salchicha de pollo.

Anexo 1. INSTRUMENTOS (continuación)

Entrevistas a profundidad que se realizan a los Gerentes de Producción y Mercadeo de Avícola Montserrat, así como al Jefe de Incubación de dicha empresa.

1. Por favor describa la organización de la empresa
2. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del mercado nacional avícola?
3. Describa las actividades de Avícola Montserrat
4. ¿Cuál es su opinión sobre el futuro de la actividad?

Entrevista a profundidad realizada al Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Avicultores.

1. ¿Cuáles son los orígenes de la actividad avícola en el país?
2. ¿Cómo está organizado el sector avícola nacional?
3. ¿Cuál es la posición del país ante un eventual Tratado de Libre Comercio?
4. ¿Cuáles son las funciones de Cámara Nacional de Avicultores ?
5. ¿Cuáles son los logros de Cámara Nacional de Avicultores para el sector avícola nacional?
6. En su opinión ¿qué se vislumbra para el país en el futuro?

Anexo 2. Reporte de Competencia

Enero – Julio 2004

*Inversión en miles de colones

OMD


INSIGHTS • IDEAS • RESULTS

Categoría Embutidos

OMD


INSIGHTS • IDEAS • RESULTS

MULTIMEDIOS




OMD 3

TELEVISIÓN




OMD 4

RADIO



OMD 5

PRENSA



OMD 6

OTROS IMPRESOS



OMD

7

ANEXO 3. Ventas de embutidos de pollo enero, febrero y marzo 2004.

PROVEDOR PIPASA	PRODUCTO	KILOS	COLONES	PRECIO
	SALCHICHA POLLO PIPASA	810,00	₡ 755.897,00	₡ 933,21
	SALCHICHON POLLO PIPASA 250 UNID	1.460,00	₡ 292.639,00	₡ 200,44
	SALCHICHON POLLO PIPASA 500 UNID	262,00	₡ 135.189,00	₡ 515,99
	JAMON AHUMADO KIMBY	1.071,00	₡ 1.480.712,00	₡ 1.382,55
	CHORIZO PARRI CON CHILE KIMBY 300 GRAMOS	133,00	₡ 44.980,00	₡ 338,20
	CHORIZO PARRI SIN CHILE KIMBY 300 GRAMOS	196,00	₡ 66.275,00	₡ 338,14
	MORTADELA ESPECIAL DE POLLO	312,00	₡ 363.454,00	₡ 1.164,92
	PATE BURBUJA PIPASA 110 GRAMMOS UNID	536,00	₡ 64.663,00	₡ 120,64
	POLLO JAMONADO KILO PIPASA	114,00	₡ 140.422,00	₡ 1.231,77
	TOTAL	4.894,00	₡ 3.344.231,00	
PROVEDOR AS	PRODUCTO	KILOS	COLONES	PRECIO
	MORTADELA POLLO	3,00	₡ 3.760,00	₡ 1.253,33
	MORTADELA PINPOLLO	51,00	₡ 43.942,00	₡ 861,61
	SALCHICHA POLLO KILO	154,00	₡ 183.837,00	₡ 1.193,75
	POLLO JAMONADO AS DE OROS	117,00	₡ 142.210,00	₡ 1.215,47
	SALCHICHA PIMPOLLO GRANEL	644,00	₡ 416.018,00	₡ 645,99
	SALCHICHON POLLO 200 GRAMOS	168,00	₡ 26.649,00	₡ 158,63
	TOTAL		₡ 816.416,00	
PROVEDOR ZAR	PRODUCTO	KILOS	COLONES	PRECIO
	MORTADELA POLLO ZAR	104,00	₡ 139.523,00	₡ 1.341,57
	SALCHICHA POLLO 250	451,00	₡ 181.960,00	₡ 403,46
	SALCHICHON DE POLLO ZAR	781,00	₡ 997.457,00	₡ 1.277,15
	JAMON POLLO ZAR 250	364,00	₡ 297.940,00	₡ 818,52
	JAMON POLLO ZAR	365	₡ 942.390,00	₡ 2.581,89
	TOTAL		₡ 2.559.270,00	
PROVEDOR ZAR	PRODUCTO	KILOS	COLONES	PRECIO
	MORTADELA BOLOGNA ZAR	714,00	₡ 913.696,00	₡ 1.279,69
	SALCHICHON RES ZAR	617,00	₡ 745.399,00	₡ 1.208,10
Anexo 3.Continuación.				

	SALCHICHA RES ZAR	1.745,00	₡ 2.069.148,00	₡ 1.185,76
	SALCHICHON DE ITALIANO ZAR	858,00	₡ 1.101.177,00	₡ 1.283,42
	JAMON PRENZADO ZAR	1.131,00	₡ 2.600.474,00	₡ 2.299,27
	JAMON COCIDO ZAR 250	482,00	₡ 1.573.471,00	₡ 3.264,46
	TOTAL	5.547,00	₡ 9.003.365,00	
PROVEDOR CINTA AZUL	PRODUCTO	KILOS	COLONES	PRECIO
	MORTADELA BOLOGNA CINTA AZUL	1.549,00	₡ 1.945.136,00	₡ 1.255,74
	MORTADELA BOLOGNA CINTA AZUL EMPAQUE LA SEMANA	956,00	₡ 1.377.226,00	₡ 1.440,61
	SALCHICHON RES CINTA AZUL 500 GRAMOS	6.603,00	₡ 4.084.854,00	₡ 618,64
	SALCHICHON RES CINTA AZUL 500 GRAMOS	2.540,00	₡ 1.535.027,00	₡ 604,34
	SALCHICHON RES CINTA AZUL 200 GRAMOS	3.377,00	₡ 855.378,00	₡ 253,30
	SALCHICHA RES CINTA AZUL	5.426,00	₡ 6.836.970,00	₡ 1.260,04
	JAMON COCIDO CINTA AZUL EMPAQUE LA SEMANA	641,00	₡ 1.455.878,00	₡ 2.271,26
	JAMON DE RES CINTA AZUL	1.315,00	₡ 2.334.124,00	₡ 1.775,00
	JAMON COCIDO CINTA AZUL	1.001,00	₡ 2.087.662,00	₡ 2.085,58
	TOTAL	23.408,00	₡ 22.512.255,00	
TOTAL DE VENTAS POR MARCA DE EMBUTIDOS DE POLLO				
PROVEDOR PIPASA		₡3.344.231,00	8,75	
PROVEDOR AS DE OROS		₡816.416,00	2,14	
PROVEDOR ZAR		₡11.562.635,00	30,24	
PROVEDOR CINTA AZUL		₡22.512.255,00	58,88	
TOTAL GENERAL		₡38.235.537,00	100,00	

Anexo 4. Cálculos para estimación de mercado

CENSO 2000	PERSONAS	VIVIENDAS	
Area Metropolitana	1.073. 329	288 .880	
Resto del GAM	404. 083	105 .543	
Resto del Valle Central	599. 992	156 .685	
Total Valle	2.077. 404	551 .108	3,77
	55%	53%	
TOTAL PAIS	3.807. 686	1.031 .721	

3,69

<u>Estimado al 2004</u>	4.211.605 ,00	1.141.35 6,37	
	403.	1.141	
	919	.356	
	11%	11%	
<u>Valle Central 2004</u>	2.297.774 ,84	609.67 1,24	
<u>Penetración salchicha de pollo</u>	11%	11%	
mercado potencial consumo 2003 (kg/persona)	252. 755	67 .064	
Consume kg	1,072 270. 954		

Precio	Millones de colones	\$	Promedio mes
Q1.000,00	Q 270.953.608,64	\$ 617.206,40	Q 2.579.467,39
Q1.100,00	Q 298.048.969,50	\$ 678.927,04	Q24.837.414,13
Q1.200,00	Q 325.144.330,36	\$ 740.647,68	Q27.095.360,86
Q1.300,00	Q 352.239.691,23	\$ 802.368,32	Q29.353.307,60
Q1.400,00	Q 379.335.052,09	\$ 864.088,96	Q31.611.254,34
Q1.500,00	Q 406.430.412,96	\$ 925.809,60	Q33.869.201,08

Anexo 5. PRECIOS DE EMBUTIDOS DE POLLO				
SUPERMERCADO	PRODUCTO	MARCA	PRECIO/kg	
PERIMERCADO	Salchicha	Kimby	₡1.609,00	x kilo
		Pim Pollo	₡1.069,00	x kilo
	Jamón	Deli Jam	₡2.344,00	x kilo
MEGASUPER	Salchicha	Monteverde	₡1.679,00	x kilo
		Zaragoza	₡1.687,00	x kilo
	Mortadela	Extremeña	₡1.001,00	x kilo
		Zaragoza	₡1.789,00	x kilo
	Jamonada	Zaragoza	₡2.769,00	x kilo
		Extremeña	₡2.496,00	x kilo
	Jamón	Monteverde	₡3.187,00	x kilo
		Flores	₡2.520,00	x kilo
	Salchichón	Zaragoza	₡2.067,00	x kilo
	Monteverde	₡1.746,00	x kilo	
		Del Gusto	₡1.255,00	x kilo
AUTOMERCADO	Salchichan	Monte Verde	₡820,00	x kilo
	Salchicha		₡1.785,00	x kilo
	Mortadela		₡1.990,00	x kilo
MAS X MENOS	Mortadela	Zar Bolgna	₡1.844,00	x kilo
		Monteverde	₡1.764,00	x kilo
		Kimby	₡1.844,00	x kilo
	Salchicha		₡1.804,00	x kilo
		Cinta Azul	₡1.809,00	x kilo
		La Hacienda	₡1.614,00	x kilo
	Jamón	Deli Jam	₡2.259,00	x kilo
		Suave	₡2.269,00	x kilo
	Salchichón	Suave	₡634,00	x kilo
		Zar	₡934,00	x kilo
		Extremeña	₡674,00	x kilo
	Tocineta	Zaragoza	₡3.554,00	x kilo
	Mortadela Jamonada	Zaragoza	₡2.799,00	x kilo
	Cinta Azul	₡2.654,00	x kilo	

Anexo 6. Rutas propuestas para Perimercados
--

RUTA 1	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 4
P. GRAN VIA P.TIBAS	P.ANONOS P.PAVAS P.PLAZA	P PASO ANCHO P CARRITOS	A LIMITE HEREDIA P ALAJUELA
P.GUADALUPE A LIMITE MORAVIA	PAVAS A PLAZA MAYOR A	P EL SUR P SAN ANTONIO P	P GRECIA P SAN RAMON
P.MORAVIA P.MONTELMAR	MULTIPLAZA A STA ANA	CURRIDABAT P TERRAMALL A PLAZA DEL SOL	
P.CORONADO		A YOSSES	

Nota: P significa Perimercado
A significa Automercado

