



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**PROGRAMAS DE POSGRADO**  
**ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS**

**MEMORIA DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

Plan de comercialización para el producto artesanal “Galletas La Herencia” en el  
mercado nacional

Alejandro Rodríguez Arroyo

Carnet A24195

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Mayo 2009

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, Luis Diego e Ivonne, porque sin ellos y su inmenso apoyo, no hubiese podido llevar a cabo este gran logro.

A mi hermano y mis amigos: gracias por darme fuerzas cuando más lo necesité.

Y sobretodo, a Dios, por ser mi camino...

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los profesores Álvaro Arguedas, Roque Rodríguez y Alfredo Abdelnour, no solamente por su colaboración en este proyecto de graduación, sino por sus enseñanzas a lo largo de mi carrera en los diferentes cursos que me han impartido durante los últimos 6 años.

Además, agradezco al señor Guillermo Rojas e hijos, por abrirme las puertas de su negocio y tratarme como uno más del negocio.

## CARTA DE APROBACIONES



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón, MSc  
Director del Programa de Maestría

---

MBA Roque Rodríguez Chacón  
Coordinador del curso

---

MBA Alfredo Abdelnour Esquivel  
Asesor académico

---

Sr. Guillermo Rojas Quesada  
Asesor laboral

---

Sr. Alejandro Rodríguez Arroyo

Estudiante

## **DERECHOS DE AUTOR**

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confiere la Ley.  
Cualquier reproducción total o parcial debe contar con la respectiva autorización  
escrita del autor.

## INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
CARTA DE APROBACIONES.....	4
DERECHOS DE AUTOR.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS IMPLICACIONES	
MERCADOTÉCNICAS EN EL MERCADO.....	14
1.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	14
1.1.1 Análisis del mercado.....	14
1.1.2. Entorno del mercado.....	15
1.1.3. Requisitos generales de mercado.....	18
1.1.4. Requisitos generales de etiquetado.....	18
1.1.5. Requisitos generales de idioma.....	19
1.1.6. Otros requisitos generales del producto.....	19
1.2. PLANIFICACIÓN MERCADOTÉCNICA.....	20
1.2.1 Mercadeo.....	20
1.2.3 Tipos de segmentación.....	22
1.2.4 Cuatro Pes.....	23
1.2.5 Producto.....	24
1.2.6 Precio.....	24

1.2.7	Plaza o distribución.....	26
1.2.8	Promoción o comunicación.....	27
1.2.9	Estrategia.....	27
CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA, EL PRODUCTO Y EL		
MERCADO LOCAL.....		
2.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	33
2.1.1	HISTORIA Y ORGANIZACIÓN.....	33
2.2	GENERALIDADES DEL PRODUCTO.....	38
2.3	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
2.4	GENERALIDADES DEL MERCADO LOCAL.....	42
2.4.1	Galletas de Fabricación Industrial.....	43
2.4.2	Galletas de Fabricación Artesanal.....	45
2.5.	ESTUDIOS EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO: A.C. NIELSEN, JUNIO	
	2008.....	47
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ACTUAL DEL PRODUCTO Y DEL MERCADO.....		
3.1	GRUPO FOCAL REALIZADO AL CONSUMIDOR.....	51
3.2	RESULTADOS OBTENIDOS DEL GRUPO FOCAL.....	52
3.3	ENCUESTA REALIZADA AL CONSUMIDOR.....	58
3.4	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA AL CONSUMIDOR.....	59
3.4	ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR.....	73
3.5	ENTREVISTA AL CANAL.....	79



3.6 ANÁLISIS FODA.....	82
3.6.1 Fortalezas.....	82
3.6.2 Debilidades.....	84
3.6.3 Oportunidades.....	87
3.6.4 Amenazas.....	88
CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO.....	91
4.1 VALORACIONES FINALES SOBRE EL PRODUCTO.....	92
4.2 RECOMENDACIONES PARA EL PRODUCTO.....	98
4.2.1 Propuesta de Logotipo.....	98
4.2.3 Propuesta Final de Empaque.....	100
4.2.4 Propuesta de un Slogan.....	101
4.2.5 Costos y Precio del Producto.....	101
4.2.6 Propuesta de Diversificación.....	104
4.2.7 Propuesta de Mezcla de Comunicación.....	106
4.3 RECOMENDACIONES SOBRE EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.....	110
4.4 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA.....	113
4.4.1 Misión.....	114
4.4.2 Visión.....	114
4.4.3 Valores.....	115
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	117

BIBLIOGRAFÍA.....	120
Anexo 1: Proceso de Fabricación y Especificaciones del Producto.....	121
Anexo 2: Información Financiera Adicional de la Empresa.....	122
Anexo 4: Guía de entrevista <i>Focus Group</i> o Grupo Focal.....	136
Anexo 5: Encuesta Realizada al Consumidor.....	140
Anexo 6: Guía de Encuesta Realizada al Distribuidor.....	147
Anexo 7: Guía de Encuesta Realizada al Canal.....	148
Anexo 8: Guía de Encuesta Realizada a los <i>Display</i> .....	149
Anexo 9: Cotización de Bandejas para Empaque EMCA.....	150
Anexo 10: Catálogo de Precios de Galletas, Biscuits y Otros.....	151

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo describe la situación actual de la empresa Panes Populares de Atenas y su producto primario, las galletas “La Herencia”. Este proyecto desea hacer que las Galletas Caseras Herencia puedan revertir la situación actual de la empresa, la cual ha venido perdiendo fuerza en el mercado local, ya que sus ventas han caído y ha puesto en riesgo su existencia.

Actualmente, la empresa ha descuidado mucho el manejo de su producto, no ha logrado la retroalimentación del mercado, de sus clientes ni de sus compradores o el canal. Tampoco ha logrado concertar adecuadamente sus negocios con distribuidores y posee muy poca información del mercado y de su situación. Debido a esto, la empresa no ha podido tomar las decisiones más acertadas, ni reaccionar con la velocidad correcta.

Este proyecto se presenta como una herramienta para obtener los cambios precisos para alcanzar los objetivos deseados en el mercado actual. Una vez obtenidos dichos resultados, se presenta un informe final con las propuestas y recomendaciones por seguir de parte de la empresa. Estas recomendaciones pueden ser utilizadas para cumplir con la finalidad de la empresa y para mejorar sus ventas, la comercialización del producto y cambiar la situación para bien.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se refiere al tema de la situación actual de una de las empresas de galletas caseras artesanales costarricenses en el mercado nacional, para poder mejorar sus oportunidades comerciales en el mercado. Este tema nace como respuesta a la dificultad actual de las Galletas Herencia para desarrollar sus actividades comerciales y así poder convertir este producto en una línea exitosa con aspiraciones de poder alcanzar y sobrepasar los niveles que el mercado exige. Adicionalmente, se estudian las tendencias del mercado que deben considerarse para que la empresa impulse sus actividades para expandir sus oportunidades actuales y poder diversificar su negocio, así como para poder alcanzar los objetivos que, actualmente, parecieran inalcanzables.

Debido a las características expuestas anteriormente, en este proyecto se procede a analizar estas actividades, principalmente porque han quedado relegadas con el pasar del tiempo y, de esta forma, se buscará plantear una forma de brindarle a la empresa la información que le permita contar con las herramientas necesarias para poder nuevamente tomar las riendas de la empresa y su producto.

Esta investigación se realizó ante el interés académico de saber cómo se puede mejorar las condiciones de una empresa pequeña, tradicional y con

recursos limitados, para que ésta pueda implementar una propuesta que le permita considerarse exitosa o ejemplar.

Para analizar la situación actual, la problemática existente y la información necesaria para la preparación de una propuesta exitosa, el presente proyecto ha planteado como principal objetivo:

Realizar un plan de comercialización que identifique las oportunidades del producto “Galletas de Coco Herencia” y pueda mejorar su posicionamiento en el mercado.

Ésta pretende mejorar sustancialmente el curso actual de lo que está aconteciendo en la empresa y las decisiones que se han tomado. Para alcanzar esta meta, se canalizó este esfuerzo a través de los siguientes objetivos específicos:

Plantear una base teórica que simplifique y ayude a entender las implicaciones y posibilidades mercadotécnicas de un producto artesanal costarricense dentro del mercado nacional.

Explicar la naturaleza del producto, las generalidades de la empresa y sus orígenes dentro una empresa familiar, para poder así analizar la realidad del producto.

Analizar el producto y sus oportunidades de mejora para adaptarlo al mercado local mediante métodos oportunos de investigación y de estudio de mercado, así como otros métodos de percepción del consumidor.

Realizar una propuesta con las recomendaciones necesarias para mejorar la situación actual del producto y su posicionamiento en el mercado actual.

Para poder alcanzar eficazmente estos objetivos, se visitó fuentes de información primarias y secundarias, se requirió el uso de varios instrumentos para la investigación de mercados, como un Grupo Focal, una encuesta al consumidor, entrevistas a la empresa, a los distribuidores y al canal.

Por último, el proyecto presenta un capítulo con las conclusiones obtenidas del proyecto, a través de las respectivas recomendaciones que se consideró más pertinentes para la formulación de la propuesta definitiva del presente proyecto.

# **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS IMPLICACIONES MERCADOTÉCNICAS EN EL MERCADO**

## **1.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO**

### **1.1.1 Análisis del mercado**

Este término se vincula con la recolección de información y la identificación de las ventajas o desventajas de un mercado. La información recolectada sirve de base para formar un criterio más sólido para el diseño de una estrategia de mercado y de las actividades del marketing.

Otros autores lo relacionan íntimamente con la investigación del mercado y lo definen como la interpretación del éste. La investigación de mercado se define, según Phillip Kotler, como “el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”<sup>1</sup>.

También se indica que “La tarea que relaciona y vincula la investigación con el análisis del mercado es la evaluación de oportunidades, que consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronosticar cómo cambiarán”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. 10° edición. Mc Graw Hill, p.103

<sup>2</sup> Hair, Joseph. Bush, Robert. Ortinau, David (2004). Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, p.7

### **1.1.2. Entorno del mercado**

El entorno amplio consta de seis componentes: el entorno económico, el entorno demográfico, el entorno natural, el entorno tecnológico, el entorno político-legal y el entorno sociocultural<sup>3</sup>.

El poder adquisitivo es uno de los indicadores que sirve de común denominador para todas las empresas, ya que éstas siempre tienen por objetivo posicionarse en mercados competitivos en los que la probabilidad del éxito es por ello mucho más alto.

Es por ello que el entorno económico busca medir el poder de compra o adquisitivo de una economía. Éste depende de los ingresos actuales, de los precios, de los ahorros, de la deuda y de la disponibilidad de crédito.

En el entorno del mercado, la obtención de materias primas y la disponibilidad de los recursos como el agua y la electricidad son de gran importancia para la empresa. Por ello, la preocupación ambiental es un punto importante en la agenda de los gobiernos. A raíz del gran deterioro ambiental, muchos gobiernos han aprobado muchas leyes que han golpeado fuertemente a algunas industrias. Los empresarios tienen la tarea de conocer las oportunidades y los riesgos asociados a cuatro tendencias del entorno natural: la

---

<sup>3</sup> Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. 10° edición. Mc Graw Hill, p.15



escasez de materias primas, el costo de la energía, el aumento en los niveles de contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos.

Existe un entorno que quizás se convierte en el más significativo y a la vez enigmático, según la industria en la cual la empresa desea desarrollarse. El entorno tecnológico se convierte muchas veces en el entorno más importante en éxito de una empresa, principalmente porque puede significar la diferencia entre subsistir y desaparecer. Por ello, se habla de que la tecnología puede ser una fuerza de “destrucción creativa”<sup>4</sup>; por ejemplo, la xerografía perjudicó el negocio del papel carbón, los automóviles perjudicaron a los ferrocarriles y la televisión a los periódicos y las revistas. Debido a esto, se habla de que la empresa que más invierte en tecnología y obtenga la mejor tecnología de punta, tiene más probabilidades de lograr el éxito.

En resumen, se debe contemplar: el ritmo de cambio, las oportunidades de innovación, la variación en los presupuestos de investigación y el desarrollo y el aumento en la regulación.

Cuando se toman en cuenta todos los cuidados que se debe tener para no infringir ninguna regulación, la cual puede conllevar a una sanción, estamos hablando del entorno político-legal y de su importancia como marco de la responsabilidad empresarial. La normativa gubernamental tiene tres propósitos

---

<sup>4</sup> Kotler, Phillip. (2001). “Destrucción Creativa”. Dirección de Marketing. 10° edición. Mc Graw Hill, p.15, 149

principales en materia de negocios: proteger las empresas contra la competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales, proteger los intereses de la sociedad contra una conducta irrestricta por parte de los negocios.

Quizás el entorno más importante, cuando se toma en cuenta el perfil del consumidor meta y del mercado al cual deseamos hacerle llegar un producto, es el entorno sociocultural, que se convierte en el eje que moldea los requerimientos del producto por medio de las necesidades del cliente y su disposición hacia éste.

La sociedad moldea creencias, valores y normas, de tal forma que las personas las absorben de forma inconsciente, y se crea una visión del mundo, según define su relación con el entorno. Por ello, Kotler nos aclara que la sociedad define las relaciones se forman a base de las siguientes perspectivas:

La perspectiva de sí mismo. Las personas conceden importancia relativa al hecho de autosatisfacerse.

La perspectiva sobre otros. se ha notado que ha cambiado paulatinamente de una visión egocéntrica a una sociedad de mayor conciencia colectiva.

La perspectiva sobre las organizaciones y la sociedad. se ha definido que las organizaciones tienen una gran influencia sobre la actitud de la gente, de

forma que las corporaciones, dependencias del gobierno, sindicatos y otras organizaciones, realizan acciones para recuperar la confianza de los consumidores y comunicarse sinceramente.

### **1.1.3. Requisitos generales de mercado**

En el momento en que una empresa decide comercializar su producto, tiene la tarea de realizar una investigación exhaustiva para determinar los requisitos exigidos dentro del mercado. Esto se conoce como la adaptación obligatoria del producto, y se trata de requisitos que pueden tener origen gubernamental, de ahí que se torna importante determinar la razón de ser de éstos y el cómo cumplirlos o llevarlas a cabo.

Los más relevantes para este estudio son los referidos a empaque, etiquetado, producto e idioma, y se detallan a continuación:

### **1.1.4. Requisitos generales de etiquetado**

Este requisito es aquél que debe ser considerado para la transformación del etiquetado actual del producto. Está enfocado en la información que debe incluirse en las etiquetas, la cual debe ser verídica, sin que induzca a confusión o a engaño.

### **1.1.5. Requisitos generales de idioma**

El idioma se convierte en uno de los factores decisivos dentro de la estrategia de la incorporación de productos a nuevos territorios. Parte de los requisitos de idioma que generalmente se solicitan son: la inclusión obligatoria de información en las etiquetas, la cual deberá figurar en el idioma o los idiomas de origen; esto, con el sentido primordial de la legibilidad y transmisión de información importante de la manera más clara.

### **1.1.6. Otros requisitos generales del producto**

Los requisitos no sólo se aplican en lo relacionado con el empaque del producto o con el idioma en que éste se presenta, sino que existen requisitos que pueden aplicar al producto en sí, como pruebas físicas o institucionales.

## **1.2. PLANIFICACIÓN MERCADOTÉCNICA**

### **1.2.1 Mercadeo**

El mercadeo se define como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y de la empresa”<sup>5</sup>.

Existen diversas formas de aplicar la mercadotecnia, éstas varían según la diferencia en que los bienes y servicios alcancen su expectativa empresarial de venta e imagen, para lo cual se emplea un enfoque diferente que trasciende según el cliente al cual se dirige:

Para ello, se aplican enfoques de marketing de negocio a negocio; cuando el fin no es de consumo final sino de un intermediario. De igual forma, el marketing de relaciones busca el mismo fin, pero trata de alcanzarlo por medio de relaciones duraderas con los clientes, ya sean negocios o particulares.

También existe el marketing uno a uno. Este enfoque del marketing deriva del marketing de relaciones, pero busca como fin principal la individualización de la información del cliente para establecer la relación a largo plazo con éste.

---

<sup>5</sup> Hair, Joseph. Lamb, Charles Jr. McDaniel, Carl (2002). Marketing 6° edición. Mc Graw Hill, p.702

Entre los enfoques restantes está el marketing directo, el marketing global y el marketing interno. El primero, busca que el consumidor compre desde su hogar, oficina u otro ambiente no físico. El marketing global, dirige la intención a mercados por todo el mundo, para unificarlos con el fin de globalizar los mercados en que la empresa participa y actuar con una estrategia común. El marketing interno, busca estimular a sus empleados como que actúen como clientes, creando sistemas y beneficios que llenen las necesidades internas del grupo, logrando así una satisfacción, tanto para la empresa como para sus integrantes.

### **1.2.2. Segmento de mercado**

Se define como “un subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características que los hace tener necesidades de producto similares.”<sup>6</sup>.

La segmentación de mercados juega un papel clave en la estrategia de casi todas las empresas exitosas. Actualmente, resulta sumamente importante que las empresas busquen sus mercados y los definan con base en sus gustos y preferencias. La segmentación de mercados ayuda a que la empresa pueda concentrar sus esfuerzos en un solo objetivo, con el fin de poder entregar el mejor servicio y el mejor producto al mercado que busca atender. Esto le va a

---

<sup>6</sup> Hair, Joseph. Lamb, Charles Jr. McDaniel, Carl (2002). Marketing 6° edición. Mc Graw Hill, p.706

generar mayor participación de mercado y mayor exposición ante el consumidor, lo que resulta, al cabo del tiempo, en una ventaja competitiva para la empresa.

### **1.2.3 Tipos de segmentación**

Existen diversos tipos de segmentación, pueden ser: por territorio, por edad, por sexo, por ingresos, por etnia, por ciclo de vida familiar, por personalidad, por intenciones, por motivos y por estilos de vida, entre otros.

Los tipos de segmentación comúnmente más aceptados son; la segmentación geográfica, la que divide los mercados en regiones por país, clima y densidad de mercado. Otro de los tipos de segmentación, mayormente utilizado, es la segmentación demográfica, que puede consistir en una división por sexo, por ingresos del individuo o de la familia, por etnia y por su estado familiar. El ciclo de vida familiar (CVF), demuestra la etapa del ciclo familiar por combinación de edad, por estado civil y por presencia o ausencia de hijos. Otra segmentación utilizada frecuentemente es la segmentación psicográfica, para la que se puede usar aspectos un tanto subjetivos, tales como, la personalidad, los motivos del consumidor, su estilo de vida, pasatiempos, aficiones y gustos particulares.

Entre las nuevas tendencias de segmentación podemos encontrar la segmentación por geodemografía, la segmentación por beneficios y la

segmentación por tasa de uso. La primera se basa en los potenciales estilos de vida por barrio o vecindarios, por lo que se busca una combinación de la geográfica, la demográfica y el estilo de vida. La segmentación por beneficios se basa en la relación buscada por el cliente entre las bondades del producto; esta segmentación es bastante diferente porque se refiere más a las necesidades o deseos que a alguna característica. La segmentación por tasa de uso, en cambio, divide el mercado principalmente por cantidad de producto comprado o consumido.

#### **1.2.4 Cuatro P**

Para definir qué son las cuatro 'P', primero, se debe aclarar qué es la mezcla de la mercadotecnia. Kotler la define como "el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta"<sup>7</sup>

El deseo de influir sobre los consumidores y, más específicamente, el cómo influir en el consumidor con estas decisiones mercadotécnicas, es lo que busca el estudio de las cuatro 'P'.

Se ha definido con el tiempo, que existen cuatro factores principales que influyen sobre la actitud del consumidor: producto, plaza, precio y promoción.

---

<sup>7</sup> Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. 10° edición. Mc Graw Hill. Pág. 15



Aunque algunos autores debatan aún si son cuatro o cinco o siete 'P' o cuatro 'C', en este estudio se detallarán las cuatro 'P' básicas.

### **1.2.5 Producto**

Cuando se habla de producto, se habla de los bienes y servicios que el consumidor busca, con el fin satisfacer una necesidad. Sin embargo, ésta es la idea o más bien la explicación básica acerca del significado de producto.

El concepto de producto engloba muchas implicaciones, especialmente del lado de la mercadotecnia y es por ello que los consumidores están más dispuestos a aceptar y pagar por aquéllos que ofrezcan la mejor calidad o poseen uno o varios atributos que encuentren innovadores o que simplemente les parezca mejor, por desempeño o por valor de percepción.

En muchas ocasiones, lograr ese valor de percepción deseado, implica una adaptación del producto, de modo que concuerde con las preferencias y los requerimientos locales.

### **1.2.6 Precio**

En el momento en que el producto alcanza requerimientos necesarios y las preferencias del mercado, es necesario entrar en la fijación del precio.

Básicamente, cuando se habla de precio, se está hablando de lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido.

Por ello, la fijación de precio se convierte en tarea fundamental, pero difícil de la empresa. No es sencillo cumplir la expectativa del precio cuando el producto se encuentra en el extranjero, cuando deben enfrentar escalonamientos de precios, precios de transferencia o, peor aún, si enfrentan acusaciones de *Dumping*.

Debido a esto y para abreviar muchas de las propuestas de establecimiento de precio para mercados nuevos, Kotler propone tres tipos de fijación de precios:

- Fijar el precio uniforme en todos lados.
- Fijar un precio basado en el mercado de cada region.
- Fijar un precio basado en el costo en cada region.

Estas tres propuestas conllevan puntos altos y bajos, para el primer tipo de fijación de precio, no podría obtenerse una utilidad fija en los diferentes países, debido principalmente a las diferencias en los costos entre países; sin embargo, es una estrategia muy sencilla de implementar. Por otra parte, la fijación de un precio basado en el mercado de cada region, podría sencillamente ubicarse para obtener lo que el país puede pagar, pero se puede cometer el

error de ignorar las diferencias en el costo real de país a país y esto podría generar prácticas de “intermediarios de países de precio bajo” vendiendo a los del precio alto. Por último, fijar un precio basado en el costo en cada región, genera facilidades de costos, pero podría, en el largo plazo, sacar del mercado al producto en los países de costos altos.

### **1.2.7 Plaza o distribución**

Es importante reconocer que el producto y el precio no garantizan el éxito del producto. A pesar de que la empresa pudiese haber implementado una estrategia de adaptación de producto efectiva y que haya encontrado la mejor estructura de fijación de precios, el producto no está completo hasta que logre la mejor logística de distribución y ubicación o punto de venta para conseguir la mejor participación de mercado posible.

El producto debe tener la mejor distribución posible, los mejores puntos de ventas que se puedan obtener y locaciones más cómodas para que el consumidor logre adquirir el producto. Esto debe ir alineado con las políticas de la empresa, y el manejo de los inventarios que la empresa vaya a manejar debe estar determinado por las necesidades de la compañía en sincronía con el consumidor.

Es de suma importancia que la empresa analice el esquema completo y compare los distintos escenarios, en donde se utilicen o no tanto mayoristas como minoristas o si su distribución va a estar en manos de terceros, pero al punto que no se pierda el control de las operaciones y convertirla en empresa de terceros.

### **1.2.8 Promoción o comunicación**

La promoción se puede definir como la “comunicación que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta”<sup>8</sup>.

El producto adecuado, siempre debe ir acompañado de la información adecuada. Esto, básicamente, se refiere a que un producto llega a ser bueno si se toma la decisión adecuada para invertir en una comunicación efectiva y en la exposición del producto.

### **1.2.9 Estrategia**

Existen diversas definiciones y utilizaciones para la palabra “estrategia”. A continuación, se detallará algunas:

---

<sup>8</sup> Hair, Joseph. Lamb, Charles Jr. McDaniel, Carl (2002). Marketing 6° edición. Mc Graw Hill

“En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.”<sup>9</sup>

“Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.”<sup>10</sup>

“Por tanto, determina cuáles son los planes del enemigo y sabrás cuál estrategia será eficaz y cual no.”<sup>11</sup>

“Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.”<sup>12</sup>

En los siguientes Capítulos, se analizará varias estrategias que deben ser consideradas como parte de la estrategia de adaptación del producto. A continuación, se analiza brevemente algunas de las más importantes:

**“Estrategia de marketing:** Actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta”.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Diccionario de la Real Academia Española (2004).

<sup>10</sup> Referencia tomada de internet. [www.definición.org](http://www.definición.org).

<sup>11</sup> Sun Tzu. Arte de la Guerra.

<sup>12</sup> Referencia tomada de internet. [www.estrategia.com](http://www.estrategia.com).

<sup>13</sup> Hair, Joseph. Lamb, Charles Jr. McDaniel, Carl (2002). Marketing 6° edición. Mc Graw Hill, p.699

**“Estrategia de mercado meta:** Estrategia de seleccionar un segmento de mercado dentro del cual el producto mejor desempeño”.<sup>14</sup>

**“Estrategia de empujar:** Estrategia de marketing que emplea de manera resuelta las ventas personales y la publicidad de poder convencer a un mayorista o detallista de que debe manejar determinada mercancía”.<sup>15</sup>

**“Estrategia de jalar:** Estrategia de marketing que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución de los productos”<sup>16</sup>.

**“Estrategias de nuevos productos:** Enlaza el proceso de desarrollo de nuevos productos con los objetivos del departamento de marketing, la unidad de negocios y la empresa”<sup>17</sup>.

**“Estrategia de precios:** Un marco de fijación de precios básicos de largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto”<sup>18</sup>.

### 1.2.10 Análisis FODA

---

<sup>14</sup> IDEM.

<sup>15</sup> IDEM.

<sup>16</sup> IDEM.

<sup>17</sup> IDEM.

<sup>18</sup> IDEM.

Dentro de la administración, encontramos la necesidad de poder analizar la situación de la empresa, tanto en el ámbito económico, como en lo estratégico-administrativo. Por ello, se ha creado una herramienta para poder tener esa “imagen” de la situación revelada. Esta herramienta se llama análisis FODA.

El término FODA corresponde a las siglas de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de estas cuatro variables, tanto Fortalezas como Debilidades, son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las Oportunidades y las Amenazas son externas, por lo que, en general, resulta muy difícil poder modificarlas.

Otra definición del análisis FODA señala que se trata de “una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”<sup>19</sup>.

El análisis FODA puede verse desde dos puntos de vista: uno interno y otro externo. El interno, va directamente relacionado con la empresa, las características de los competidores con respecto a las propias, las necesidades

---

<sup>19</sup> Glagovsky, Hugo Esteban (2007). ¡Esto es FODA!. Buenos Aires, Argentina.

de mercado en general y hace ver las áreas donde la empresa está bien y en cuáles no.

Según Ferrell y Hartline “Las fortalezas y debilidades de la empresa existen, ya sea por los recursos que la empresa tiene (o no tiene) o en la naturaleza de las relaciones entre la empresa y sus clientes, empleados u organizaciones externas (por ejemplo, socios de la cadena de abastecimiento, proveedores, instituciones de préstamo, organismos gubernamentales, etc.)”<sup>20</sup>.

En lo referente al punto de vista externo, la empresa toma en cuenta las tendencias y situaciones particulares del mercado en su ambiente externo y analiza qué cosas le afectan y qué cosas no. Según Ferrell y Hartline “Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa, en forma independiente de las fortalezas, debilidades u opciones de marketing internas. Por lo general, las oportunidades y amenazas se presentan en los ambientes, competitivo, de clientes, económico, político-legal, tecnológico y/o sociocultural”<sup>21</sup>.

### **Definición de competencia**

La definición o análisis de la competencia surge ante la necesidad de una empresa por evaluar el mercado y anticipar cuáles son los potenciales

---

<sup>20</sup> Ferrell, O.C.; Hartline, Michael D. (2006); Estrategia de Marketing. 3º edición. Thomson, p.80.

<sup>21</sup> IDEM.



competidores y así observar contra qué se enfrenta y con quiénes tendrá que ser más agresivo para robar una parte de la participación de mercado.

Para analizar la competencia, se debe ir más allá de la simple observación e implementar una serie de herramientas que ayuden a revelar lo requerido, tal y como lo hace el análisis de importancia y desempeño<sup>22</sup>. Según Hair, Bush y Ortinau, éste es un método de investigación para evaluar estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores. Se mide mediante una herramienta (formulario, base de datos, encuesta, entre otros), que le solicita al consumidor que identifique los atributos claves que impulsan su conducta de compras en determinado sector. Estos atributos son: precio, desempeño del producto, calidad, envío y entrega exacta o ubicación del local. Luego, se les pide que clasifiquen estos atributos en orden de importancia. Es ahí donde los investigadores identifican y evalúan a las empresas competidoras.

---

<sup>22</sup> Hair, Joseph. Bush, Robert. Ortinau, David (2004). Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, p.9

## **CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO LOCAL**

### **INTRODUCCIÓN**

En este Capítulo, se describe la historia y organización, así como el entorno dentro del que se desarrolla la empresa costarricense Panes Populares de Atenas S.A. Adicionalmente, se narran las generalidades más importantes del producto sobre el cual se enfoca este proyecto, así como las generalidades de su comercialización y de la estrategia organizacional que, actualmente, imperan dentro la empresa.

También se realiza una descripción de aspectos importantes de los canales de comercialización, así como un estudio de mercado realizado por una empresa estadística de renombre.

### **2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1 HISTORIA Y ORGANIZACIÓN**

La empresa Panes Populares de Atenas S.A. se encuentra ubicada en Atenas, Alajuela. Inicia sus operaciones a partir de 1991 como respuesta de una iniciativa familiar de poseer un negocio propio, invertir en la industria panadera,

la cual les resultaba atractiva y, así, poder comercializar en la zona. Esta idea nace a partir de una receta propia de una galleta artesanal, la cual era muy similar a la de las galletas típicas caseras que hacían las señoras y abuelas del campo.

El fundador, Sr. Guillermo Rojas, inicia una investigación, por sus propios medios, acerca de los mercados en que podía incursionar con maquinaria y recursos similares a los que ya tenía la empresa. En ese momento conoce acerca de una empresa sudamericana llamada Argental. Ésta es una empresa que se dedica a la fabricación de hornos para la elaboración de galletas, en la cual, con su compra, viene una receta “estándar”. Es por ello que, luego de probar la receta convencional, la familia decidió hacerle modificaciones con la ayuda de un repostero de la zona, graduado del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). De ahí nace el producto con la receta que actualmente se conoce.

A inicios de 1996, con ahínco y mucho esfuerzo, la Familia Rojas, logra hacer realidad su deseo empresario, contando con la ayuda de su esposa y tres hijos. Durante mucho tiempo, al frente de su pequeña empresa, y bajo el nombre comercial de Galletas Herencia, logra un éxito significativo, abriéndose así un espacio en el mercado, principalmente orientado al segmento tradicional de las pulperías y pequeños supermercados de la zona del Pacífico Central.

Después de varios años de operación, toman la decisión de expandir su negocio. Inician conversaciones con otros comerciantes y amigos empresarios de la zona, por lo que se les recomienda ser parte de la Cámara local de Comerciantes, donde pueden obtener valiosos contactos para su objetivo de expansión.

Es ahí donde conocen a Robert Brenes e inician su expansión hacia la zona Norte del país, iniciando en el cantón de San Ramón y dirigiéndose a la zona de San Carlos. Dicha expansión se logró mediante la colaboración del Sr. Brenes como intermediario, quien ya atendía la Zona independientemente, con otros productos y era un distribuidor muy conocido allí.

Asimismo, a partir de 1996, logra introducir su producto en las cadenas de principales de supermercados ubicadas, en la Gran Área Metropolitana, a través de Franklin Stern, representante de la distribuidora Menalsa.

La Empresa operó mucho tiempo principalmente con la fabricación de una galleta con sabor a coco. Posteriormente, comenzó la fabricación de otros sabores como vainilla, limón y banano. Todas estas galletas son hechas con base de harina de trigo. Adicionalmente, se fue incluyendo diferentes formas y presentaciones, por lo que, actualmente, se puede hallar la galleta tipo clásica (tipo aro), principalmente para las galletas de Coco, vainilla, limón y mixtas. Además, la galleta tipo alargada (semejante al estilo “dedos de señora”) para las

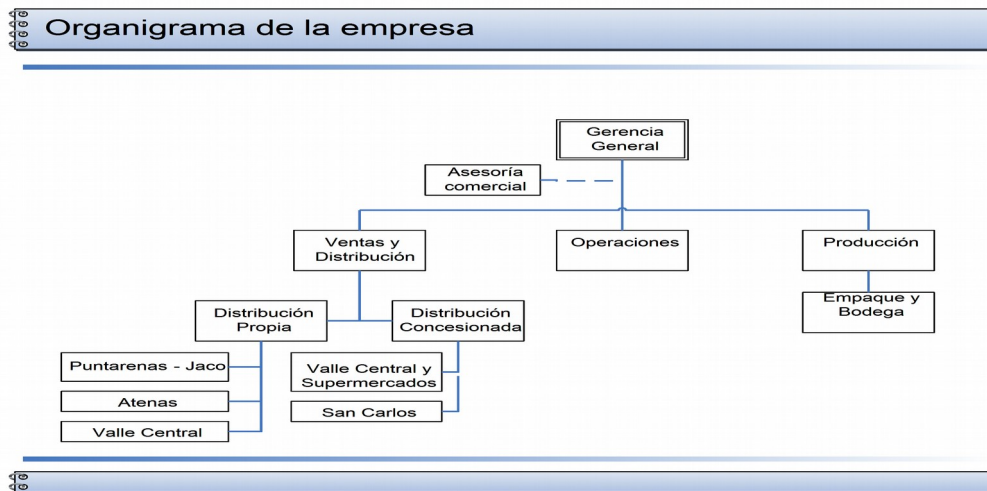
galletas de banano, veteadas y mixtas. Recientemente, la Empresa introdujo la galleta mini (circular). Este tipo de presentación es nueva y se está aplicando para las galletas de Coco, vainilla, limón y mixtas, la diferencia principal es que se empaca solamente en presentaciones de menor gramaje.

Recientemente, ha ampliado su oferta con una tortilla triangular con base de harina de maíz, el cual es comercializada a granel, sin nombre comercial, orientada al segmento de mercado no tradicional, como son algunas sodas, bares y restaurantes, que lo utilizan en la elaboración del platillo de nachos y de bocas, aprovechando la ya existente red de distribución.

Actualmente, la Gerencia de la Empresa se encuentra a cargo del Sr. Ricardo Rojas, uno de los hijos, quien planea ampliar su cobertura, con una mayor distribución, así como su línea de productos. La Empresa, dentro de su concepción familiar, cuenta con la participación de todos los miembros del núcleo familiar. Cada uno de ellos tiene un rol específico dentro de la operación. Don Guillermo Rojas su fundador, participa directamente en la toma de decisiones de importancia, manteniendo una posición semejante a una presidencia, ya que se encuentra involucrado en otras inversiones y negocios de su interés y ha delegado la gerencia a uno de los hijos. Los otros dos hijos tienen a su cargo la producción y la distribución del producto. La esposa de Don Guillermo está encargada de las compras de materias primas y asuntos

contables. Cuenta, además, la empresa con la participación de 10 operarios y con una asesoría contable-financiera.

La empresa Panes Populares de Atenas, aún no ha declarado una misión, visión ni objetivos específicos bajo los cuales se plantee su estrategia empresarial. Su negocio se ha apoyado en tres valores básicos que respetan diariamente: Esfuerzo, Humildad y Honestidad. Estos valores se han utilizado para la creación de un Objetivo General: “Lograr nuestras ventas a través de mucho esfuerzo, humildad y honestidad, para poder hacer crecer nuestra empresita”.



Fuente: Guillermo Rojas, Gerente General

A pesar de poseer una estructura definida, según la Gerencia, debido a su naturaleza de empresa pequeña y la flexibilidad de ésta, dicha estructura

organizacional no se ve respetada en muchas ocasiones, por lo que, en algunas ocasiones, el Gerente General, toma decisiones en muchas -sino en todas- de las Áreas-Gerencias, existiendo así un deterioro de los roles y responsabilidades asignadas.

Otro aspecto importante a destacar es el estilo gerencial. La empresa posee un estilo informal, no tiene consistencia en el origen de sus decisiones y existe una tendencia fuerte a que el Gerente General, y dueño, esté involucrado en todos los ámbitos de la Gerencia, ejerciendo así una gerencia centralizada. Para seguir con el detalle de los aspectos generales de la gerencia y de su relación con el producto en estudio, a continuación, se realizará una descripción de las generalidades del producto en estudio:

## **2.2 GENERALIDADES DEL PRODUCTO**

Las galletas de coco Herencia se encuentra catalogado en el Sistema Armonizado bajo la partida 19.05.31.9000, con la categoría de “OTRAS GALLETAS DULCES”. Está aceptado por el Ministerio de Salud Costarricense No 2101-A-24549. El producto se puede encontrar bajo la presentación de 200 gramos (alrededor de 20 galletas). Están confeccionadas con base de harina de trigo, azúcar, margarina, huevos, leche y otros saborizantes artificiales. La lista completa de ingredientes, además, de sus aspectos nutricionales específicos se puede ver en detalle en la sección de anexos.

La fabricación del producto se realiza con una maquinaria simple, por lo que esta operación se enmarca dentro del proceso fabricación artesanal, bajo un proceso de 5 pasos. El primer paso es el de materias primas y consiste, básicamente, en la medición precisa y la preparación de las diferentes rondas de producción a lo largo del día, con base en las galletas que se desea preparar para dicho día. Para el segundo paso, se procede a introducir los ingredientes a la mezcladora y formadora de alimentos, donde se mantienen hasta que la base obtenga la consistencia requerida e inmediatamente formada en la figura deseada. El tercer paso es el de cocción, éste se realiza durante 17 minutos y se permite un reposo de alrededor de 30 minutos. En el cuarto paso, se lleva a cabo el empaquetado, para seguir con el quinto y último paso, el de embalaje y distribución de las galletas. A pesar de ser un proceso muy artesanal, siempre se cumple con los controles habituales de calidad e higiene del Ministerio de Salud.

### **2.3 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Actualmente, la empresa posee un promedio de volumen de ventas de galletas de coco que ronda las 3000 unidades semanales. A pesar de ello, la empresa se encuentra a 25% de su capacidad productiva de galletas. Se estima que la empresa podría producir 500 kilos = 2500 unidades diarias (bajo jornadas de 6 horas diarias)<sup>23</sup>, lo cual permitiría expandir la producción actual para

---

<sup>23</sup> Datos obtenidos a través de entrevista con Guillermo Rojas, Gerente General y Fundador.



satisfacer cuatro veces la demanda actual, brindando la posibilidad de ampliar sus ventas y productividad, sin una inversión adicional en equipo o logística.

Dicha comercialización utiliza un esquema de distribución, en parte propio y, en parte concesionado. La parte propia cubre rutas locales establecidas: Puntarenas – Jacó, Atenas – Alajuela y una tercera para el Valle Central. Esta actividad es realizada con dos camiones propiedad de la empresa. Por otro lado, existe la ruta concesionada que cubre dos rutas: Supermercados y tiendas de conveniencia para el Valle Central y la ruta de la Zona Norte, principalmente, la zona de San Carlos.

Con respecto a la tecnología con que cuenta la compañía para su producción, se puede destacar que ésta posee una serie de hornos industriales argentinos, adquiridos en 1996. A pesar de no ser la tecnología de mayor vigencia o de punta en el mercado, se encuentra en buen estado, principalmente debido a que no se ha usado en su máxima capacidad, y al constante mantenimiento que se le ha dado. Según asesoría de los técnicos de mantenimiento de la compañía, este equipo cumple los requerimientos de producción y los estándares actuales de los hornos industriales del mercado: 25 a 45 Kg/hora. Por el lado de registro de información y bases de datos, de compras o proveedores, no tienen ningún sistema actualmente, todo es llevado a cabo en libros a mano y en ocasiones por computadora.

En cuanto a sus fuentes de financiamiento, el Gerente General indica que la empresa acaba de finalizar el pago de todos sus préstamos y financiamientos externos con bancos, por lo que, actualmente, todos los costos se cubren con las ganancias mensuales de la compañía, la que también paga sus proveedores a finales de cada mes, teniendo así un crédito de al menos 30 días.

Su sistema de proveedores es, básicamente, una lista de proveedores establecidos, que no ha variado desde sus inicios en 1996, según el Gerente General, esto se debe a la buena relación con sus proveedores a través de los años, entre sus proveedores se encuentra un molino local y una empresa de serigrafía, en ambos casos sus propietarios tienen alguna relación con la familia de la empresa.

La empresa aún no ha creado una estrategia mercadotécnica o esquema promocional para el producto, lo que hace que las ventas actualmente dependan de la publicidad de boca en boca y la disponibilidad del producto, según así lo declara el mismo Gerente.

Debido a ello, su sistema de comercialización es básico e informal, sin una estrategia definida más que acudir con la misma periodicidad a sus canales preestablecidos para ver si pueden conseguir una venta o repetirla. La comercialización a través de las rutas concesionadas es un más formal debido a que se atienden cadenas de supermercados y cadenas detallistas. No se pudo

obtener mayor detalle de las estrategias de comercialización de estas empresas distribuidoras debido a que éstas no facilitaron la información para este estudio.

Por ello, a continuación, se puede observar una descripción del mercado, para poder definir luego en este proyecto que estrategias pueden ser empleadas para dicho producto dentro del mercado local y qué implicaciones podría tener para el mercado internacional.

## **2.4 GENERALIDADES DEL MERCADO LOCAL**

La comercialización de galletas en el mercado nacional se da en los dos canales o segmentos: El primero es el tradicional, el cual contempla las cadenas de supermercados y los supermercados independientes. El segundo segmento es el no-tradicional, que constituye todas las tiendas de abarrotes y pulperías, las que pueden estar abastecidas a través de las cadenas de mayoristas, detallistas, o directamente por medio de una fuerza de venta de proveedores industriales o artesanales. Actualmente, según los canales existentes, existe un total de 16.835 negocios comerciales, de los cuales 3.065 correspondían a mini-súper; 317, a supermercados; y 9.700, a pulperías y abastecedores. Esto se ve sustentado a través de la consultora Barrionuevo & Asociados y Sui Generis, la que publicó un estudio en el cual llevó a cabo un censo mediante ubicación satelital de los puntos comerciales en el país.

También se destaca el hecho de que, en el canal no tradicional, existen tiendas de abarrotes y pulperías que continúan bajo el concepto de mostrador, y en muchos casos, realizan ventas a través de un enrejado, principalmente en barrios marginales. En estos casos, tanto el consumidor como el observador, no pueden visualizar los productos y deben apelar a su memoria de marca y de producto, comprado o visto en otro lugar, lo que afecta en última instancia la distribución de la venta.

Los fabricantes de galletas se dividen en pequeños o artesanales y los grandes o industriales, en donde existe una marcada diferencia según el uso de maquinaria moderna-industrial, capaz de generar altos volúmenes de producción, en tanto que los pequeños fabricantes ofrecen un producto diferenciado, tipo casero. Esta misma diferenciación se presenta en los supermercados, los que tienen estos productos ubicados en diferente pasillo y góndola, por considerarlos productos suficientemente diferenciados.

#### **2.4.1 Galletas de Fabricación Industrial**

En la actualidad, el mercado local de las galletas en Costa Rica, se encuentra compuesto por marcas nacionales y extranjeras, siendo la mayoría de fabricación nacional. Entre las marcas internacionales existen marcas como: Nabisco de Kraft Foods, Keebler de Kellogg's, Grisbi de Vicenzi Products, Gulosos de Bauducco Co, entre otros.

Según acomodadores de estantes o “*display*” de diversos supermercados de las cadenas de Wal-Mart; entre las galletas de mayor venta del mercado se encuentra la galleta de soda, que es la de mayor demanda, seguida por otras galletas como: Chicky, María, Cremas, Bokitas, Recreo y Sorbetos.

En promedio, un pasillo de supermercado de cadena tiene una longitud de 20 metros, de los cuales, aproximadamente, 10 metros están asignados al segmento de galletas de fabricación industrial. En estos 10 metros, la góndola, por lo general, cuenta con 6 estantes o anaqueles para un total aproximado lineal de 60 metros, por la profundidad de la góndola. Del espacio asignado por los supermercados al segmento de galletas, Pozuelo ocupa el mayor espacio en supermercados, aproximadamente unos 36-42 metros lineales, equivalente a un 60% del espacio de góndola.

Dentro del espacio en góndolas para las marcas importadas, es Chips Ahoy! Nabisco, de Kraft Foods, la que cuenta con uno de los espacios de góndola mayores, asimismo, la galleta Oreo de esta misma compañía cuenta con un espacio de mayor tamaño comparativamente con las otras galletas importadas. Nabisco de Kraft Foods es la que cuenta con el mayor espacio asignado dentro de las galletas importadas y conjuntamente con el espacio asignado a Nabisco dentro de la fabricación de galletas nacionales.

## **2.4.2 Galletas de Fabricación Artesanal**

Éste es el caso de las galletas artesanales o caseras, las cuales se encuentran en diferente pasillo y góndola, diferenciadas por características físicas y comerciales. Los consumidores deben desplazarse a un pasillo y góndola específica en el supermercado para su obtención. La góndola promedio asignada a este segmento de galletas “artesanal o casero” es de 1,5 a 2 metros máximos y con un total de 6 ó 7 anaqueles o estantes, en donde también se encuentran “Quequitos” y repostería casera.

Esto representa así, un promedio de 10 metros lineales, donde las galletas Julieta de Dornitica S.A. y Moofy cuentan con un mayor espacio designado. En esta estantería, el espacio asignado por tipo de producto no supera los 30 centímetros, con excepción de los casos en que la marca ofrezca diferentes productos y cuya venta justifique la asignación del espacio.

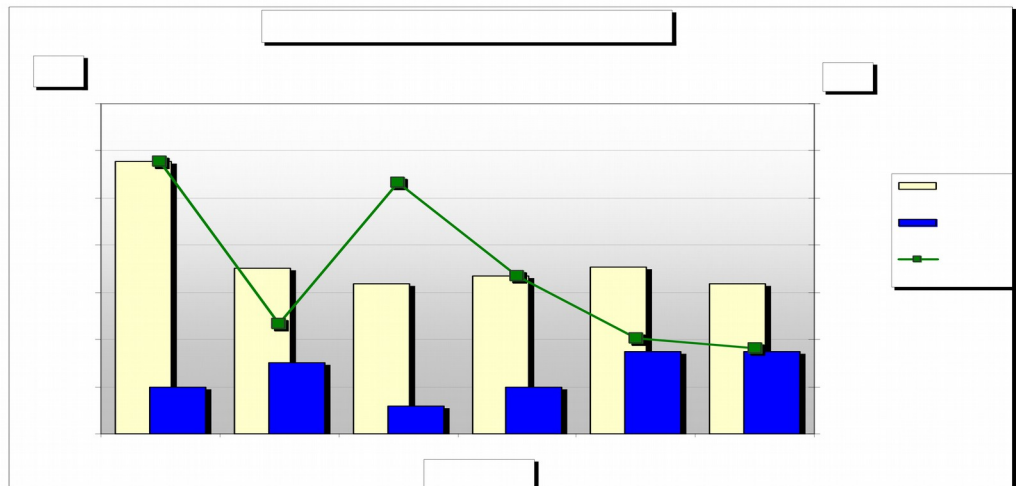
Debido a estas características de plaza, este estudio centra la atención en este segmento de mercado para enunciar los participantes, quienes compiten directamente por una participación de espacio, ventas y la participación de mercado en sí.

Es importante destacar que Moofy no solamente tiene espacio asignado con galletas sino que también lo tiene con repostería, por lo que, según

acomodadores o *display* de supermercados, es la competencia más fuerte para galletas La Herencia junto con las galletas “Julieta”.

### Relación Precio de la Competencia galleta artesanal

Galleta dulce	Moofy			
Galleta Julieta	Dominiti			
Galleta de Maicena	A&L			
Galleta de coco	Herencia			
Galleta coco	Pituka S			
Galleta Sabemás	Más x M			



Fuente: Información tomada de catálogo de productos de Wal-Mart.

El cuadro anterior denota la información dada por cadenas Wal-Mart del catálogo de productos (según precio). Este cuadro indica el precio promedio de los productos dentro de las góndolas de los productos artesanales. Según éste, el promedio es de 3,50 colones por gramo, dentro del cual productos la Herencia se ubica en 3,34 colones por gramo, muy cerca de la media actual.

Es importante indicar que determinar la participación de mercado y su distribución de acuerdo con la participación de las marcas y los productos, según sus volúmenes de venta, es un tanto complejo debido a la presencia del mercado no tradicional, el que, en muchos de los casos, no cuenta con registros claros de compras y ventas.

Por esta razón, tales estimaciones se realizan dentro del marco de estadística que algunas compañías de investigación de mercados realizan para ofrecer a los interesados bajo un costo de investigación, y que, en la mayoría de los casos, no se encuentra disponible al público y son, más bien, de venta comercial.

## **2.5. ESTUDIOS EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO: A.C. NIELSEN, JUNIO 2008**

En Junio de 2008, AC Nielsen, realizó un estudio de participación de mercado. Dicho estudio, tomó en cuenta las compañías con participación de mercado superior al 5%, agrupando el resto (todo aquél con participación menor al 1%) bajo la categoría de "Otros". En este estudio, se destaca que la mayor participación del mercado la tiene la compañía Pozuelo, que domina prácticamente el 60% del mercado de las galletas de enero a junio del 2008. En el siguiente nivel, se encuentra la categoría de Otros con una participación de 14,7% la cual combina diversas marcas pequeñas o artesanales que



individualmente, no superan el 5% de participación. Se destaca que Galletas Herencia se encuentra bajo esta categoría.

Posición	Compañía	ENE 2008	FEB 2008	MAR 2008	APR 2008	MAY 2008	JUN 2008	Promedio Anual
1	POZUELO	59.0%	61.2%	60.4%	60.1%	60.5%	60.7%	60.3%
2	OTROS	14.4%	14.7%	14.9%	14.7%	14.4%	14.8%	14.7%
3	KRAFT	8.4%	8.7%	8.8%	8.3%	8.6%	8.5%	8.6%
4	CUETARA	6.4%	5.9%	6.7%	7.1%	6.9%	6.6%	6.6%
5	JACKS	5.2%	4.9%	4.6%	4.8%	5.0%	4.8%	4.9%

Fuente: Estudio AC NIELSEN, 2008.

El cuadro anterior, detalla que los competidores más importantes del mercado son: Pozuelo, Kraft, Cuétara y Jacks, respectivamente; no obstante, solamente existen dos productos de estas tres compañías que se encuentran entre los primeros 7 productos del mercado, como lo detalla el cuadro siguiente:

Posición	Marca (Tipo)	ENE 2008	FEB 2008	MAR 2008	APR 2008	MAY 2008	JUN 2008	Promedio Anual
1	SODA REGULAR	9.4%	9.2%	9.1%	9.7%	8.8%	9.0%	9.2%
2	CHICKY	6.8%	7.4%	7.2%	7.7%	7.3%	7.4%	7.3%
3	CREMAS	6.1%	6.3%	6.0%	6.0%	6.6%	6.6%	6.3%
4	MARIA	4.1%	4.3%	4.2%	4.1%	4.4%	4.3%	4.2%
5	JACKS	4.1%	3.9%	3.6%	3.6%	3.8%	3.6%	3.8%
6	BOKITAS	3.1%	3.0%	2.8%	2.7%	2.9%	3.0%	2.9%
7	OREO	3.2%	2.4%	2.5%	2.2%	2.3%	2.2%	2.5%

Fuente: Estudio AC NIELSEN, 2008.

Según este estudio y como lo refleja el cuadro anterior, en lo transcurrido del 2008, el mercado se encuentra liderado por las galletas Soda de Pozuelo con un 9.2%, luego, en segundo lugar, por las galletas Chicky de Pozuelo, con un 7.3%. Las galletas Cremas obtuvieron un 6.3% de participación; las galletas

María, un 4.2%; y las galletas Bokitas obtuvieron un 2.9%. Estas tres galletas también pertenecen a la compañía Pozuelo.

Adicionalmente, Jack's posee el 5° lugar, con un 3.8%, correspondiendo en su totalidad a las ventas de barquillos, sorbetos y otro tipo de barras de merienda. El último producto listado son las galletas Oreo de Kraft, con un 2.5% de participación. Éste es el único producto de procedencia extranjera.

Este estudio de AC Nielsen indica, en términos globales, que el mercado tiene un dominio fuerte por parte de un competidor, sin embargo, demuestra cómo existe un 40% distribuido equitativamente entre los participantes, porcentaje en el que se refleja poca diferencia en ventas. Adyacente a este aspecto, se denota de qué forma las marcas de galletas más importantes son las tradicionales y cómo éstas predominan sobre las marcas extranjeras.

## **Resumen del Capítulo**

En este Capítulo se describió cómo la empresa Panes Populares de Atenas surgió desde sus inicios, el camino que ha tomado para llegar a su situación actual, así como sus generalidades, aspectos importantes y acontecimientos que han conformado el producto "Galletas Herencia". También, se detalló aspectos importantes de su comercialización actual y el entorno en el que se encuentra; para ello, se incluyó estudios de mercado realizados e información brindada por algunas cadenas de supermercados. El siguiente

Capítulo tratará aspectos importantes de análisis sobre el producto en estudio, generalidades analizadas sobre la empresa y aspectos imperantes que pueden ser utilizados para generar una propuesta final.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ACTUAL DEL PRODUCTO Y DEL MERCADO**

### **INTRODUCCIÓN**

En este tercer Capítulo, se realiza un análisis y evaluación de los resultados obtenidos, producto de la aplicación y observación de varios métodos de investigación, con el fin de obtener la percepción del consumidor de este tipo de producto y la opinión del mercado en general, así como del proceso de comercialización.

Como parte del proceso de análisis de situación del producto y su relación con su entorno de mercado actual, se realizó un análisis de Grupo Focal (*Focus Group*) a un total de 15 personas, para obtener información valiosa del producto, primordialmente, en el aspecto cualitativo. Asimismo, se realizó una encuesta de consumidor a un total de 50 personas, para conseguir una opinión directa sobre el mercado de galletas artesanales en el país y crear así un perfil de compra y detectar patrones de consumo, en general. Para complementar, se entrevistó al distribuidor, para obtener su punto de vista personal y profesional sobre los aspectos en que debe mejorar el producto. Además, se consultó al canal de venta para tener una visión más holística del mercado de Galletas Artesanales y del producto en estudio.

Al final, se podrá apreciar una revisión del producto y su entorno, tanto en el mercado como en la empresa. Para ello, se empleó el método de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

### **3.1 GRUPO FOCAL REALIZADO AL CONSUMIDOR** (Ver anexo nº 4)

El objetivo primordial del empleo de este método de investigación fue determinar los gustos y preferencias del consumidor, con el fin de: “Conocer las consideraciones, expectativas y reacciones de un grupo de personas para, así, delimitar el perfil del consumidor y poder definir así el mercado meta del producto”.

Este objetivo se pretende realizar a través de una serie de objetivos específicos propuestos:

- Conocer las reacciones y nivel de agrado sobre el producto.
- Reconocer el perfil de los gustos, preferencias y motivación del mercado.
- Especificar los cambios necesarios ante los factores de desagrado.
- Detallar las expectativas del consumidor.

Para el empleo del método de investigación, se utilizó la herramienta del Grupo Focal, realizado en dos ambientes: uno, consistía en un grupo de profesionales de un ámbito más empresarial, para el cual el rango de edades

rondaba entre los 20 y 40 años. El otro ambiente, uno más familiar, realizado a un grupo de personas entre los 10 y 70 años.

A continuación, se explicará en mayor detalle tanto las reacciones como las expectativas del producto por parte del consumidor.

### **3.2 RESULTADOS OBTENIDOS DEL GRUPO FOCAL**

En el momento inicial, los participantes del estudio mostraron mucha ansiedad, con ello se pudo ver que, indiferentemente de lo que iba a pasar, el grupo se mostró muy abierto al experimento. En principio, se les explicó las reglas del grupo focal y se les indicó muy detalladamente lo que iba a acontecer, así como también se les recalcó el hecho de que no habían respuestas o comentarios incorrectas y que todo comentario sería bien recibido.

El primer tema en cuestión eran los patrones de consumo y compra de galletas en el hogar. Claramente, existe un patrón que se destacó en ambos grupos, indiferentemente de quien respondiera, pues las respuestas fueron muy similares. Éstas consistieron en dos escenarios: el primero, donde el ama de casa o el proveedor van al punto de venta y observan las estanterías para buscar las galletas que más les gustan, les producen mayor agrado o tienen buena apariencia, en el caso de que sean nuevas o no las hayan visto antes. También, un segundo escenario, en donde son los hijos (niños, en algunos casos) donde les solicitan a los padres, tanto porque les gustan, pues han

podido probar el producto antes o vieron algún anuncio publicitario al respecto. Vale rescatar que uno de los comentarios en este momento, fue en el que los padres reconocían que éstos casi nunca eran del tipo saludable y, más bien, usualmente, eran las más dulces o con más chocolate.

Adicionalmente, se anotó que el patrón usual de compra es aproximadamente cada quince días un paquete grande. También que el consumo era mayor en las vacaciones de los niños y en navidad o fin de año en general.

En cuanto a quién compra el producto, la respuesta fue bastante directa al decir que siempre lo compra el que le toca ir al punto de venta en esa oportunidad, pues en todos los casos, indicaban que éste ya sabía qué tipo de galletas le agradaba al resto de los miembros de la familia o a sus cónyuges directamente, indistintamente que el consumo sea por parte de todos dentro del hogar.

En el momento de evaluar las consideraciones al seleccionar el producto, se obtuvo una respuesta muy abierta, pues se consideró que casi todo era relevante: el empaque, anuncios televisivos, promociones, precio, apariencia y si saben algo de antemano sobre el producto o tienen alguna referencia.

Es en esta parte donde se repasa cuál es el concepto del producto en estudio (descrito en la página 137) y se empieza a observar reacciones en cuanto a la idea de un producto con las características de Galletas “La Herencia”. La reacción obtenida fue, principalmente, de interés y con ansias de probar el producto, con muchas preguntas acerca de si ya estaba disponible o si era aún muy nuevo. En este punto, el grupo prestó mucha atención pues el concepto les pareció muy diferente al resto de galletas disponibles.

En cuanto al interés general en el concepto, se podría decir que el grupo mostró mucho interés, pues tenían preferencia por los productos de estilo tradicional, con ingredientes tropicales o caribeños, como el coco. Seguidamente, se graduó el nivel de agrado entre Mucho, Algo, Poco, y Nada; a los que todos respondieron Mucho. A pesar de ello, en este punto, se notó que el interés fue elevado por la idea de éste, más que realmente por cuanto el grupo deseaba probarlo, pues seguidamente se les preguntó razones y expectativas con respecto al concepto y casi no hubo respuesta, pues indicaban que podían comentar más al respecto en cuanto probasen el producto. Se comentó que, seguidamente, se daría una pequeña degustación y se les preguntó que para quién pensarían que está dirigido el producto. Todos coincidieron en que era un producto para el hogar, para la familia, indistintamente del punto de consumo, sea la casa, escuela o la oficina.



Luego de haber analizado el interés del concepto en general, es en esta parte donde se realizó la degustación del producto en estudio y se empezó a observar reacciones en cuanto al producto Galletas La Herencia. Se manifestaron muchos comentarios con respecto al sabor del coco, varios participantes comentaron acerca de la sutileza del sabor del coco, comentó uno: “Está apenas, no débil, ni muy fuerte” y el comentario más importante fue “Sabe un poco como las galletas danesas, pero un poco mejor”, con lo cual muchos concordaron.

Cuando se les preguntó si comprarían el producto y el porqué, muchos dieron una respuesta afirmativa y con respecto a por qué consideraban que estaba buena la galleta, dos participantes insistieron mucho en el sabor a coco, afirmando que era muy bueno. Adicionalmente, se les preguntó de quién sería la idea de comprar el producto, y recalcaron el punto mencionado anteriormente diciendo “Probablemente del que vaya de compras ese día”.

Al querer saber si sustituiría sus galletas habituales, solamente un participante mencionó que no, que podría comprarlas pero sería adicional a las que siempre compraba, a lo que los demás participantes mencionaban que sí era una posibilidad, pues se aburrían de las galletas habituales del mercado. También se comentó que era muy común probar galletas nuevas, pero especialmente si fueran recomendadas por otra persona que ya las hubiera probado.

Al preguntar a los participantes cuáles serían sus expectativas (apariencia, sabor, textura, expectativas de otros) al comprar el producto, se presentaron respuestas muy variadas. Las tres más trascendentes o mencionadas fueron:

“Yo compraría el producto esperando un buen precio principalmente”; “yo compraría esperando que tenga buena calidad, siempre”; y “Yo compraría esperando buen sabor y textura, y porque no, promociones”.

Se le preguntó a los participantes acerca de si sería un producto que normalmente verían en la despensa, a lo que hubo respuestas muy variadas del tipo: “Talvez no, sólo para eventos; navidad o época fría”; “No, de vez en cuando”, “Sí, uno tiene montones de galletas cuando se tiene muchos niños” y un ocasional “Sí” directo. Luego se realizó una pregunta rápida con respecto a la forma de consumo, a lo que respondieron muy intuitivamente que sería con té, café o leche.

Las últimas series de preguntas que se realizó fueron relacionadas con la presentación del producto, se hizo una pequeña pausa y se mostró el empaque actual del producto y se les preguntó acerca de su reacción hacia el empaque y si le harían cambios en cuanto a colores, diseño, otros.

A pesar de que fueron muchos los comentarios entre los participantes, se destacó una gran necesidad por cambiarlo, haciendo comentarios como: “Tienen

que cambiarlo, está muy simple”, “Necesita colores más llamativos”; “Yo le pondría un empaque individual (puede ser plástico) a cada tubo de galletas”, “Puede ser igual que las galletas danesas, en un envase metálico”; “Talvez una cajita de cartón, pero sobretodo algo que proteja las galletas”; “Quizás le incluiría algo alusivo a Costa Rica”.

Luego se les preguntó a los participantes con respecto a la reacción hacia la presentación del producto (primera impresión, cantidad, envoltura), a lo cual respondieron: “Me gustaría ver un poquito de azúcar encima”; “Para mí nada, porque uno compra el producto por lo que es”; “A veces no es tanto la presentación, si es bueno se compra, sino no”; “Una rayita de chocolate”; “Colores (rojo-verde) para navidad”.

La última pregunta de esta investigación fue con respecto a la intención de compra del producto y si sería una compra frecuente. En términos generales, los participantes respondieron que sí, bajo dos principales premisas: Calidad y Precio. Los participantes insistieron mucho sobre la importancia de que el producto no bajara su calidad y que no subiera el precio, ya que esto desmotiva la compra.

### **3.3 ENCUESTA REALIZADA AL CONSUMIDOR (Ver anexo nº 5)**

El objetivo primordial del empleo de este método de investigación fue complementar el análisis cualitativo anterior con una herramienta que determinara cuantitativamente el consumo, frecuencia e intención de compra en el mercado artesanal. Este objetivo se pretende alcanzar a través de una serie de objetivos específicos propuestos:

- Estimar el nivel de conocimiento del mercado general hacia el producto, para poder así potenciar el nivel de compra.
- Reconocer de mejor manera, el perfil y las preferencias de compra del consumidor.
- Determinar los patrones de consumo y frecuencia de compra en el mercado de galletas artesanales.

Para dicha investigación, se utilizó una herramienta del tipo cuantitativo, a través de una encuesta realizada en tres ambientes; el primero, a la población estudiantil de la Universidad de Costa Rica, en las instalaciones de esta institución. El segundo, en un ámbito empresarial, a un grupo de empleados de una transnacional reconocida. Para el tercer grupo, se empleó la encuesta en centros poblacionales frecuentados como lo son el Sto. Domingo y Heredia Centro. En total, se realizó 50 encuestas, de las cuales, para efectos de tabulación fueron válidas solamente 40 de ellas. A continuación, se explicará con mayor detalle los resultados obtenidos de este estudio.

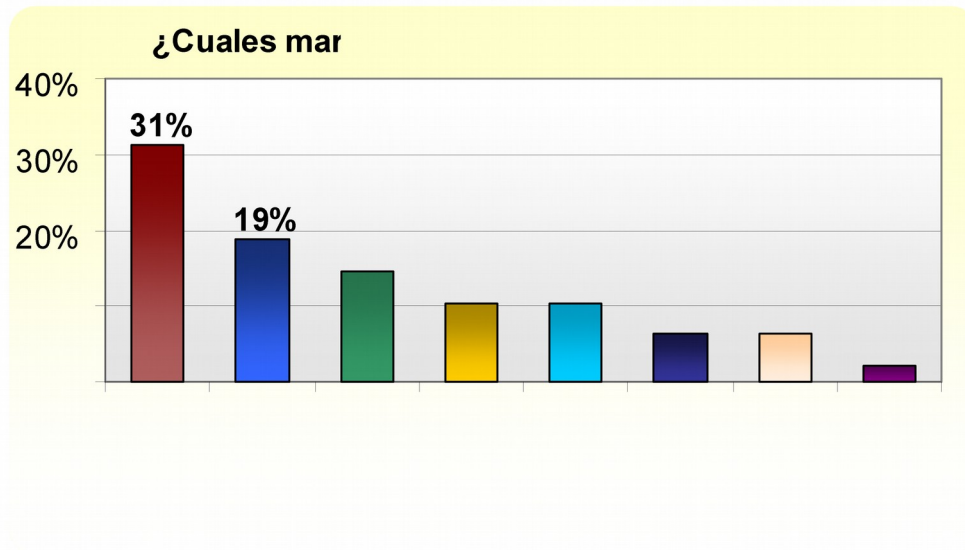
### **3.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA AL CONSUMIDOR**

Para este estudio se encuestó en tres aspectos importantes sobre las galletas caseras: el conocimiento del mercado, el patrón de consumo y patrón de compra de éstas, así como aspectos referentes a las Galletas Herencia. También, se captó las características de los participantes, para conformar el perfil del encuestado.

Se inició con una breve explicación de los motivos y los fines de la encuesta en cuestión, se explicó a los participantes que no se les iba a solicitar el nombre y que la información suministrada iba a ser totalmente confidencial. Seguidamente, se realizó la primera pregunta, acerca del conocimiento de las galletas artesanales. Esta pregunta sirvió de filtro para determinar si era factible continuar con la encuesta. Del total de encuestas suministradas, solamente un 15% no poseían conocimiento alguno de sobre galletas artesanales, es decir, de la población total de 40 personas, solamente 6 no conocían las galletas artesanales.

La siguiente pregunta realizada fue acerca del conocimiento de la población encuestada con respecto a las diferentes marcas. Para este punto, no se les proporcionó los nombres, a menos que fuera una condición para responder la pregunta. Entre las respuestas, el nombre que se mencionó más fue el de las Galletas Pituca, las cuales, eran conocidas por, al menos, un 31%,

de las personas encuestadas, seguida por las Maicenitas, con casi un 20%; a continuación, las Galletas Julietas, con un 15%, Moofy y Galletas Herencia obtuvieron alrededor de un 10% de las respuestas cada uno. Las marcas Abuela, Caseras y Bacatá obtuvieron un porcentaje menor al 10%, 6%, 6% y 2% respectivamente.



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

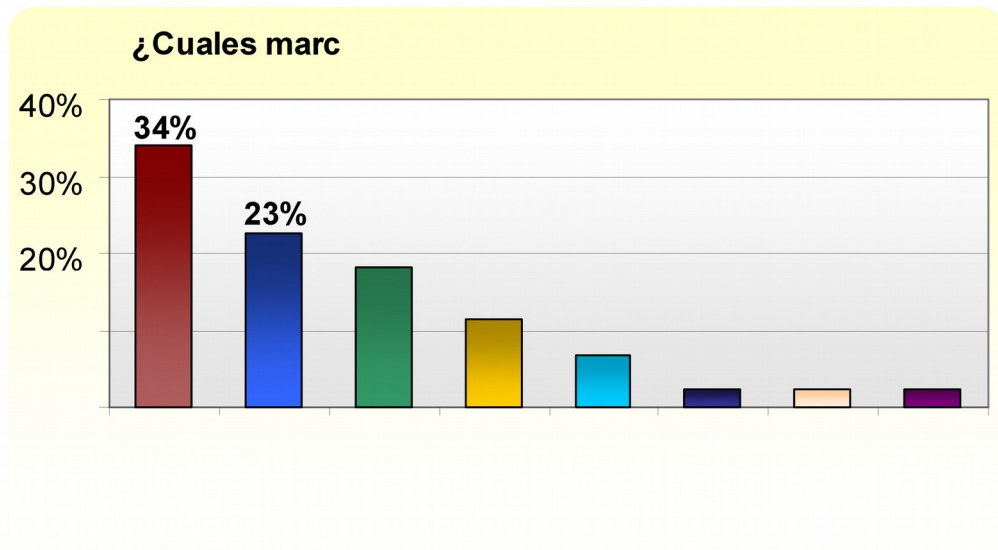
Seguidamente se les preguntó las razones por las cuales recordaban dichas marcas, dando para ello 6 opciones: “Las comí donde un familiar”, “Me gusta mucho su sabor y textura”, “Desde pequeño las como”, “Las como regularmente”, “Las vi en el supermercado”, “Las vi en un anuncio de TV”, “Las probé en una degustación”. Siendo estas últimas dos opciones para conocer la percepción de dicho producto, dada la exposición de éstas por TV o por POP.

El 46% de las personas se recordaban de estas galletas porque las habían comido donde algún familiar o amistad, seguidos por un 33% que se

recordaban por su sabor o textura. Luego, un 13% indicó que era porque las comían desde la niñez. Es importante rescatar que solamente un 4% opinaba que las recordaban porque son de constante consumo o porque las veía constantemente en supermercados. Por último, nadie declaró haber visto la marca en ningún anuncio o haber participado en alguna degustación. Para validar esto último, se le preguntó a los participantes si alguna vez habían participado en alguna degustación de galletas caseras y si recordaban cuál marca fue. Esta pregunta reveló que, del total de encuestados, nadie había participado en una degustación de estos productos o, lo que es igual, no sabían que se realizaba degustaciones para este tipo de productos y, más bien, preguntaron si iban a empezar a realizarse, lo cual permitió anotar este punto como un aspecto relevante a retomarse en la propuesta final de este proyecto.

Una vez culminadas las preguntas anteriores, entre los participantes que alegaron tener conocimiento de las galletas artesanales, se realizó algunas preguntas sobre el consumo de éstas. De los 34 participantes que advirtieron conocer este tipo de producto, todos señalaron que los consumían frecuentemente; no obstante, se halló diferencias entre los porcentajes de las marcas que el cliente conocía en comparación con las marcas consumidas. Por ejemplo, las galletas Pituca obtuvieron un 3% más de respuestas de personas que las consumían, así como las galletas Juieta, que obtuvieron también un 4% más, desplazando a Maicinitas del segundo lugar, las que obtuvieron un 1% menos. En una situación similar a la anteriormente descrita, Galletas Herencia

también obtuvo un 1% más, contrario a Moofy, que obtuvo un 3% menos, cayendo detrás de Herencia. Abuela y Caseras, perdieron un 4% siendo las dos más afectadas. Este análisis se complementará más adelante cuando se analice la frecuencia de compra de las marcas.



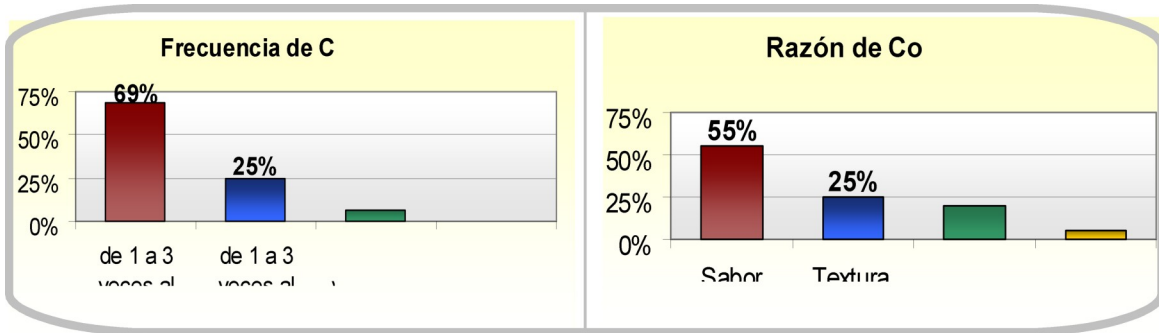
Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

Las siguientes preguntas fueron con respecto a la frecuencia y razones de consumo del producto. Las entrevistas demostraron una significativa diferencia entre los patrones y motivantes de consumo; por ejemplo, casi un 70% mencionó que consumía de 1 a 3 veces al año este tipo de galletas, versus un 25% que consume de 1 a 3 veces por mes, y un 6% que mencionó que consumía por semana de 1 a 3. Es importante destacar que nadie mencionó que lo consumía todos los días. Por el lado de las razones por lo cual lo hacían, un 55% mencionó que por sabor y un 25% por textura. Solamente el 5% denotó que por aroma, y un 20%, que por un poco de todas las razones. Por esta razón, se



determinó que impulsar el consumo es una tema clave, el cual se desarrollará en el siguiente Capítulo.

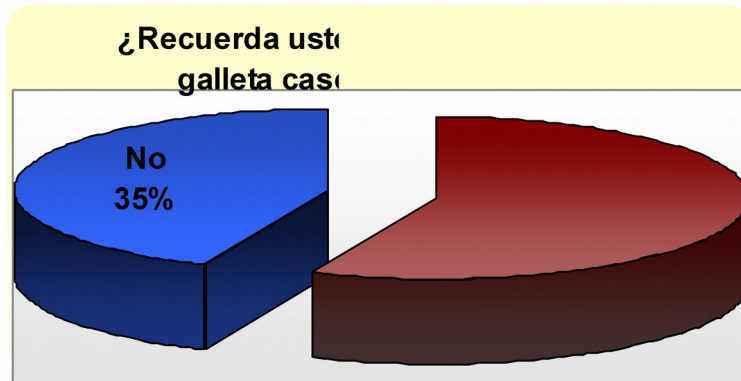
Además, se pudo determinar que el sabor es la razón número uno de este consumo.



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

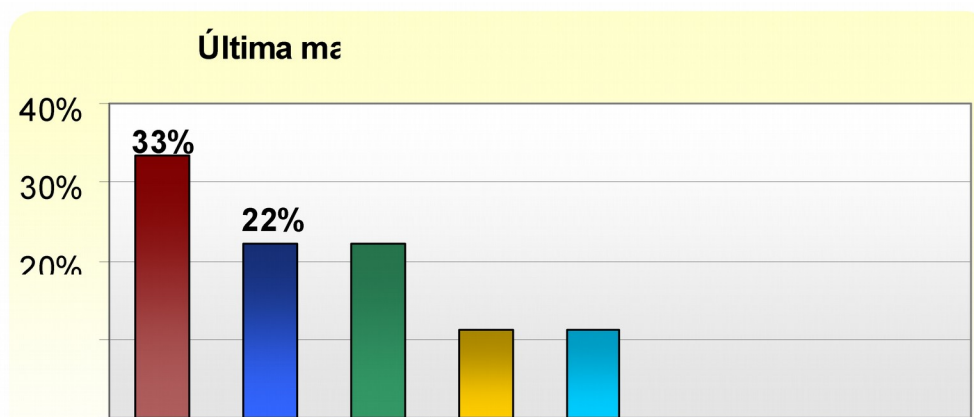
Seguido del análisis de consumo del producto, se valoró el aspecto de la compra del producto, a través de una serie de preguntas orientadas a saber cuáles productos compraba el entrevistado y por qué lo hacía. Es en este punto, donde se analiza el patrón de consumo en relación con la compra.

En este sentido, se le preguntó a los encuestados acerca de si recordaban la última marca comprada y las razones de la compra. Cuando se les consultó sobre la última marca adquirida, solamente el 45% la recordaban:



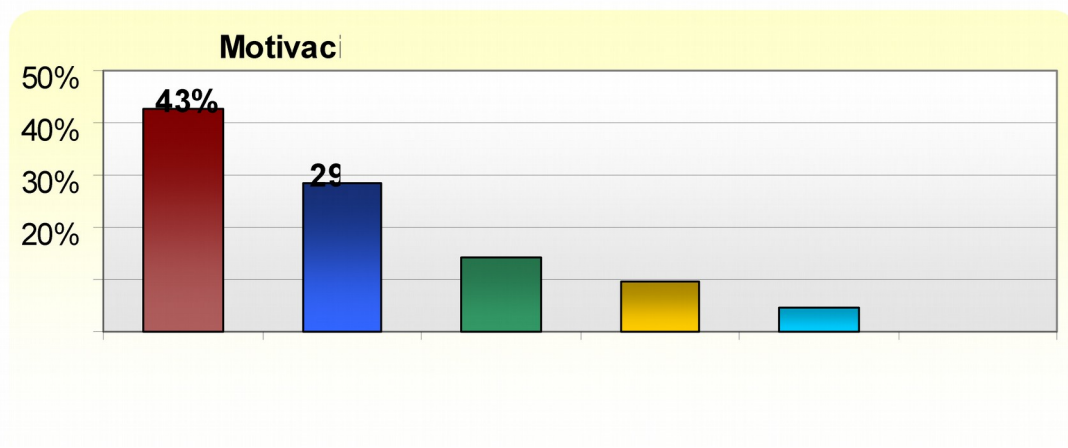
Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

Cuando se pidió a los entrevistados mencionar la marca, los resultados cambiaron significativamente, solamente la marca Pituca se mantuvo prácticamente con el mismo margen (33%). Hubo un cambio importante con respecto a la marca Herencia, la cual subió hasta un 22% empatado con las galletas Julietas. Así, también las galletas Moofy y Abuela obtuvieron un 11% de las respuestas, mientras que los otros tres participantes (Bacatá, Maicenitas, Caseras) no obtuvieron respuestas.



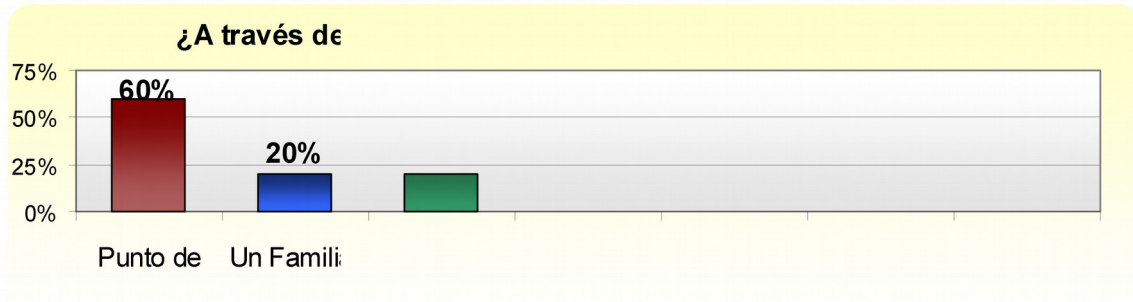
Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

Las últimas preguntas de este sector estuvieron relacionadas con la tendencia del público a probar productos nuevos y su motivo para hacerlo, donde el 75% respondió que sí le gustaba probar productos, dando como razón principal la Apariencia del producto, 43% de los entrevistados; seguido por la Promoción, 29%; y la Curiosidad, con un 14%. Publicidad y el empaque obtuvieron un 10% y 5% respectivamente.



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009.

En este punto se realizó algunas preguntas acerca de las galletas Herencia. Cuando se les preguntó si conocían y habían comprado esta marca, solamente el 15% indicó que sí la conocían y habían comprado el producto. Se les preguntó a través de cuál medio conocieron dichas galletas, a lo que el 60% procedió a responder que a través de un punto de venta.



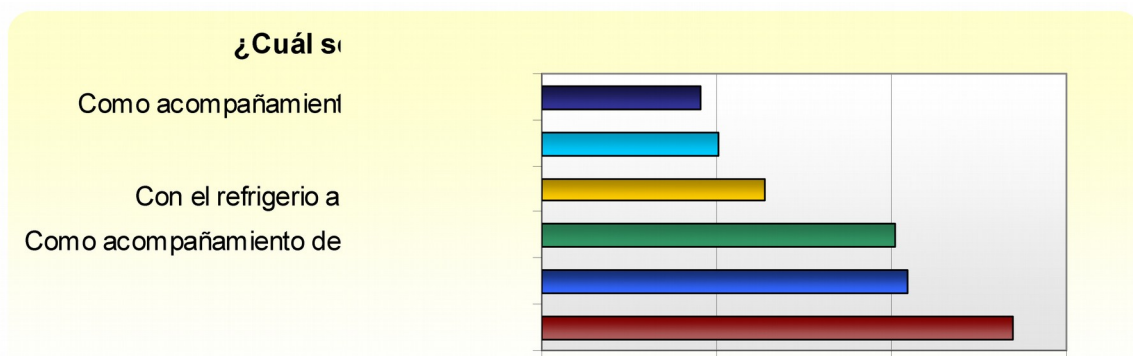
**Fuente:** Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

El restante 40% respondió que fue un amigo o algún familiar quién le presentó el producto. Nadie respondió que fue algún medio publicitario.

Seguidamente, se le preguntó a los encuestados acerca de la frecuencia de compra, a lo que el 80% respondió que hace más de un mes, y solamente un 20%, que hace más de una semana.

A todos los entrevistados se les preguntó acerca del precio que estarían dispuestos a pagar por un producto de dichas cualidades. Para ello, se les dio 4 rangos: entre ¢200 ~ ¢350, entre ¢350 ~ ¢500, entre ¢500 ~ ¢750 y más de ¢750. El 38% respondió que pagarían entre los ¢350 y ¢500; la segunda respuesta más obtenida fue entre ¢500 y ¢750, con un 31%; el 19% opinó que pagarían más de ¢750; y solamente un 13%, que pagarían entre ¢200 y ¢350. Esta pregunta será evaluada en el capítulo siguiente para retomar el tema relacionado con los costos y los precios del producto.

Subsecuentemente, se le preguntó a los entrevistados cuál sería la forma de consumo de mayor importancia para ellos. Se les pidió que dieran calificación de mayor a menor grado, según su importancia. Se destacan principalmente 3 respuestas entre las opciones que se le presentaban al encuestado: el 27% opinó que con un café, de mañana o tarde; el 21% comentó que preferían este tipo de producto como entremetida a cualquier hora del día; y la tercer opción, mayormente elegida, fue como acompañamiento de una bebida caliente, con un 20%.



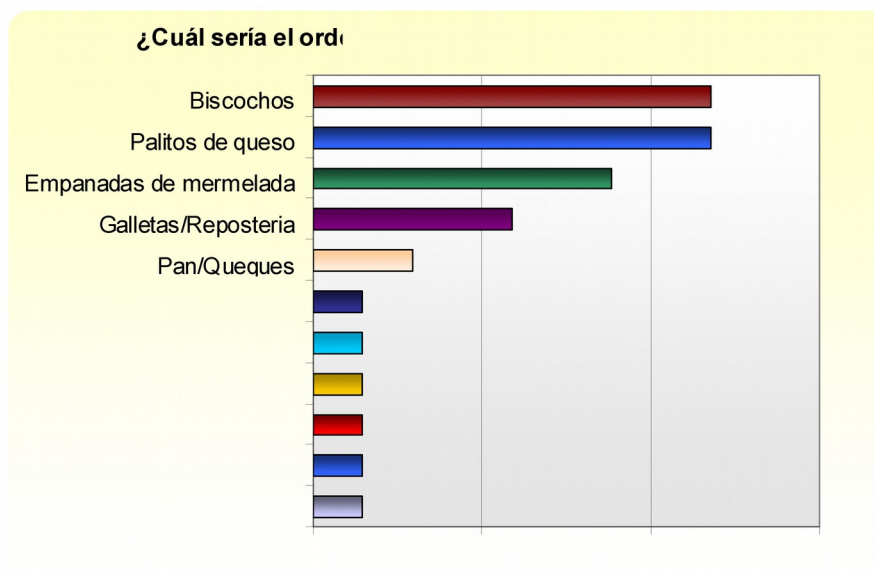
Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

La siguiente pregunta estaba relacionada el lugar de consumo. En este punto, más del 50% opinó que el lugar ideal para el consumo de este producto sería en la Casa, seguido por el Trabajo, con un 28%; Lugar de estudio y Medio de transporte obtuvieron un 12 y 8%, respectivamente, siendo la Casa el lugar ideal para el consumo de este producto.

Un patrón similar ocurrió cuando se preguntó con respecto a la frecuencia con que lo consumirían, ya que el 50% de los entrevistados opinaron que

consumirían de 1 a 3 veces al año; el 31%, de 1 a 3 veces al mes; y el 19%, que de 1 a 3 veces por semana. Ningún participante opinó que lo consumiría todos los días.

La siguiente pregunta que se realizó fue de tipo abierta. En ella se pidió a los participantes mencionar qué otros productos les gustaría ver bajo la marca Herencia, los cuales comprarían o recomendarían, al menos, para expandir sus líneas. El siguiente cuadro claramente denota cómo los primeros dos productos mayormente solicitados (con 24% cada uno) fueron los biscochos y palitos de queso, seguido por las empanadas rellenas de mermelada, con un 18% de las opiniones. Otras Galletas / Repostería ocuparon el cuarto lugar, con un 12%, seguido por Panes y Queques, en el quinto lugar, con un 6%. Todas las otras categorías, Barquillos, Cajetas, Platanitos, Papas Tostadas, Palitos de Ajonjolí y Orejas alcanzaron un 3% de las opiniones cada uno.



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

Seguidamente, se realizó una pregunta acerca de puntos de ventas, donde se les solicitó mencionar la periodicidad con que visitarían los puntos de ventas mencionados: Supermercados, Mini-Súper, Pulperías, Cafés, Restaurantes/Bares. Cabe mencionar que en esta oportunidad fue la única vez en que el encuestado utilizó el apartado de “Otros”, pues en algunos casos opinaron que sería bueno encontrarlo en lugares donde haya mucho turismo local. Por ejemplo, algunas de las opiniones fueron: “Camino al cerro de la muerte, en un lugar como Los Chespiritos”; “Camino a Naranjo o San Carlos, en alguno de los miradores de la zona”; “Lugares donde normalmente paran los choferes de bus de Musoc y otras líneas”.

Además de esas opiniones, las respuestas acerca del orden de compra en los mencionados puntos de venta fueron los siguientes:

Supermercados: 29%

Mini-Súper: 26%

Pulperías: 24%

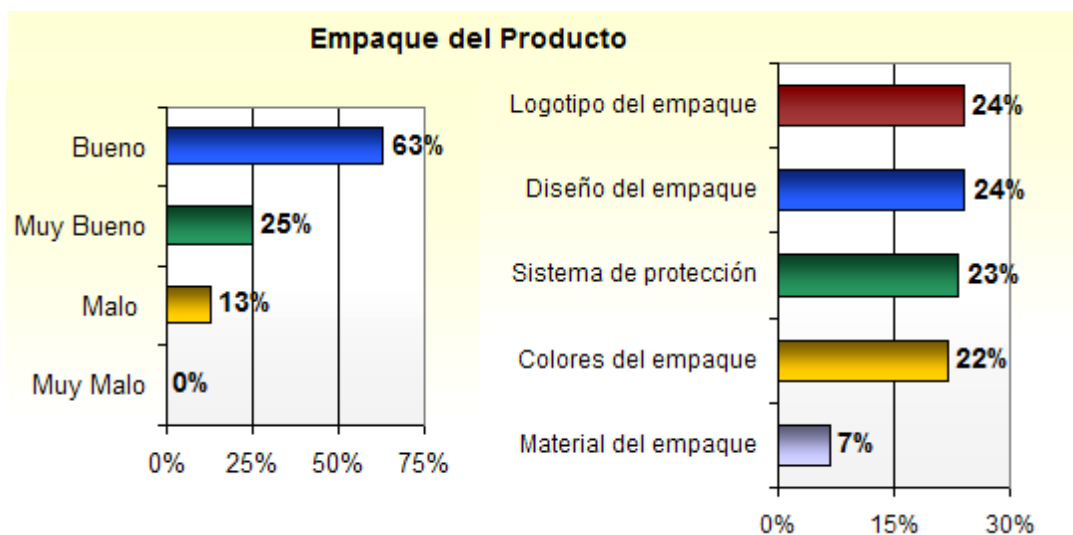
Cafés: 14%

Restaurantes/Bar: 7%

La siguiente pregunta realizada fue con respecto a las características importantes en la selección de una galleta como Herencia. Para ello, se dieron 6 opciones: Precio, Marca, Empaque, Calidad, Producto u Otra. Calidad fue la

opción que predominó, con un 50% de las opiniones; Precio, obtuvo un 19% y Producto y Empaque obtuvieron un 15% y 12% respectivamente. Solamente un 4% opinó que la Marca es importante.

Al final de las preguntas de esta sección, se preguntó a los encuestados acerca del empaque. Se les preguntó si comprarían un empaque familiar, a lo que el 56% opinó que no lo harían, mientras que el 44%, que sí.



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

Se les pidió a los participantes calificar el empaque actual, a lo que el 63% opinó que era Bueno, un 25%, que Bueno; un 13%, que Malo; y nadie que Muy Malo. La última pregunta solicitaba a los participantes opinar sobre los factores que consideran importantes de un empaque o que Herencia debe modificar del suyo. Las opiniones fueron muy parejas, el público señaló que el diseño del empaque y el logotipo eran determinantes, con 24% cada uno, mientras que el 23%, opinó que era prioritario el sistema de protección como un



tubo, canasta o caja; el 22% opinó que los colores eran decisivos; mientras que solo un 7%, que el material.

Por último, se realizó una serie de preguntas sobre las características del encuestado, para crear el perfil de la población, donde se tomó en cuenta aspectos como: Sexo, Edad, Estado Civil, Ingreso Promedio, Educación, Trabajo y número de miembros en el hogar.

En cuanto al sexo de los encuestados, el 65% fueron mujeres, mientras que un 35%, hombres, de los cuales, el 55% estaban casados, mientras que un 35% estaban solteros (as) y un 5% divorciados, al igual que otro 5%, en viudez.

En el siguiente punto se les solicitó la edad, dada en 5 rangos:

De 36 a 45 años: 35%

De 18 a 25 años: 20%

De más de 56 años: 20%

De 46 a 55 años: 15%

De 26 a 35 años: 10%

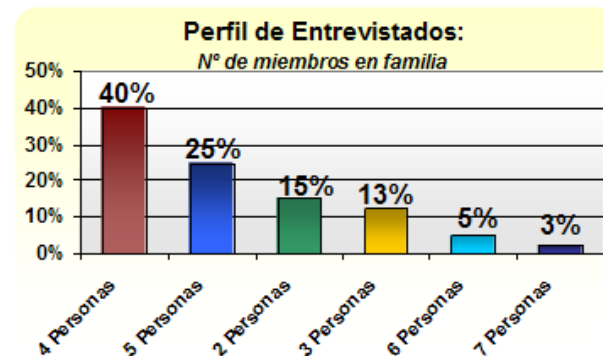
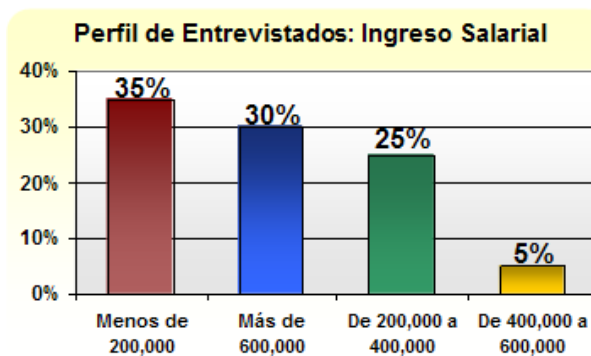
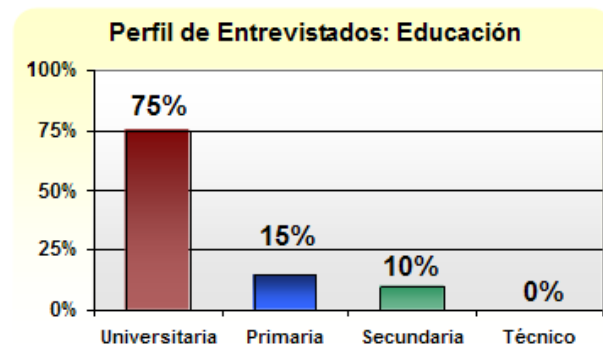
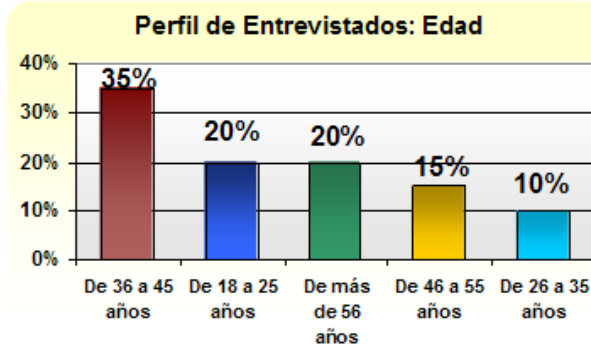
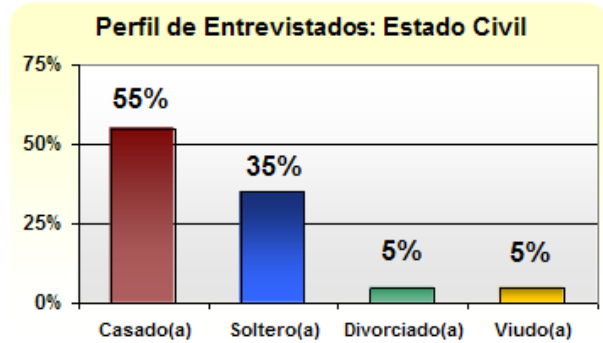
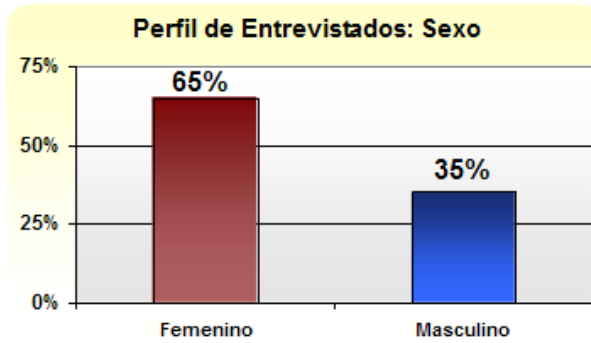
Con respecto al grado de escolaridad, se encontró solamente de tres niveles: Universitarios (75%), Secundaria (10%) y Primaria (15%). No hubo ningún técnico u otro grado académico entre los entrevistados. Adicionalmente, se les pidió su estatus laboral, donde se pudo determinar que el 80% sí trabajaba, mientras que un 20%, no. Se les requirió, además, que indicaran el

dato de su ingreso salarial, por rangos de: Menos de ¢200,000; De ¢200,000 a ¢400,000; De ¢400,000 a 600,000; y De más de 600,000. Sobre estos rangos, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Menos de ¢200,000:	35%
Más de ¢600,000:	30%
De ¢200,000 a ¢400,000:	25%
De ¢400,000 a ¢600,000:	5%

La última pregunta fue acerca del número de miembros en el hogar, sobre lo cual, el 40% manifestó que tenía 4 personas viviendo en su casa; el 25%, 5 personas; el 15%, 2 personas; el 13%, indicó que tenía a 3 personas; y un 5% y 3% para los hogares con 6 ó 7 personas respectivamente.

El siguiente cuadro se hace un resumen de las características demográficas de la población encuestada:



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

### 3.4 ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR

Como parte del análisis e investigación que permita plantear la mejor propuesta las galletas Herencia, se recurrió a los distribuidores para solicitar información acerca del proceso de comercialización y características comerciales del producto en el mercado. Para ello, se realizó una entrevista al gerente de distribución de galletas Herencia, el señor Franklin Stern, quien

proporcionó información importante para así poder determinar la opinión profesional de los distribuidores, así como su opinión personal acerca de los pro y contra del producto. Dicho estudio se enfocó principalmente en un análisis situacional, de rutas, relación con el canal, precio y espacio en góndola.

Según las conversaciones con los distribuidores, éstos coinciden en que el producto es de muy buena calidad, y tanto la textura como el sabor son del agrado de los consumidores; no obstante, conforme pasa el tiempo, el producto se ha venido vendiendo cada vez menos debido a una gran afluencia de marcas y productos nuevos que han aparecido en el mercado con el correr de los años. Al inicio cuando iniciaron la distribución de las galletas La Herencia, casi sólo se competía con los productos de panadería, como lo eran los *gáticos*, quequitos, cuñas, y galletas de panadería como ascemitas, galletas de maicena, bañadas, cocanas y otras. Hoy día, el mercado está lleno de marcas, tanto industriales como provenientes de pequeñas fábricas artesanales o caseras.

Cuando se solicitó la opinión en lo que respecta a los empaques, la reafirma fue variada, ya que hay desde empaques totalmente transparentes como aquéllos donde el producto no se ve, así como hay empaques que tienen un diseño cuyos colores cubren el empaque y empaques hasta de textura metalizada. Sin embargo, según coinciden tanto distribuidores como pulperos y dueños de minisuper, el consumidor costarricense aún hoy día prefiere aquellos

empaques donde se deja ver el producto, principalmente si los va a consumir por primera vez o tienen poca exposición, o bien, porque son nuevos.

Cuando se le preguntó al distribuidor sobre la razón de por qué habían productos que eran muy exitosos a pesar de no tener visibilidad del producto en su empaque, su respuesta fue: “Hay productos de buena calidad que el público gusta y busca y que han evolucionado en su empaque, pasando del empaque transparente hasta donde el producto casi no se ve actualmente, pero estos productos tienen una larga permanencia o trayectoria en el mercado y existe un buen reconocimiento de marca”.

Con respecto a los precios de las galletas tanto industriales como de las de panadería y caseras o artesanales, se mencionó que no eran muy distintos en el mercado, sin embargo, manifestó que hay productos, como los de la “Sarcereña S.A.”, que son productos de panadería cuyo precio por empaque es similar a los de la Herencia pero el gramaje es mucho mayor, lo que refleja un menor precio por peso y volumen, lo que para muchos consumidores es importante. Según indica, prevalece el criterio de una calidad aceptablemente buena, a un precio bajo y con una buena cantidad o proporción, es decir, una buena relación entre estos tres factores. Comentó que esto se debe a que, tanto los distribuidores como los puntos de venta, coinciden en que estos productos son de venta popular y se compran para acompañar en desayunos, meriendas u otros por muchos consumidores de tipo obrero o fuerza laboral popular.

Los distribuidores entrevistados confesaron atender los canales de Supermercados, Minisuper, pulperías, abastecedores, sodas, cafeterías, carnicerías e instituciones; no obstante, no sólo venden productos La Herencia, sino que también otras marcas y tipos de productos. El negocio de la cobertura con un sólo tipo de producto es engañoso ya que en muy pocos negocios venden todos los productos. Según lo indicado por el distribuidor: “Por lo general, la venta de los productos La Herencia es con un patrón irregular o con una demanda inconsistente o sea con una presencia (o penetración) muy débil”.

Dicho esto, en el caso del Gran Área Metropolitana, San José, Heredia, Cartago y Alajuela la marca cuenta con un sólo distribuidor que atiende tanto a los Supermercados de cadena, como independientes, minisuper, pulperías, abastecedores, sodas y algunos otros negocios.

El Gran Área Metropolitana (GAM) es donde se concentra la mayor población del país y el total de puntos de venta atendidos por el distribuidor del GAM es de 300, de un total aproximado de 10,000 existentes. Éstos son visitados con tres vehículos repartidores. Donde no se realiza la venta de los productos La Herencia, los clientes son visitados semanalmente, por lo que sólo se cuenta con tres rutas de reparto.

Los productos La Herencia se distribuyen conjuntamente con productos La Sarcereña S.A. que consisten en palitos de queso, galletas de natilla, galletas de maicena y empanadas de harina con rellenos variados. Además, se vende encurtidos, huevos de codorniz, y otras conservas.

En el caso de los distribuidores fuera de del Gran Área Metropolitana, ellos comentan que realizan venta en puntos de venta como pulperías, abastecedores, minisuper y sodas principalmente en la zona de San Ramón, Zarcerro y San Carlos así como Puntarenas Jacó y parte de Alajuela como Orotina, Atenas, Grecia y otras poblaciones aledañas.

El distribuidor del GAM atiende a todos los supermercados de las cadenas, Wal-Mart, Mega Super, Perimercados, Automercados y grandes independientes como Cristal, Sareto, y Muñoz y Nane; no obstante, solamente tiene asignados de dos a cuatro frentes de producto dependiendo de la cadena. Lo anterior debido al poco espacio disponible en la góndola de artesanales y a la gran cantidad de marcas y productos que compiten por el espacio.

Según se indica, la rentabilidad actual para el distribuidor de supermercados de cadena es muy baja debido a las exigencias de las cadenas en cuanto a la forma de recepción de producto, procedimientos de facturación y recepción de mercadería en los que se pierde demasiado tiempo, siendo en muchas de las ocasiones una espera de hasta dos horas para realizar una venta

de una docena o dos docenas de paquetes de galleta, teniendo que visitar el punto de venta hasta dos veces por semana.

Aunque actualmente no se paga por espacios de góndola en la estantería de repostería o artesanales sí existe una gran exigencia de rotación de producto; pues, de lo contrario, se irían perdiendo espacios, ya que hay una alta competencia de otras marcas por ingresar o por abrirse más espacio con productos nuevos. Es por ello que La Herencia ha perdido espacios de venta, ya que hay mucha presión por la venta y el asedio de otras marcas por el espacio.

La mayoría de las marcas no realizan actividades promocionales como degustación o descuentos, pero ello está disponible, principalmente cuando se presenta productos nuevos; no obstante, en muchos de los casos, la venta que se realiza no es rentable para efectuar este tipo de actividad.

Por otra parte, la labor de acomodo de producto *display* es realizado directamente por los distribuidores, solamente algunas compañías grandes que tienen gran cantidad de productos como BIMBO pagan servicios a otras empresas para que les realicen dicha labor.

El distribuidor considera que el cambio de venta directa que se realiza actualmente a una preventa ayudaría para que la rentabilidad de la venta a supermercados mejore sustancialmente, asimismo ayudaría el incursionar con



productos nuevos de alta rotación bajo la marca La Herencia y realizar periódicamente algún tipo de promoción, para obtener más espacio de góndola y, por ende, una mayor exposición de la marca y venta de productos.

Al final de la entrevista, se le solicitó a los distribuidores dar sus recomendaciones y sugerencias. Estos indicaron que es necesario diversificar la línea de productos para que haya una mayor posibilidad de venta de la marca por punto de venta. Esto permite que la marca tenga una mayor agresividad y participación dentro de la góndola que ya, por sí misma, es muy competitiva. También se indicó que un punto muy importante es permitir exposición del producto a través de empaques transparentes, siempre y cuando sea pertinente, es decir que la integridad del producto sea óptima o, más explícitamente, que las galletas no estén quebradas. Para ello, ejemplificaron cómo la competencia -Moofy, Abuela y Caseras- utilizaban canastitas plásticas para proteger el producto y que no se observara tan quebradizo como las galletas Herencia. De esta forma, ellos podrían impulsar el producto de mejor manera y permitir mejorar la venta y su proceso de distribución.

### **3.5 ENTREVISTA AL CANAL**

Considerando que el canal de supermercados es de suma importancia desde el punto de vista de comercialización y de afluencia de consumidores por punto de venta, se optó por identificar aquellos aspectos de mayor importancia

respecto a ventas y presencia del producto ante el consumidor. En el caso de La Herencia, la distribución se da a través de cadenas de supermercados Wal-Mart. Se realizó dos tipos de consulta, una pequeña encuesta a acomodadores o *display* y una consulta hecha a la Gerencia de un supermercado.

Al preguntar al respecto de las Galletas Artesanales, sobre las características principales y aspectos más importantes del producto, se identifica que existe una gran intención por parte de la cadena de supermercados Wal-Mart, de darle oportunidad a los pequeños productores o pequeñas y medianas empresas artesanales del país, para que puedan competir con algunas libertades o ventajas en el mercado.

Existen posibilidades para que los empresarios se acerquen a la corporación para solicitar ayudas o estímulos que los conduzcan a mayores ventas o espacios de góndola. Especialmente para aquéllos que vienen a ofrecer productos nuevos o porque sus productos hayan iniciado un descenso en ventas.

Es posible, también, que, en algunos casos y circunstancialmente, el supermercado brinde un servicio de acomodo *display* cuando, por alguna razón la empresa no lo realice y así se impulse el producto.

Posteriormente se preguntó cuánto debían pagar las Galletas Artesanales por espacio en góndola. La Gerencia afirma que estos productos actualmente no pagan por su espacio en supermercados, siendo así una de las ventajas de trabajar con Wal-Mart. Así, de igual forma, se brinda mayor espacio regularmente a aquellos productos que le generan mayor ingreso al supermercado.

Al consultar acerca de los precios de las galletas artesanales, afirma la gerencia que estos productos son típicamente similares en cuanto a precio y presentación y aumentar su precio les afectaría a ellos mismos, pues, en algunos casos, el público deja de percibir ese aspecto de “Casero” y lo toma como marcas de tipo más industrial. En virtud de ello, la recomendación de los encargados de categoría de supermercados a estas empresas es mantenerse lo más bajo posible en cuanto a precio y, que si deben aumentarlo, lo hagan a través de alguna promoción inicial.

Con respecto a la relación comercial con la empresa, se podría catalogar de “mutuo beneficio”: si el producto se preocupa por traer cosas nuevas, innovarse y proporcionar la mayor ayuda posible para asegurar su venta, el supermercado corresponderá con las facilidades (espacio, impulso, etc.) para que lo logre.

Por último, las recomendaciones son varias, entre las que se encuentra: procurar el mejor producto para evitar devoluciones, promocionarse a través de diversos medios, invertir en promoción y publicidad, especialmente aquella que provee la cadena. Además, se recomienda cambiar la imagen periódicamente, agregar líneas, cambiar logo, etc. Lo más importante por tomar en cuenta, es la realidad en que se encuentra: si no vende bien, se debe hacer un esfuerzo y coordinar con la gerencia, pues si no se hace nada es inminente el deterioro en ventas y se podría producir una salida del producto de los supermercados.

Adicionalmente, se encuestó brevemente a algunos *display*, y, aunque fueron cortas sus opiniones, son importantes, pues ellos están en constante contacto con el producto.

Cuando se consultó con respecto al proceso de apoyar e impulsar el producto, éstos respondieron que siempre hacen ver bien al producto que se les asigna, sin distinción de si es una marca pequeña o grande, solamente que el trabajo es más sencillo cuando se trata de una marca grande, pues, normalmente, poseen bonitos empaques y nunca tienen problemas de abastecimiento.

Con respecto a la rotación, no brindaron una opinión específica en particular, pero la opinión personal fue que si el producto ya tiene algún tiempo en supermercados es porque no es malo. De igual forma, opinaron que lo

artesanal es muy importante para los supermercados, pues a las personas les gusta lo diferente, y se aburren de las marcas o productos consumen regularmente.

Por último, una recomendación general: mejorar la presentación, pues se trata de un producto muy quebradizo, lo que no ayuda al trabajo del *display*.

### **3.6 ANALISIS FODA**

Parte del análisis integral de La Herencia, es como ésta desarrolla su negocio y se comercializa, por ello, el análisis FODA que se presentará a continuación, se basa en una visión integral del negocio y de la gerencia, tomando en cuenta la organización, la distribución, el canal y el producto.

#### **3.6.1 Fortalezas**

- Por tratarse de una empresa familiar, posee una estructura simple, por lo que la toma de decisiones puede ser de manera directa y rápida. De igual forma, posee poco personal, por lo que no existe una gran carga social y financieramente es muy rentable.
- Existe de forma natural una distribución de la carga laboral y los puestos han sido asignados de acuerdo con las habilidades de cada miembro. La dirección empresarial se encuentra atribuida de acuerdo con la jerarquía

familiar, aún cuando el miembro de mayor jerarquía - en este momento, el padre-, encuentra asignada su prioridad a otras actividades fuera de la empresa.

- Posee un capital social de un considerable valor, tal es el caso de la propiedad como terreno físico, edificio y maquinaria y, a pesar de ello, no arrastra la necesidad de pagos de amortización financiera o algún tipo de endeudamiento bancario, pudiendo, además, realizar inversión propia en el corto plazo y largo plazo.
- Existe una sub-utilización de la capacidad instalada, tanto desde el punto de vista de horas-máquina, como de horas-hombre. El técnico de la empresa comentó que la maquinaria está en muy buen estado, en parte porque no se usa al 100%, siendo así una fortaleza y, a la vez, una oportunidad.
- Es claro que existe una aceptación o gusto por parte del consumidor que ha permitido la permanencia del producto por un período largo de tiempo. De igual forma, el aspecto de salud alimenticia o dietas toman cada día una mayor relevancia y es un factor importante que se puede explotar y debe ser considerado en el enfoque del producto.

### **3.6.2 Debilidades**

- El área financiera de la Empresa tiene su asidero en la misma estructura organizativa familiar, por lo que la toma de decisiones en este campo está orientada hacia aspectos familiares y no de acuerdo con las prioridades de la empresa. Adicionalmente, el control financiero y contable está siendo llevado por un miembro de la familia (no especializado) con la ayuda de un contador.
- A pesar de que los miembros familiares tienen actividades asignadas dentro de la Empresa, existe mucho cruce de funciones, por lo que, en ocasiones, no se sabe quién se encarga directamente de aspectos vitales como las compras a proveedores, pagos y demás aspectos contables. Todo lo anterior es fundamento de una estructura de organización informal.
- No existe una estrategia financiera de inversión y crecimiento, pero existe interés en continuar en desarrollo pues hay una visible dependencia económica de los miembros en esta actividad comercial. Pero, a pesar de ello, debido a que se carece de una proyección financiera, no se ha podido avanzar en las metas de crecimiento. No existe una visible intención del miembro de mayor jerarquía y de mayor solvencia económica por realizar una inversión de su propio capital, por lo que la empresa no refleja una independencia en aspectos de inversión.
- La capacidad productiva está limitada por la comercialización del producto. De igual forma, la distribución del producto está limitada por falta de unidades

de reparto, sean éstas propias o concesionadas, por lo que no se genera el volumen de venta requerido para rentabilizar la operación. Quedando así canales de comercialización sin ser atendidos con un orden específico sino aleatorio, y se desconoce si existe parámetros y registros de secuencia y frecuencia.

- No existe una identificación clara del mercado meta, del consumidor promedio o sus estratos, por lo que es una clara oportunidad de crecimiento si se identifica éste con una mayor claridad. La cobertura y penetración son muy erráticos y escuetos, lo que deja entrever posibles efectos en los costos de distribución y una gran oportunidad de mejora en rentabilidad. Esta carencia refleja una falta de control del mercado por conocimiento claro de su cobertura y penetración.
- Debido a la situación de la economía mundial, los costos de las materias primas sufren constantes incrementos que afectan los márgenes de rentabilidad y ponen en desventaja a la empresa, ya que no es posible realizar constantes incrementos a los precios de venta. A pesar de ello no han realizado cambios significativos a sus estrategias, ni con sus compradores, sean estos sub-distribuidores o grandes puntos de venta, lo que sin duda tiene su impacto en la rentabilidad de la distribución y de la empresa.



- No existe una estrategia de mercadeo y de comunicación para el producto en sí, por lo que no se tiene claro si existe un conocimiento del producto por parte del consumidor, tampoco se ha implementado ninguna campaña de mercadeo, sea promocional o publicitaria, y se desconoce el grado de preferencia y la forma habitual de consumo por parte del consumidor.
- No se ha realizado análisis de palatabilidad, que determine si las características organolépticas y otras, como la textura, arrojan un alto porcentaje de aceptación para los distintos estratos del consumidor, sean éstos por zona geográfica, clase social o por edad.
- Se desconoce si el empaque, tanto en su presentación como su apariencia, llenan las expectativas del consumidor, principalmente porque se desconoce a quién está dirigido.

### **3.6.3 Oportunidades**

- La empresa posee capacidad productiva subutilizada, tanto desde el punto de vista de horas máquina, como de horas hombre. La maquinaria se encuentra en muy buen estado y no se usa al 100%, siendo así una fortaleza y, a la vez, una oportunidad. Sería importante desarrollar un proceso de estudio de tiempos y movimientos para mejorar la utilización y eficiencia de los tiempos estándares de producción.
- Existe una gran oportunidad al reevaluar la actual estrategia de “Plaza y Distribución” y dirigirla a compradores de grandes volúmenes, maquilar otras marcas o en sí mejorar algunos aspectos de la actual estrategia con el fin de eliminar algunas dependencias externas que representa delegar solamente en terceros. Además, los canales de comercialización podrían atenderse con mayor propiedad si se tuviera mayores controles y mejores registros de información acerca de la frecuencia de visita, ventas por visita, ventas por época de cada comercio, etc.
- El control financiero y contable puede ser más especializado y ordenado, explotando la especialización que, actualmente, el contador posee, para documentarlo y crear un proceso financiero de su información en libros. Así, la empresa puede evaluar diferentes sistemas de apalancamiento para apoyar una mayor expansión financiera de la empresa.

- Existe una gran oportunidad si la Empresa se preocupa por tener una mayor identificación del mercado meta y del consumidor final promedio, tanto para el estudio de mercado, mercadeo promocional y publicitario. De esta forma, la Empresa podría obtener información valiosísima al crear estrategias para conocer mejor al consumidor, sus preferencias y su consumo. La Empresa también puede realizar mayores análisis de aceptación y del consumidor.
- Hay una gran oportunidad al cambiar su empaque y presentación, para calzar con las expectativas del consumidor y mercados internacionales; esto, debido, principalmente, a que no ha habido un cambio significativo en su empaque en bastante tiempo.

#### **3.6.4 Amenazas**

- Toma de decisiones lentas. La Empresa debe reevaluar su proceso de toma de decisiones, debido a que tiene una estructura organizativa familiar muy arraigada, donde los miembros familiares están a cargo de todas las actividades importantes de toma de decisiones, en ocasiones se aplazan las decisiones individuales hasta que haya consenso o bien se espera a la cabeza de la familia.
- Estructura organizacional muy informal. Lo descrito en el punto anterior es fundamento de una estructura no bien definida. No existe una estrategia

financiera de inversión y crecimiento. Esto le resta a la empresa competitividad y principalmente habilidad de expansión y reacción.

- Capacidad productiva desperdiciada por falta de estrategias claras de comercialización (mercadeo y de comunicación) del producto, lo que puede provocar que el producto pierda mercado.
- Deterioro de la distribución del producto, principalmente por falta de unidades de reparto, generando poca cobertura y penetración, con su mayor presencia en áreas altamente competitivas.
- Alza mundial en los costos de las materias primas (especialmente, el petróleo), que afectan los márgenes de rentabilidad y amenazan la Empresa, ya que no es posible realizar constantes incrementos a los precios de venta.
- Falta de esfuerzos por obtener un perfil general del consumidor hacia el producto y se desconoce el grado de preferencia y la forma habitual de consumo de éste.

## **Resumen del Capítulo**

Durante este Capítulo se pudo obtener información muy valiosa en cuanto a las expectativas, preferencias y gustos del consumidor a través de un grupo focal y una encuesta realizada al público en diferentes sectores poblacionales del país. Esta información, en conjunto con las entrevistas realizadas a los distribuidores y al canal, ayudarán a identificar los aspectos que se propone cambiar y se ven como oportunidades de mejora para el producto y la empresa en sí.

De igual manera, mediante un análisis FODA, se logró detallar algunos aspectos que se deben considerar para proponer dar cambio. Dicho de otra forma, esta información es el pilar para el desarrollo de nuestro siguiente Capítulo, que pretende dar una propuesta mercadotécnica para el producto de estudio de este proyecto.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO**

### **INTRODUCCIÓN**

En el siguiente Capítulo, se expondrá las recomendaciones que han surgido luego de analizar extensamente diversos aspectos de la empresa y del producto en sí sobre el cual se enfocó el estudio.

A lo largo de este trabajo se han expuesto varios elementos del producto que pueden o deben mejorar si se desea alcanzar el potencial del producto al máximo, para así poder mejorar la percepción ante el consumidor y obtener una mayor participación de mercado.

A su vez, este Capítulo intenta crear en la empresa, autoconciencia y retrospectiva acerca de las áreas de mejora que debe tratar corregir para consolidarse en el mercado y poder cumplir con la creación y obtención de sus objetivos, para retomar el camino hacia nuevos y mejores proyectos en el corto y mediano plazo. De esta forma, se debe lograr que la empresa pueda plantear sus proyectos así en el futuro, como la expansión del mercado y una posible internacionalización del producto.

Para esto, serán analizados en detalle los siguientes ámbitos básicos: el Producto, en el cual se analizarán propuestas de presentación del Producto,

Precio, Mezcla de comunicación, Publicidad y Promoción. Además, se detallará los elementos más importantes de Distribución o Plaza, sobre las cuales se ha propuesto algunas mejoras. Por último, se revisará una propuesta general para la empresa y para su organización dentro de la situación actual del producto en el mercado local.

#### **4.1 VALORACIONES FINALES SOBRE EL PRODUCTO**

La encuesta y grupo focal realizados revelaron los factores críticos que el público en general busca en un producto artesanal como lo son las Galletas Herencia, aspecto importante, ya que, en un país como Costa Rica, se suele poner de lado los estudios de mercado para empresas artesanales, pequeñas y medianas.

En principio, se pudo determinar que el público mostró gran interés desde el inicio cuando se mencionó que se trataba de galletas; esto, indistintamente de la edad, estudio, sexo, grado académico o ingreso, por lo que se pudo apreciar el posicionamiento tan importante que tiene un producto como lo son las galletas, ante el consumidor.

Sin embargo, esta percepción puede ser muy engañosa, debido a que el consumidor puede querer probar un producto novedoso solamente por un tiempo determinado, pero solamente si coincide con sus expectativas de precio,

sabor, empaque o nombre de la marca, ya que si alguno de éstos no son del agrado del público, puede ser el inicio del fin para la relación entre el cliente y el producto.

En el primer apartado de la encuesta realizada, se propuso obtener el grado de conocimiento general del público sobre las galletas artesanales, así como las marcas de mayor conocimiento dentro del mercado. El 85% de nuestra población encuestada conoce este tipo de producto y las marcas más reconocidas fueron las galletas Pituca, Maicenita y Julieta. El producto en estudio, Galletas Herencia, quedó como la cuarta marca más mencionada, alcanzando un 10% de los encuestados. Es muy importante rescatar que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento de este producto porque algún familiar les proporcionó una muestra o les enseñó el producto.

También se les consultó acerca de si habían participado en alguna degustación del producto, sobre lo cual la totalidad de los encuestados respondieron que no habían participado en degustaciones de galletas artesanales.

Con respecto a nuestro apartado sobre los patrones de consumo de las galletas artesanales, en general, se puede apreciar que se trata de un producto que apela a todos los mercados: adulto, niños y adulto mayor, ya que no hubo una distinción particular por parte del consumidor con respecto a quién



consumía con mayor frecuencia. No obstante, la frecuencia de consumo es algo alarmante, ya que el 69% de los encuestados respondieron que consumían éstas de 1 a 3 veces al año solamente, un poco menos de un tercio de los encuestados consumen con mayor frecuencia, mensualmente o semanalmente. En cuanto a las razones de consumo, la mayoría consumen las galletas artesanales por su sabor sobre cualquiera de sus otras características.

Contrastando un poco este resultado con las entrevistas realizadas a distribuidores y al canal, a pesar de que el consumidor encuestado indica que el producto es de consumo familiar, tanto establecimientos comerciales como distribuidor concuerdan que existe un importante porcentaje de consumo de este tipo de producto un tanto más informal, el cual es mayormente del sector de mano de obra, trabajadores de maquilas, constructores, albañiles y empleadas domésticas, pero al existir mecanismos de control de ventas y de información, no se puede saber cuánto porcentaje de este consumo pertenece a compra a través de pulperías y abastecedores.

Con lo que respecta a compra del producto, según nos indican los miembros del canal, este tipo de producto se maneja mucho por impulso, es decir, entre mayor sea el antojo, mayor la oportunidad de compra. Éste es un aspecto muy importante, debido a que, al comparar este dato con los resultados de la encuesta, podemos ver de qué manera, al preguntarle al encuestado que si recordaba cuál era la última marca de galleta casera que había comprado

solamente el 45% recordaba realmente cuál fue su última. Entre estos, lideraba Pituca, con un 33%, seguidos por Herencia y Julietas, con un 22% cada uno. Esto es una clara respuesta a la frecuencia de consumo del producto.

No obstante, es importante realmente entender al cliente y la información que nos revela, especialmente hoy en día que existe una tendencia a un mayor consumo de productos sin ingredientes artificiales, con un toque más hogareño, ya que durante la época de tiempo en familia o libre, como las vacaciones escolares existe un notable aumento en las ventas.

Debido a esto, se planteó una serie de preguntas dirigidas a conocer a detalle de los principales aspectos comerciales del producto a las personas encuestadas. A pesar de que solamente el 15% del total encuestado conocía las Galletas Herencia, la información obtenida fue muy revelante. El 60% de los que tenían previo conocimiento del producto, indicaron que conocían de estas Galletas a través del punto de venta, y el 80% señaló haberlo consumido hace más de un mes.

Poniendo este dato en perspectiva con el Grupo Focal realizado, los participantes indicaron primordialmente la importancia de poder encontrar el producto visible y con buena presentación en los puntos de ventas, porque es una latente realidad que las personas realmente no están atraídas por los productos artesanales, sino es “*de vez en cuando*”, ya que la mayoría de los

participantes concordó en que esta compra es generada en casi la totalidad de las veces por la persona que va al punto de venta, observa el producto y siente un antojo o ganas de probar algo diferente, es ahí donde genera el único contacto para motivar la compra.

En lo que respecta al precio, podemos decir que el cliente está dispuesto a pagar en un rango de los ¢350 a los ¢750, ya que el 38% opina que pagarían entre ¢350 y ¢500 y un 31% entre ¢500 y ¢750.

Este estudio pretende darle los parámetros recomendables para cobrarle al consumidor solamente lo que está dispuesto a pagar. Este aspecto se retomará más adelante cuando se detalle la estrategia de precio. El objetivo de esta estrategia es buscar una relación directa entre el consumidor, la repetición de compra y la búsqueda de satisfacción del cliente, para que sienta que recibe más por lo que realmente paga.

En cuanto al empaque, durante el grupo focal realizado, todos opinaron que debe ser modificado, pues no es llamativo y no tiene ningún aspecto que lo destaque o algún aspecto alusivo al producto en sí, a la empresa o al país del cual proviene tan siquiera. Es importante manejar mejor los colores y el tipo de empaque, pues da apariencia de ser quebradizo y poco robusto o confiable. En la encuesta realizada, se les pidió calificar el empaque y citar los cambios que realizarían para hacerlo más llamativo. El 63% de la población calificó el

empaque de “bueno”, adicionalmente, se les solicitó opinar sobre los aspectos por mejorar, sobre los cuales se obtuvo cuatro detalles principales por cambiar: Logotipo del empaque, con un 24%; diseño del empaque, con un 24%; sistema de protección del producto, con un 22%; y los colores el empaque, con un 22%. Esto se pudo comprobar con el análisis de grupo focal, en el cual se obtuvo comentarios muy directos, principalmente sobre la fragilidad de las galletas, el hecho de que no se veía protegido el producto y acerca de la simpleza de su diseño y colores.

Adicionalmente, se encuestó sobre de diversificación de la línea actual de productos, sobre lo que el público respondió enfáticamente, dando propuestas muy valiosas, como bizcochos, empanadas rellenas, palitos de queso, más tipos de galletas y otras reposterías, principalmente.

En ambos estudios, se pudo, adicionalmente, destacar dos aspectos muy importantes que pueden hacer cambiar la imagen del producto a partir de dicha propuesta: diversificar líneas de producto y darle un valor adicional al producto actual en cuanto a presentación. Los participantes más jóvenes mencionaron acerca de la necesidad de algo diferente para contrastar con la sencillez del producto actual, como una cubierta de azúcar o la rayita de chocolate.

La siguiente propuesta tiene por objetivo realizar una serie de recomendaciones valiosas a la empresa, para poder cumplir con las

expectativas y opiniones, tanto del consumidor como de los miembros del canal y distribuidores. De esta forma, la empresa tendrá las herramientas necesarias para realizar los cambios necesarios y poder posicionar de mejor forma el producto en el mercado actual.

## **4.2 RECOMENDACIONES PARA EL PRODUCTO**

Para esta propuesta, se incorporó las principales modificaciones citadas por el consumidor: Logotipo del empaque, diseño del empaque, sistema de protección del producto y los colores el empaque. Para ello, se contrató un equipo de diseño; con un dibujante gráfico y la colaboración de un publicista para crear algunas propuestas al diseño del empaque y logotipo. De las propuestas se eligieron las finales según recomendación del publicista.

### **4.2.1 Propuesta de Logotipo**



A pesar de que los cuatro elementos obtuvieron un porcentaje de importancia muy similar, quizás el hecho de que el logotipo fuera el mayor de los

cuatro elementos, lo hace más inesperado, pues éste no fue destacado en ninguno de las entrevistas realizadas anterior al cuestionario al público.

El logotipo propuesto identifica claramente al consumidor con el aspecto casero del producto, dándole una sensación de “hecho en casa”, uno de los puntos más destacados en el análisis de grupo focal realizado. También reemplaza la leyenda “Horneados de Trigo” por un lema más tradicional y más apegado al producto como lo es “Galletas Caseras”.

#### **4.2.2 Recomendaciones de Empaque**

Durante este estudio se ha recalcado la importancia de las valoraciones del consumidor, que desea ver algo más novedoso, algo que le llame la atención al pasar en los pasillos del supermercado, o bien, algo que pueda encontrar con facilidad en cualquier punto de venta, que contenga el producto en buen estado y que, a la vez, tenga una presentación agradable. Esto, sin perder su calidad de producto casero, sin ingredientes artificiales y teniendo en cuenta los costos actuales.

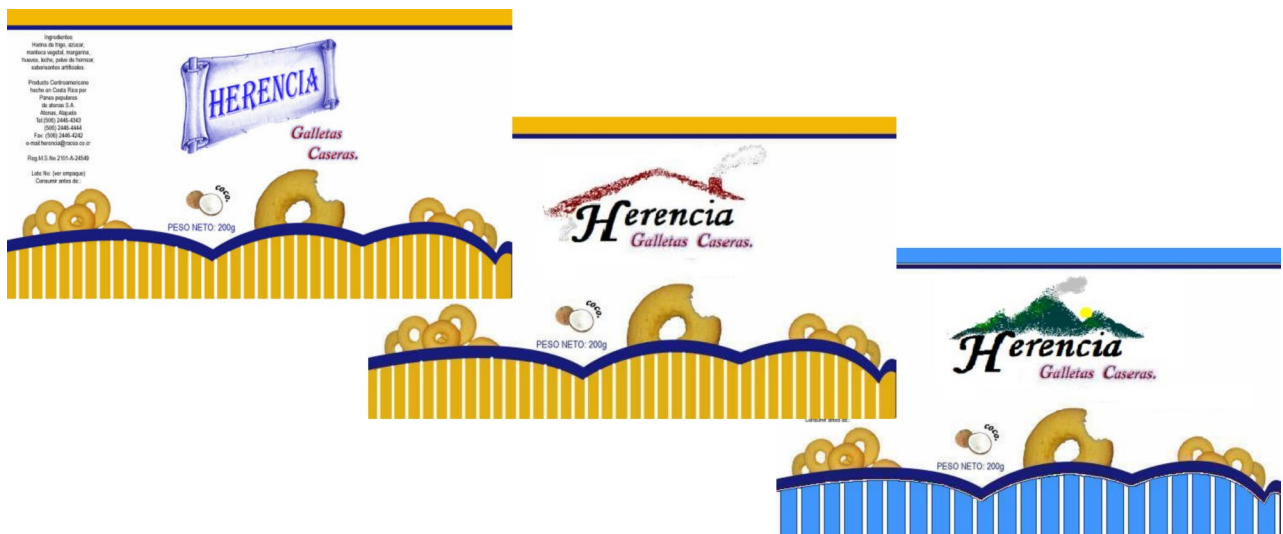
Adicionalmente, para incorporar un sistema que guardara la presentación del producto, se solicitó la asesoría de la señora María Brenes, de la empresa Empaques y Envases Centroamericanos S.A., quien, además, realizó diferentes cotizaciones para poder incorporar un sistema de protección para el contenido,

que le diera una mejor presentación final al producto y, de la misma forma, ayudando a reducir devoluciones de producto. Para ello, se eligió una bandeja plástica ondulada en dos segmentos. Estos costos se verán con mayor detalle más adelante en la sección de costos y precio del producto.

### 4.2.3 Propuesta Final de Empaque



### Otras Propuestas:



### Sistema de protección re



#### **4.2.4 Propuesta de un Slogan**

Otro aspecto importante por tomar en cuenta dentro esta propuesta fue la creación de un slogan. Esto obedece a la necesidad de un cambio de imagen, con lo que se busca poder otorgarle un respaldo adicional al producto que le ayude a competir fuertemente en el mercado.

Tomando en cuenta todos los elementos anteriores brindados y teniendo en mente el concepto de que la receta y el producto son una herencia familiar, se plantea el siguiente slogan o concepto para el mercado:

“Galletas Herencia... como hechas en casa”...

#### **4.2.5 Costos y Precio del Producto**

Recapitulando, se trató alguno de los aspectos relacionados al precio, se mencionó que el producto se encontraba en un precio intermedio con respecto a sus competidores directos y a un precio un poco más bajo con respecto al mercado de las galletas, en general.



Actualmente, el producto en estudio ronda entre los 390 y 530 colones, dependiendo del lugar de compra, siendo los Supermercados Automercados el lugar con el mayor precio. Por esta razón, una parte de la propuesta para el mercado local es determinar una estrategia de fijación de precios consistente a través de sus diversos puntos de ventas y así poder hacer sentir al cliente que el producto es accesible en cualquier lugar al precio acordado.

De acuerdo con lo anterior y con respecto a los cambios respectivos, mencionados al principio de este Capítulo en la sección de Producto, el precio nacional se verá determinado por los siguientes factores:

Precio por Unidad actual:

Costo total de producción = ₡180.50

Costo de empaque = aprox. ₡ 8.75 (₡3500 = 400 empaques)

Costo de incorporar nuevo empaque por unidad (con base en una compra de 10000 unidades):

Cotización 1: canasta plástica = ₡ 2.99 colones

Cotización 2: empaque plástico = ₡ 4.3 colones

Se puede ver en mayor detalle las cotizaciones en la sección de anexos de este trabajo, sin embargo, solamente con lo anterior, se puede observar que,

si la empresa opta por el nuevo empaque, no solamente mejora su calidad, sino que ahorra ¢1.5 colones por bolsa, solamente a través de una renegociación de precios y un aumento leve en el volumen de compra con el proveedor.

Definición de la estructura del precio:

<b>PRECIO</b>	
	<b>Por Kilo</b>
Costo de Producción	¢ 902.00
Margen Utilidad	¢ 498.00 *
Margen Distribución	¢ 466.67
Margen Detallista	¢ 1,005.13
<b>PRECIO/Kilo</b>	<b>¢ 2,871.79</b>
<b>PRECIO por paquete</b>	<b>¢ 574.36</b>

Fuente: Guillermo Rojas Gerente General.

*\*Nota:* El margen de utilidad está calculado aproximadamente al 50%. Éste bajaría por concepto de promociones o estrategia de precios.

Adicionar un costo nuevo por concepto de empaque y embalaje, no afecta determinadamente el costo del producto, y la opinión del sector, del canal, el consumidor y del análisis se extrae que estos cambios generarán un impacto positivo en las ventas del producto, buscando así justificar la inversión adicional y posicionar mejor el producto en el mercado.

Debido a lo anterior, se propone que el precio final al consumidor sea de ¢ 574.36.

Adicionalmente, se propone implementar una estrategia de precio sugerido, esto obedece a que, en las entrevistas realizadas con el canal, distribuidores y gerentes, todos aceptaron que existe una gran variabilidad de precios, por lo que sería de gran ayuda al producto disminuir al máximo esta la variabilidad, mediante la implementación de carteles con el precio sugerido por el productor.

#### 4.2.6 Propuesta de Diversificación

La siguiente propuesta se refiere a la necesidad de diversificar las líneas actuales del producto. Éste es una de las más claras recomendaciones de este proyecto, ya que, tanto distribuidores, como el canal, y el consumidor, en general, opinan que es necesario incorporar nuevos productos bajo la misma marca, ya que, aunque las galletas de coco sean aceptadas por el público, es necesario darle más opciones al público y reaccionar ante las nuevas tendencias y gustos del mercado.

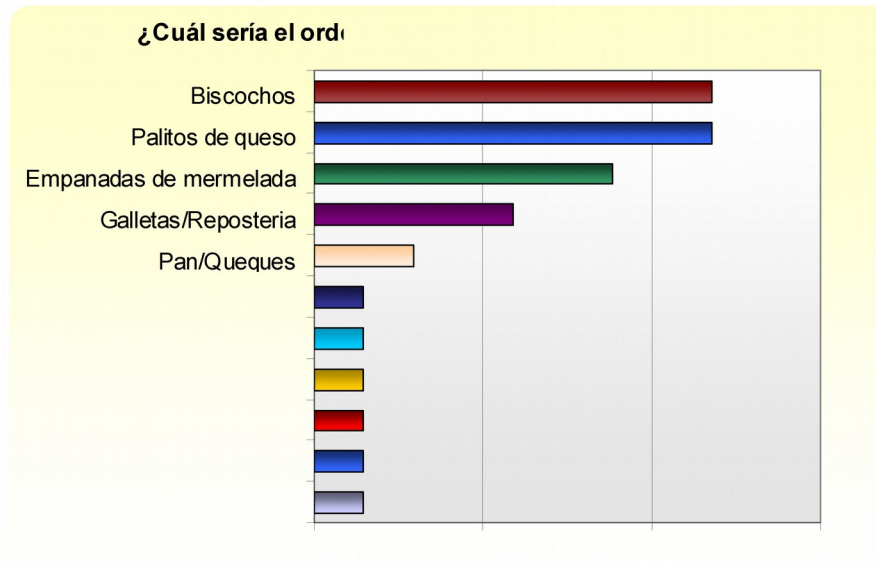
Es por ello que, utilizando los resultados de la encuesta realizada al público, explicada en el Capítulo anterior, se recomienda iniciar un plan intenso para poder incluir en sus líneas otros productos.

Así, se recomienda implementar estos conforme al final de los primeros seis meses del relanzamiento de las Galletas Herencia, con nuevo empaque.

- Biscochos
- Palitos de Queso
- Empanadas rellenas



Primordialmente, se recomienda lanzar Bizcochos y Palitos de queso La Herencia, en primera instancia, por estar entre los productos más solicitados por el consumidor en la encuesta realizada, así como se puede observar en el siguiente cuadro:



Fuente: Primaria, Encuesta realizada al consumidor, Abril 2009

Adicionalmente, se determinó que estos productos se podrían hacer con la maquinaria actual y bajo el mismo esquema, lo que lo convierte en el mejor escenario, al significar no tener que realizar una inversión adicional en la empresa.

Otro de los productos de mayor referencia son las empanadas rellenas de mermelada, éstas resultan un tanto más difíciles de producir, pues no se tiene el conocimiento, ni la capacidad actual para realizar éstas, por lo que se propone dejar estos productos para una siguiente etapa de su expansión de líneas.

#### **4.2.7 Propuesta de Mezcla de Comunicación**

La propuesta que se plantea para la publicidad en general está diseñada para ser pionera. Esto, por cuanto nunca antes se ha hecho alguna campaña o estrategia de mezcla de comunicación real. Debido a que esta propuesta está dirigida a una empresa de naturaleza artesanal, catalogada como microempresa, la parte logística de Plaza y la comercialización, debe ser llevada a cabo con la mejor utilización de los recursos actuales y sin representar un impacto financiero significativo. Adicionalmente, debido a que gran parte de la distribución es llevada a cabo por un intermediario, se propone realizar un proceso paulatino, utilizando como enfoque primordial el punto de venta, por lo que se recomienda seguir el siguiente esquema:

##### **Degustaciones**

Inicio: Primeros 6 meses del relanzamiento.

Periodicidad: Salida de escuelas y colegios.

Se recomienda realizar una serie de degustaciones del producto en el punto de ventas dentro de los primeros seis meses de haber lanzado el empaque nuevo y precio de relanzamiento del producto, aprovechando las salidas de escuelas y colegios, proyectando ser el producto novedoso para esa época. Es necesario proponer a supermercados y abastecedores poner en práctica intensamente esta actividad para dar a conocer el producto en el mercado.

Como se detalló en el Capítulo anterior, la degustación en productos caseros es casi inexistente, por lo que se pierden de la percepción del mercado y el beneficio de las reacciones del consumidor, sin dejar de lado la exposición.

Sin la degustación no se puede observar en el rostro del consumidor la reacción natural de si el sabor es bueno o si algo no parece estar bien. Por ejemplo, pueden realizarse algunas preguntas en el momento, para determinar si cambios sutiles, como agregar un poco de azúcar encima, o una rayita de chocolate, pueden ser la diferencia.

### **Diversificación del Producto**

Inicio: Al finalizar los primeros 6 meses del relanzamiento.

Periodicidad: Coincidir con las vacaciones de mitad de año.

Así como se detalló en la sección anterior, es importante implementar lo que el público meta requiere y solicita. No poner la atención necesaria al cliente es uno de los pecados de las organizaciones.

Adicionalmente, se sugiere impulsar estos productos nuevos con rutas nuevas en zonas mayormente turísticas, típicas y playeras. Implementar algún tipo de promoción complementario como afiches, brochures, anuncios de radio, volantes y mesas de *display* del producto son importantes.

## **Estrategia de producto gratis**

Inicio: A partir del primer año.

Periodicidad: En épocas de menor venta.

Adicionar una pequeña muestra de otros productos Herencia, siempre es un importante aspecto para impulsar una venta. Esto, especialmente cuando se está incluyendo nuevas líneas para poder dar a conocer los productos nuevos.

## **Publicidad Complementaria**

Propaganda - Material Promocional - Radio

Inicio: A lo largo del primer año y con cierta periodicidad.

Periodicidad: Una o dos veces al año, se recomienda en las épocas de mayor venta.

La propuesta se enfoca principalmente en una estrategia de divulgación, ya que al tratarse de un producto pionero, sin un gran capital que le respalde, no se puede aventurar a realizar gastos imposibles para el presupuesto actual, tales como: Publicidad televisiva o Publicidad de patrocinio (eventos, conciertos, actividades, varios).

Por esta razón, se propone iniciar con algo más conservador a través de los volantes y brochures que hagan alusión a la marca y el producto en general, con el fin de crear expectativa en el producto y generar presencia en el mercado.



Los brochures, carteles y volantes alusivos a la marca para decorar los establecimientos son muy comunes y un material publicitario relativamente barato, con el cual se puede obtener mayor exposición del producto con mayor facilidad.

Se recomienda, además, pautar en radio alguna vez durante la época de verano, esto, pues la radio es significativamente menos costosa que la televisión y podría llegar a alcanzar sectores importantes de compra, como lo son trabajadores de maquila, constructores, choferes (taxi y autobús) y trabajadores de seguridad, entre otros.

Otro aspecto importante es implementar la publicidad de boca en boca, la cual se propone inicie en supermercados, tiendas de conveniencia y centros comerciales. Esto se realizará con un fuerte proceso de degustación y de divulgación de las bondades del producto, para quedar en más y más mentes de los consumidores y así apegarse al siguiente objetivo publicitario:

“Ser el primer producto en la mente del consumidor, cuando piensen en galletas tradicionales y caseras.”

### **4.3 RECOMENDACIONES SOBRE EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**

A través del tiempo, la empresa familiar de galletas La Herencia ha estado enfocada en el proceso de fabricación y ha descuidado, o no ha prestado especial atención al proceso de distribución conjuntamente con el de mercadeo, acciones que son fundamentales para lograr el crecimiento de la Empresa.

El proceso de distribución ha estado prácticamente administrado por terceros, para los cuales, el producto de “La Herencia” constituye un producto más dentro la línea de distribución, además, de no ser el principal producto. Aún cuando la empresa Panes Populares S.A. “La Herencia” tiene rutas propias, éstas no aportan el mayor volumen de ventas, por lo que el éxito o fracaso de la compañía o el crecimiento está fuera del control de los dueños.

Es por ello que se recomienda que la empresa implemente un sistema de información, que sirva para la investigación e implementación de acciones que garanticen que el control del producto en el mercado esté en manos de la empresa y no de las distribuidoras.

Para ello, se recomiendan que sigan la siguiente serie de acciones:

La Empresa debe conocer exactamente los territorios, los clientes y la cantidad de veces que actualmente se visitan, en otras palabras, es necesario conocer la

cobertura, penetración y frecuencia de visita de los clientes. Por lo que se debe implementar un trabajo conjunto con las distribuidoras, un mapa territorial de punto de ventas exacto, crear una lista con la frecuencia de visitas, la cantidad de producto y monto de venta por visita, por punto de venta. Esto se puede administrar de forma muy sencilla, llevando una plantilla de Excel con los rubros anteriormente mencionados y evaluar los resultados como mínimo mes a mes.

En este momento, no se tiene conocimiento exacto del territorio de la Gran Área Metropolitana asignado al distribuidor, solamente se sabe que está siendo atendido por tres rutas y con un total de 300 clientes, lo que indica una muy baja cobertura y penetración. Además de ello, no se tiene confirmación real de en cuántos establecimientos realmente se está vendiendo, por lo que ese número fácilmente puede ser menor. Por lo tanto, es urgente poner en práctica un sistema de planificación de rutas, que facilite la decisión de agregar o eliminar rutas. Esto puede analizarse con un cálculo final de cada ruta, dividiendo el capital invertido para completar la ruta entre el número de comercios visitados. Con esto, se puede justificar la existencia de dicha ruta o bien si es mayor el costo de combustible, depreciación del automóvil y costo por concepto de salarios, que lo que se obtiene de utilidad por ruta, o bien, si se debe buscar atender más comercios en esa ruta para poder justificar su existencia o si debe agregar más distribución a una ruta en que no se dé abasto.

Es necesario que la Empresa mantenga reuniones semanales o quincenales y tener también una mesa de diálogo con cada uno de los distribuidores independientes,

con la finalidad de conocer en detalle cada uno de los territorios visitados, así como la cantidad de clientes en cada uno de ellos, con el fin de saber con claridad cuáles son aquellos territorios que no se están visitando, o aquéllos que requieren de una reorganización de clientes de acuerdo con las rutas establecidas para cada territorio, esto permitiría al fabricante negociar con los mismos u otros distribuidores la asignación de nuevas rutas y/o nuevos territorios para llegar a tener una mayor penetración y, por ende, un mayor volumen de ventas. Es indispensable que se lleven minutas de estas reuniones y, si se llega a algunos acuerdos durante las reuniones, se pongan personas responsables y fechas designadas, para que haya un cumplimiento de éstos.

Asimismo es importante llevar un registro de los territorios cubiertos por los distribuidores actuales que no están siendo cubiertos adecuadamente, como lo son las sodas institucionales o comedores que se encuentran en las zonas francas o parques industriales en las que no hay presencia del producto. Si existen aspectos que imposibiliten el registro detallado de estas ventas, es necesario tener estimaciones volumen y revisarlos también en una reunión con los distribuidores y administradores de los mencionados.

Por ser éste un producto artesanal o casero debe de impulsarse su venta y estar presente en aquellos puntos de venta de connotación turística o de comida típica considerados de alto tráfico peatonal. Ejemplos de éstos son: Paradas obligatorias de camiones y buses, lugares reconocidos por los turistas nacionales como “Los

Chespiritos”, “La Fiesta del Maíz”, miradores reconocidos, parques de animales como Zoo Ave, Africa Mía o Panaca.

Por último, se propone impulsar fuertemente no sólo la venta en supermercados, sino en pulperías, ya que también se debe tomar seriamente la recomendación de los distribuidores, pues ellos, por mucho tiempo, han sido los principales administradores del producto y así lo han indicado en las entrevistas realizadas. Así que debe darse un énfasis en estos elementos mencionados a lo largo de esta propuesta en ambos frentes: Supermercados y Pulperías.

#### **4.4 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA**

Durante este Capítulo, se ha presentado una propuesta general estratégica para que la empresa Panes Populares de Atenas pueda relanzar un producto exitoso y pueda mejorar aquellos aspectos que amenazan con hacer desaparecer el producto en el mercado actual.

No obstante, dicho análisis no quedaría completo sin la incorporación de una serie de recomendaciones para la empresa como organización. Existen muchos ámbitos en los cuales la empresa no cuenta con las bases suficientemente sólidas para poder empezar a construir una nueva y mejor empresa, una con estrategias firmes y objetivos claros que se mantenga en una ruta hacia la mejora continua.

Como parte del análisis realizado en los capítulos anteriores, se mencionó que la empresa no cuenta con una estrategia corporativa definida, que le permita indicar por dónde empezar, ni el camino por seguir. La siguiente propuesta está relacionada con Misión, Visión y Valores con los que pueden contar para el inicio de su relanzamiento como empresa.

#### **4.4.1 Misión**

La misión de Panes Populares de Atenas, debe incluir las tres características primordiales de las mejores visiones. Primero, un sueño: ser el mejor; segundo, las políticas propias de la empresa, trabajo arduo y dedicación; y tercero, ámbitos competitivos: ser excelente para el cliente y satisfacer sus expectativas. La misión propuesta es la siguiente:

“Trabajar arduamente con dedicación para ser el mejor producto casero y producir un producto excelente para nuestros clientes, satisfaciendo sus expectativas”.

De esta forma, la empresa siempre podrá recordar lo que la hizo empezar y por qué deben continuar.

#### **4.4.2 Visión**

La creación de una Visión ejemplifica la explicación al público del sueño que define a la empresa. La Herencia desea ser el mejor, por lo que su nueva visión sigue esta idea:

“Ser la mejor empresa de productos horneados caseros en el país”

### 4.4.3 Valores

**Esfuerzo:** Trabajar arduamente y con la mejor disposición para nuestros clientes.

**Honestidad:** Cada sugerencia y propuesta serán honestas, tomadas con seriedad y se deberá escuchar honestamente las necesidades del cliente.

**Humildad:** Ser humildes en el alcance de nuestras metas, nunca darnos por vencidos.

**Compromiso:** Estamos comprometidos con la satisfacción total de nuestros clientes.

### Resumen del Capítulo

Es en este momento cuando surgen las siguientes incógnitas: ¿Existen parámetros claros para dar a entender si un producto artesanal posee o no todo el potencial necesario para convertirse en un producto líder del mercado? ¿Vale la pena hacer una inversión económica fuerte, a pesar de que siempre exista la incertidumbre de que una inversión mal hecha puede hacer quebrar a la empresa?

Muchas empresas esperan que el producto sea bueno, exitoso, con un buen margen de utilidad, pero para ello no basta que tenga buen sabor, un bonito empaque y un anuncio o publicidad, ocasionalmente. Es necesario para ello escuchar al público, por lo que las recomendaciones de este capítulo son vitales para el desarrollo de un producto exitoso, ya que de ellas depende principalmente su crecimiento y sobrevivencia dentro del mercado actual.

Por estas razones, se hace especial énfasis en recomendar que la empresa realice los esfuerzos necesarios para conocer mejor su negocio, su distribución actual, sus productos y su presencia en el mercado, con el fin de renegociar territorios y cubrir nuevas rutas. Asimismo, es indispensable el establecimiento de un sistema de información permanente por parte de los distribuidores, relacionado con la cobertura, penetración y frecuencia de visita de los clientes, de manera tal que ello le permita tener el conocimiento y control actualizado del proceso de distribución de sus productos en el mercado o territorio asignado a cada uno de los distribuidores. Esta ingerencia sobre los distribuidores y el conocimiento del mercado le permitirá tomar decisiones estratégicas de comercialización para los productos actuales o futuros.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

El objetivo de los cinco capítulos de este proyecto es mostrar como La Herencia puede colocarse exitosamente en el mercado nacional, a través de una serie de cambios que el consumidor y asociados al canal han indicado a lo largo de los estudios de mercado realizados.

A continuación, se presenta una serie de conclusiones que sirven para recapitular lo obtenido de este proyecto.

- La Empresa actualmente se encuentra en una situación difícil, tanto organizacional como estratégica y financieramente, por lo necesita de una serie de cambios estratégicos para el producto y la organización, para que ésta, mediante un cambio de imagen, pueda posicionarse mejor en el mercado local.
- En el Capítulo III, se pudo obtener información fundamental para poder escuchar, entender y definir los aspectos que el cliente considera que son importantes y, por tanto necesarios de ser tomados en cuenta para poder satisfacer las necesidades y expectativas de su público meta.
- Se pudo escuchar por primera vez lo que el consumidor tenía que decir acerca de la presentación del producto, la diversidad de líneas del producto, el sabor, el precio, así como sus gustos y preferencias actuales acerca de las galletas artesanales.

Adicionalmente, se pudo también saber por primera vez lo que tenían que decir, distribuidores, empleados, pulperías y supermercados acerca del producto, así como sus recomendaciones.

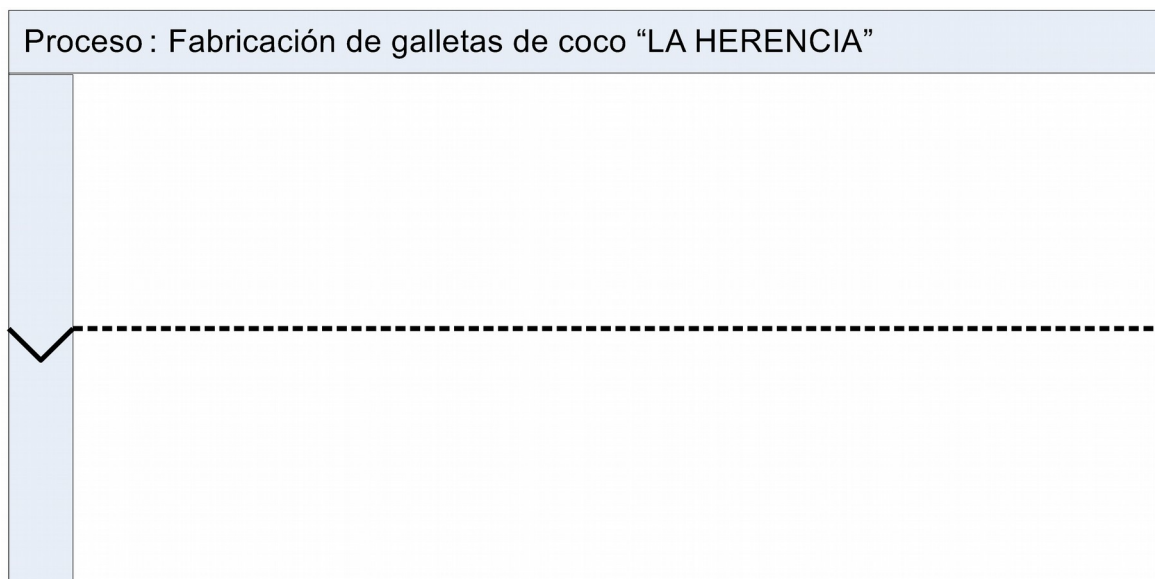
- El mercado actual de productos artesanales ha sido muy poco explotado y no se le ha vinculado lo suficiente con el turismo para impulsar sus ventas. Además, no se tienen casi registros de información de cuánto se vende, en qué lugares, ni una estrategia organizada por parte de ninguno de los participantes del mercado.
- La empresa como tal tiene deficiencias de sistemas de información, que le imposibilitan tomar decisiones importantes y necesarias en el mercado, para poder así reaccionar ante la competencia nacional e internacional. Actualmente, existen muchas facilidades para convertir estos productos únicos del mercado en material de exportación, pero, por las deficiencias estratégicas que poseen, ésta es una posibilidad difícil de alcanzar para estas empresas, sino tienen la asesoría adecuada.
- Una de las principales recomendaciones para la Empresa fue motivar la implementación de la propuesta para cambiar el empaque y presentación del producto, así como un plan de comercialización que cambie la forma de hacer su negocio de como lo hacen actualmente.

- Los estudios realizados en este trabajo: encuestas, entrevistas, grupo focal y análisis FODA, fueron indispensables para revelar información importante que, hasta el momento, estaba oculta para la empresa. Sin estas herramientas, no hubiese sido posible definir las expectativas, preferencias y gustos del consumidor, así como las tendencias del mercado observado por el canal y sus distribuidores.
- Otra de las recomendaciones importantes fue la diversificación de las líneas de producto actuales, ya que como se expuso, para el cliente es indispensable la repetición de compra y no aburrirse de la marca o dejar de comprarla.
- Otro aspecto importante fueron las recomendaciones en cuanto a la mezcla de comunicación, ya que como lo validó el consumidor a través de las encuestas y el grupo focal, no existe casi exposición del producto. No existen degustaciones, afiches, pauta en radio o periódico, ni tampoco mucha publicidad de boca en boca que respalde al producto.
- Por último, se expuso de qué manera un producto bueno, con una buena dirección, puede alcanzar grandes cosas, por ello, es indispensable que la creación de la Misión, Visión y Valores, van a fundamentar la ruta para alcanzar la dirección adecuada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de la Real Academia Española (2004).
- Ferrell, O.C.; Hartline, Michael D. (2006); Estrategia de Marketing. 3º edición. Thomson
- Hair, Joseph. Lamb, Charles Jr. McDaniel, Carl (2002). Marketing 6º edición. Mc Graw Hill
- Hair, Joseph. Bush, Robert. Ortinau, David (2004). Investigación de Mercados. 2º edición. Mc Graw Hill
- Glagovsky, Hugo Esteban (2007). ¡Esto es FODA! Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. 10º edición. Mc Graw Hill.
- Referencia tomada de Internet. [www.definición.org](http://www.definición.org).
- Referencia tomada de Internet. [www.estrategia.com](http://www.estrategia.com) .
- Sun Tzu. Arte de la Guerra.

## Anexo 1: Proceso de Fabricación y Especificaciones del Producto



<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Aspectos Nutricionales</b>
Color: Amarillo (Crema)	• Harina de trigo	Grasa Total..... 5.2g ..... 7%
Sabor: Coco	• Azúcar	Grasa Saturada.... 2.5g ....12%
Forma/presentación: Rosquillas	• Manteca vegetal	Colesterol..... 37mg ....12%
Peso: 200g	• Margarina	Sodio..... 80mg .... 5%
Textura: Tostada / artesanal	• Huevos	Potasio.....150mg .... 3%
Ciclo de vida: 6 meses	• Leche	Carbohidratos..... 20g ..... 0%
Empaque y embalaje: Bolsa plástica de sellado doble	• Polvo de hornear	Fibra dietética.....1g ..... 8%
	• Saborizantes	Azúcares..... 8g ..... 0%
		Proteína..... 2g

## Anexo 2: Información Financiera Adicional de la Empresa

### PRECIO (US Dólares)

	<u>Por kilo</u>
Costo de producción	\$1,64
Gastos Despacho de Aduana*	\$0,22
Transporte en el interior del país	\$0,18
PRECIO FOB/kilo	\$2,04
Transporte principal**	\$2,27
Total Costos	\$4,32
Márgen Utilidad	\$4,32
<b>PRECIO CFR/kilo</b>	<b>\$8,63</b>

\*Incluye Coste Guía, Documentación, Trámites Aduanales y Permisos

\*\*Incluye Tarifa Base/kilo y Cargos adicionales de Aerolínea (CFEE,DGAC,TFE,TSF,SEC,FCE)

		<b>Costos/kilo</b>	<b>Cumplimiento de Mínimos exigidos</b>
Kilos a exportar	270		
Tarifa Base/kilo (+100 kilos)	\$1,50	\$1,50	\$405,00
CFEE	\$20	\$0,07	
DGAC/kilo	\$0,0052	\$0,0052	
TFE	\$25	\$0,09	
TSF/kilo	\$0,05	\$0,05	\$13,50
SEC/kilo	\$0,10	\$0,10	\$27,00
FCE/kilo	\$0,45	\$0,45	
Flete (1-20 kms)	\$48,30	\$0,18	
Coste Guía	\$35	\$0,13	
Documentación	\$20	\$0,07	
Trámites Aduanales	\$30	\$0,11	
Permisos	\$10	\$0,04	
Costo total por kilo		\$2,80	
Costo Producción Paquete 200 gr	\$0,3287		
Costo Producción 1 kilo	\$1,6435		
Margen Utilidad	100%		

### FLUJO POR KILO EN DÓLARES AMERICANOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas unidades kilo		3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00
PRECIO CFR/kilo		8,63	8,63	8,63	8,63	8,63	8,63	8,63
Utilidad bruta		27.970,78	27.970,78	27.970,78	27.970,78	27.970,78	27.970,78	27.970,78
Costo de producción		-5.324,94	-5.324,94	-5.324,94	-5.324,94	-5.324,94	-5.324,94	-5.324,94
Gastos Despacho de Aduana		-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00
Transporte en el interior del país		-583,20	-583,20	-583,20	-583,20	-583,20	-583,20	-583,20
Transporte principal		-7.360,85	-7.360,85	-7.360,85	-7.360,85	-7.360,85	-7.360,85	-7.360,85
Seguro Transporte Internacional		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta antes impuestos		13.981,79	13.981,79	13.981,79	13.981,79	13.981,79	13.981,79	13.981,79
Impuesto renta 20%		-2.796,36	-2.796,36	-2.796,36	-2.796,36	-2.796,36	-2.796,36	-2.796,36
Utilidad neta después impuestos		11.185,43	11.185,43	11.185,43	11.185,43	11.185,43	11.185,43	11.185,43
Inversión arte empaque	-384,62							
Viaje contrato c/agente	-3.000,00							
Capital inicial	-15.000,00					2.662,47		
<b>Total</b>	<b>-18.384,62</b>	<b>11.185,43</b>	<b>11.185,43</b>	<b>11.185,43</b>	<b>11.185,43</b>	<b>13.847,90</b>	<b>11.185,43</b>	<b>11.185,43</b>
<b>VAN</b>	<b>18.615,83</b>							
<b>TIR</b>	<b>55%</b>							

### OBSERVACIONES:

1. Proyecto sin financiamiento externo, porque la empresa es conservadora y ya tenía pensado este proyecto y la reserva de capital para ello.
2. Tasa costo capital, la libre de riesgo ronda el 15% por lo que consideramos un 17% para el proyecto, en colonos
3. A pesar de que el flujo es a 10 años se asume que el proyecto continuará, según objetivos de la empresa por lo que no presumimos recuperación de

## Anexo 3: Estudio de Mercado de Costa Rica (Procomer)

### **Generalidades del mercado local: Costa Rica<sup>24</sup>**

#### **Generalidades de país**

Esta sección detalla aspectos importantes del mercado local, en el cual actualmente incursa las Galletas Herencia. La información ha sido tomada del Perfil de País, de Procomer. Información recopilada y publicada en Agosto de 2007.

#### **Sistema de gobierno**

Costa Rica es un país con una tradición democrática estable. La actual Constitución Política de la República fue promulgada en noviembre de 1949. Su estructura política se basa en un sistema republicano representativo con tres poderes:

- Ejecutivo: Este poder está encabezado por el presidente y dos vicepresidentes, que son elegidos por voto directo cada 4 años. En el Poder Ejecutivo se encuentran también los Ministros que encabezan cada uno de los ministerios del país. Desde el año 2003 es permitida la reelección de ex-presidentes de la República.
- Legislativo: Legisla y está compuesta por 57 miembros, elegidos por sufragio universal directo por un período de cuatro años.
- Judicial: Conformado por la Corte Suprema de Justicia y 22 miembros elegidos por la Asamblea para un período de ocho años; tribunales menores, tribunales de trabajo y el tribunal electoral.

Una de las principales características de Costa Rica es que no posee fuerzas armadas, ya que éstas fueron suprimidas constitucionalmente en 1949.

---

<sup>24</sup> La información de esta sección ha sido tomada de:  
*Perfil de País: Costa Rica, Dirección de Estudios Económicos y Estrategia, Procomer, Agosto 2007.*

## **Población**

La población oficial según el último censo poblacional del año 2000 es de 4,476,614 habitantes. La densidad de población es de 81,4 habitantes / km<sup>2</sup>

Cuadro: Población de las provincias\* Participación

Provincia	Población	Participación
San José	1.505.851	35%
Alajuela	810.165	19%
Cartago	484.186	11%
Puntarenas	408.654	10%
Heredia	398.865	9%
Limón	392.616	9%
Guanacaste	298.897	7%

## **Área**

El área del país es de 51.100 Km<sup>2</sup>.

## **Tasa de desempleo abierto**

La tasa de desempleo es del 6,0% (datos a julio 2006)

## **Salario Mínimo**

El salario Mínimo minimorum a enero de 2007 es de ¢148.477 de acuerdo con Decreto Ejecutivo N° 33437.

## **Tamaño promedio por hogar**

El tamaño promedio por hogar es de 3,7 miembros (datos a julio 2006)

## **Nivel de educación**

El alfabetismo es de aproximadamente un 96,0%.

## **Organización territorial**

El territorio está dividido en siete provincias: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón.



## Clima

Debido a las características geográficas de Costa Rica, las condiciones climáticas son muy variables. En el Atlántico y el Pacífico Sur el clima es tropical, con estaciones no definidas, mientras que en el resto del territorio existe una estación lluviosa (mayo a noviembre) y una seca (diciembre a abril), con una temperatura promedio de 22° C. La temperatura en costas y playas oscila entre los 21 y 32° C.

Acceso al Mercado

## Transporte Terrestre

Costa Rica dispone de una red vial de aproximadamente 37.281,88 kilómetros entre carreteras y caminos. También tiene puertos en ambas costas: Limón y Moín en el Atlántico y, Puntarenas, Caldera, Golfito y Quepos en el Pacífico.

Empresas	Teléfono	Fax
ADUANERA ARGONZA, S.A.	2339662	2235625
AGENCIA ADUANAL ARCE CAMPOS, S.A.	2579555	2234553
AGENCIA DE ADUANAS Y CARGA META, S.A.	4429900	4412384
AGENCIA DE CARGA M.C., S.A.	2368895	2408718
AGENCIA MARITIMA TRANSMARES COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	2231769	2232095
AGENCIAS KABAT, SOCIEDAD ANONIMA	4437733	4417441
AIMAR LOGISTICS SOCIEDAD ANONIMA	2904363	23204084
AIMI CARGA, S.A.	2398181	2398282
ALMACEN FISCAL LOS LEONES, SOCIEDAD ANONIMA	2726772	2723554
AMVARMAR, S.A.	2291935	2921935
ANTARES CARGA AEREA Y MARITIMA, SOCIEDAD ANONIMA	4428733	4426464
ARMADA DE NAVEGACION, SOCIEDAD ANONIMA	2576606	2220173
ATI CARGO, S.A.	2566500	2579719
BAIMAR INTERNACIONAL, S.A.	4429949	4412922
CARGA AEREA FERMAN, S.A.	4400072	4420822
CARGA INTERNACIONAL W & R, SOCIEDAD ANONIMA.	4438441	4406047
CARGA TICA EXPRESA, S.A.	4437058	4437058
CARGA URGENTE DE COSTA RICA	2221322	2218800
CCS GLOBAL LOGISTICS SOCIEDAD ANONIMA	2903232	2901641
COMPANIA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE INTERTRANS, S.A.	2243318	2348048
CONELI INTERNACIONAL, SOCIEDAD ANONIMA	2966748	2903844
CONSOLIDACIONES DEL VALLLE CENTRAL, S.A.	2838070	2830463
CONSOLIDACIONES IMPROSA, S.A.	5869500	2270300
CONSOLIDACIONES KARPA, S.A.	2565371	2566873
CONSOLIDACIONES MUNDOTRANS S A	2489290	2480024
CORPORACION OCEANICA INTERNACIONAL COISA	2931044	2931051
CORPORACION SEDISA S.A.	2317867	2900157
CORREDORES MARITIMOS Y ADUANEROS, S.A.	2090000	2090074
CORREDURIA ADUANERA DE VAPORES INTERMAR, S.A.	2530502	2838641
COSTA RICA CARRIERS SOCIEDAD ANONIMA	2970202	2402007
COSTA RICA CONSOLIDACIONES, S.A.	2246718	2349757
CROWLEY LOGISTICS OF COSTA RICA C.L.C.R. S.A	2129696	2337363
DACOTRANS DE CENTROAMERICA, S.A.	2336690	2331684
ECONOCARIBE CONSOLIDADORA TICA, S.A.	2577611	223847

ECULINE DE COSTA RICA, S.A.	2200541	2964627
EMPRESA CENTROAMERICANA DE TRANSPORTES ECATRANS, S.A.	2656566	2656262
ESCENARIOS DEL COMERCIO CONTINENTAL, SOCIEDAD ANONIMA	2965515	2320538
EXPEDITORS MAR Y TIERRA, S.A.	2337466	2215401
EXPOTRANS, SOCIEDAD ANONIMA	2203320	2203174
F&G CONSOLIDACIONES SOCIEDAD ANONIMA	2266216	2266163
FAST CARGO SERVICE, S.A.	4421846	4425778
GRUPO CAIL, S.A.	2579315	2579439
H A OFICINA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA, S.A.	2574292	2583554
HI TECH AIR SHIPPING INC	2565084	2565661
IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES MUNDIALES IRM, S.A.	2801082	2801044
JUAN JOSE PUERTAS & ASOCIADOS, S.A.	2364567	2359225
KARRY CARGO SOCIEDAD ANONIMA	2910302	2316118
KUEHNE Y NAGEL, SOCIEDAD ANONIMA	2202660	2915343
L.S. ORO SOLUCIONES, SOCIEDAD ANONIMA	2417272	2367195
LATIN AMERICAN INDIAN COMPANY LANINCO, S.A.	4425105	4425105
LAURITZENCOOL LOGISTICS, S.A.	2252555	2282445
LOGISTICA AIRE MAR COSTA RICA S.A.	2602529	2245526
LOGISTICA DE TRANSPORTES LOTRASA, S.A.	4422552	4433463
LOGISTICA MUNDIAL, S.A.	2398181	2398282
MAERK COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	2105000	2105220
MUDANZAS MUNDIALES, S.A.	2242525	2533390
MULTITRANS, S.A.	2966161	2321003
NAZEL, S.A.	2565413	2563739
OCEAN EXPRESS INTERNACIONAL SOCIEDAD ANONIMA	2650272	2650274
OMARSA DE COSTA RICA S.A.	2686627	2686629
ON MY WAY DE COSTA RICA, S.A.	2917700	2917694
P.L.A. CONSOLIDADORES, SOCIEDAD ANONIMA	2554412	2554742
PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES, S.A.	2579191	2579194
REPETTO Y COMPANIA, S.A.	2960911	2324372
REX INTERNACIONAL DE COSTA RICA, S.A.	2097000	2397803
SEGNINI TRANSPORT, SOCIEDAD ANONIMA.	2931803	2931803
SENATOR INTERNATIONAL, SOCIEDAD ANONIMA	2938500	2939761
SERAMAR SOCIEDAD ANONIMA	2838368	2804322
SERCOGUA COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	2901658	2320140
SERVICIOS DE CONSOLIDACION INTERNACIONAL SCI SOCIEDAD ANONIMA	4375800	4431950
SERVICIOS EXPRESOS INTERNACIONALES A. LOBO Y ASOCIADOS S.A.	2934750	2934969
SERVICIOS INTERNACIONALES DE CARGA, S.A.	2532510	2537711
SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRADOS CENTROAMERICANOS S.I.C. SOCIEDAD ANONIMA	4311708	4311707
SET TRANSPORTE MARITIMO EXPRESO, S.A.	2213091	2588416
SMYTH CARGO, S.A.	4431415	4430123
SOCIEDAD APICOLA COSTARRICENSE, S.A.	2212130	2232918
TICO INTERNACIONAL, S.A.	2935828	2939760
TOPKAPI, S.A.	2813324	2258717
TRANS AIR SYSTEMS, S.A.	4439310	4439310

## Transporte Naviero

Los puertos más importantes por volúmenes de carga son: Limón, Moín y Caldera.

Algunas empresas navieras importantes son:

Empresas	Teléfono	Fax
AEROMAR S.A.	2228811	2234970
AGENCIA ADUANAL DESALMACENADORA TICAL DEL OESTE, S.A.	2226473	2223358
AGENCIA ADUANAL S.A.	2567171	2225520
AGENCIA DE ADUANAS Y VAPORES R RODRIGUEZ	6612049	6612942
AGENCIA DE CARGA MC DONALD DE C.R., S.A	2317710	2329591
AGENCIA DE REPRESENTACION. ADUANALES ARENA SA.	7581891	7581891
AGENCIA DE VAPORES DEL PACIFICO	6612497	6613462
AGENCIA MARITIMA DEL ISTMO, S.A.	2336122	2336330
AGENCIA MARITIMA TRANSMARES COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	3847834	
AGENCIA NAVIERA CENTROAMERICANA ANCSA, S.A.	2342101	2346586
AGENCIAS NAVIERAS VILICICH S.A.	6111062	6611309
AGENCIAS UNIDAS S.A.	2237666	2238538
ALBERTORAMA S.A.	7580221	7580405
AMBOS MARES S.A.	2217444	2333667
AMERICAN PRESIDENT LINE, SOCIEDAD ANONIMA	2084600	2084620
ANTENA AGENCIA NAVIERA TRANSPORTE ESTIBA Y NEGOCIOS AFINES S.A.	758100	7581200
ARMADA DE NAVEGACION S.A.	2576606	2217612
BARLOVENTO AGENCIA MARITIMA, SOCIEDAD ANONIMA.	2565011	2566961
BECKER Y BRAMMER S.A. NAVIERA CIA.GRAL.	2239566	2332073
BEECHE PUNTARENAS S.A.	6611786	6610273
C.P. SHIPS CENTROAMERICA, S.A.	2905510	2905513
CIA. BANANERA EL TROPICO J.P. S.A.	2837290	2258405
COMPANIA ADUANAL Y NAVIERA ADUAMAR S.A.	6612049	6612942
COMPANIA NAVIERA COFLEMAR S.A.	2567265	2235330
COMPAÑIA ADUANERA S.A.	2214111	2554218
CONTINENTAL MARITIMA CMCR SOCIEDAD ANONIMA	2315151	2967381
CORPORACION ADUANERA DEL LITORAL PACIFICO	6612049	6612942
CORPORACION SCAN S.A.	2327501	2323760
CORREDORES MARITIMOS Y ADUANEROS, SOCIEDAD ANONIMA	2576969	2552470
COSTAMAR AGENCIA MARITIMA C.A.M. S.A.	2344340	2344318
CROWLEY AMERICAN TRANSPORT INC.	7583734	7584001
CROWLEY LINER SERVICES, INC.	2550808	2337363
DEL MONTE FRESH INTERNACIONAL INC.		
DIAMAR PACIFICO S.A.	6610952	6610952
EFRASA DE PUNTARENAS S.A.	6612765	6610445
EMPRESA CENTROAMERICANA DE TRANSPORTE ECATRANS, S.A.	2970202	2402007
EQUITRANS, S.A.	2200888	2200537
GRUPO TRANSITORIO INTL, SOCIEDAD ANONIMA	2260150	2260076
GRUPO TROPICAL ADUANERO, S.A.	2534561	2838572
HERMANOS MORA Y CIA S.R.L.	2537068	2538657
HUMBERTO ALVAREZ SUCEORES S.A.	2574292	2231318
INTRAMAR, S.A.	2571233	2553086
INVERSIONES ALLTEL XXI, S.A.	6343005	6343004
INVERSIONES PERCOFIS PUNTARENAS, S.A.	6610912	6614287
MAERKS DE COSTA RICA, S.A.	2961127	2964288
MARINA INTERCONTINENTAL S.A.	2862774	2270300
MARITIMA INTEROCEANICA CR S.A.	2220916	2231872
MEDITERRANEA INTERMODAL, MEDINTER, S.A.	2801105	2802662
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY SOCIEDAD ANONINA	5201412	5201413
MULTIMODAL MARITIMA S.A.	2564610	2553086

MULTISERVICIOS MARITIMOS MAVA, S.A,	6344103	6344104
NAUTICA CENTROAMERICANA, S.A.	2901339	2327297
NUEVA AMERICA INTERNACIONAL S.A.	2535749	2241476
OCEANICA NEPTUNO, S.A.	2581619	2552783
OPERACIONES ADUANERAS RAPIDAS SOCIEDAD ANONMA	2243664	2240760
PARAMARES S.A.	6610948	6613762
PROVEEDORES DE BARCOS, SOCIEDAD ANONIMA	6613683	6613683
PROVIMAR, S.A.	6614249	6613234
RAFAEL ANGEL ULLOA Y COMPAÑIA S.A.	2237233	2216930
RAGIER S.A.	6610909	6610362
REPRESENT.INTERNAC.MARITIMAS DE C. R.	2200888	2200888
REPRESENTACIONES B Y A DE SAN JOSE S.A.	2200679	2327375
REPRESENTACIONES INTERNACIONALES MARITIMAS, (REPINTER) S.A.	2202626	2315155
REPRESENTACIONES MARITIMAS MAR Y TIERRA	2550800	2330705
REPRESENTACIONES SERMAR GLOBAL, S.A.	2568465	2568465
SERVICIOS ADUANALES BANADOLE S.A.	2873228	2561066
SERVICIOS INTERCONTINENTALES S.A.	2238736	2339846
SERVICIOS LOGÍSTICOS DEL CARMEN, SOCIEDAD ANONIMA	2129000	2550158
SERVICIOS MARTIMOS DEL PACIFICO S.A.	6611529	6612770
SERVICIOS NAVIEROS MAURITANIA, S.A.	6611454	6612494
SERVICIOS Y ASESORIA TECNICA ADUANERA DEL PACIFICO S.A.	6344287	6344286
SERVIMAR S.A.	2954435	2328276
SMYTH INTERNACIONAL S.A.	4428862	4424465
SOCIEDAD INTERNACIONAL DE COMERCIO Y TRANSPORTE, S.A.	2331266	2331429
SOLUCIONES MARITIMAS PARA CENTROAMERICA, S.A.	2415994	2972333
TERMINALES DE CARGA Y TRANSPORTES TRANSCOSTA DE CENTROAMERICA, S.A.	2810376	2837148
TRANSITARIA, SOCIEDAD ANONIMA	2129595	2225261
WECO AGENCIAS DE COSTA RICA, S.A.	2316448	2325751

## Transporte Aéreo

El país cuenta con dos aeropuertos internacionales: el Juan Santamaría, ubicado a 16 kilómetros de San José, y el Daniel Oduber Quirós ubicado en Guanacaste. Existen aeropuertos regionales en Pavas (Tobías Bolaños) y Limón. El Tobías Bolaños se limita a naves pequeñas, en tanto el de Limón tiene capacidad para todo tipo de naves. El aeropuerto Juan Santamaría es el más apropiado para la carga internacional.

<b>Empresas</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Fax</b>
ACS AIR CARGO	4434571	4434538
AERO COSTA RICA ACORI S.A.	2962020	4422107
AERO COSTA SOL, S.A.	4401444	4412671
AEROJET DE COSTA RICA, S.A.	4414487	4413829
AEROLINEAS CENTRALES DE COLOMBIA, SOCIEDAD ANONIMA	2577495	2550940
AEROLINEAS PACIFICO ATLANTICO S.A. (AEROPERLAS)		2907344
AEROMEXPRESS S.A.	4428785	2341126
AEROTRANSPORTES MAS DE CARGA, S.A. DE CAPITAL VARIABLE	4422726	4422726
AEROVIAS NACIONALES DE COLOMBIA, S.A.	2577495	2550940
AIR TRANSAT A.T.	2534416	2341126
AMERICA WEST AIRLINES INC	4300873	4300449
AMERICAN AIRLINES INC	2551211	2551812
AVIATECA, SOCIEDAD ANONIMA		2907344
BRITISH AIRWAYS, PLC	2565264	2234863
CHALLENGE AIR CARGO INC.	4432470	4432795
COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, S.A.	2576334	2576338
COMPANIA PANAMENA DE AVIACION, S.A.	2210724	2216798
COMPANIA REAL HOLANDESA DE AVIACION S.A.	2203082	2203092
CONDOR FLUGDIENST GMBH	2217444	2339485
CONTINENTAL AIRLINES INC.	4421904	4411856
CUBANA DE AVIACION, SOCIEDAD ANONIMA	2215881	2219917
DELTA AIR LINES INC	2226633	2227786
DHL AERO EXPRESO, S. A.	2391555	2391552
DHL DE GUATEMALA S.A.	2903010	2904100
EMERY WORLDWIDE AIRLINES	4437733	4416408
FINE ARLINES INC.	4431881	4422727
FLORIDA WEST INTERNATIONAL AIRWAYS INC	2534416	2259320
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA, S.A.	2235685	2231055
LINEAS AEREAS COSTARRICENSES, S.A.	2310513	2324593
LINEAS AEREAS SURAMERICANAS, S.A.	2534416	2259320
LTU INTERNATIONAL AIRWAYS	2349292	2348442
MARTINAIR HOLLAND N.V.	4424264	4413531
PANA VIA, SOCIEDAD ANONIMA.	4424433	4439547
PARSA, SOCIEDAD ANONIMA	4424433	4439547
PHOENIX AIR GROUP INCORPORATED	2226633	2219127
REAL ANTILLAS AEREAS DE COSTA RICA, S.A.	4429197	4429562
SOCIEDAD AERONAUTICA DE MEDELLIN CONSOLIDADA, S.A.	2577495	2550940
TACA INTERNACIONAL AIRLINES, SOCIEDAD ANONIMA		2907344
TERMINALES DE CARGA Y TRANSPORTES TRANSCOSTA DE CENTROAMERICA, S.A.	2810376	2837148
TRANSPORTE AEREO DEL PERU, S.A. (AEROPERU)	4424453	2285842
TRANSPORTISTA AEREA NO REGISTRADO PARA EXPORTACIONES RECOPE		
UNITED AIR LINES INC	2965314	2204855
UPS DE SAN JOSE, S.A.	4432470	4432795
US AIRWAYS, INC	2047575	2047580
VENEZOLANA INTERNACIONAL DE AVIACION S.A. VIASA	2575023	2231055
WEST CARIBBEAN COSTA RICA S.A.	2325544	2314344

## **Política Comercial y atracción de inversiones**

El mercado local tiene por objetivo de política de comercio exterior “consolidar una inserción inteligente de Costa Rica en la economía mundial, coherente con los objetivos de crecimiento económico y bienestar social planteados”. Los ejes principales de la política comercial son 5:

1) Negociaciones comerciales: Para facilitar el acceso de los productos nacionales a mercados de interés se tienen iniciativas de libre comercio y lograr una mayor articulación de los acuerdos vigentes.

2) Fomento de las exportaciones: Para lograr un crecimiento sostenido de las exportaciones en el largo plazo y alcanzar la meta de US\$ 18.000 millones en el 2010.

3) Fomento de las inversiones: Para poder conseguir el establecimiento de compañías nacionales y extranjeras de alto valor agregado, que promuevan la diversificación productiva, el desarrollo de nuevos productos, que transfieran conocimiento al país, acceso a tecnologías de punta y que estimulen los encadenamientos productivos.

4) Administración de los Tratados: Velar por el cumplimiento de todas las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales o de inversiones bilaterales, regionales o multilaterales, suscritos por el país.

5) Relación con las organizaciones de la sociedad civil: Para poder propiciar y mantener un diálogo permanente con las organizaciones representativas de la sociedad costarricense, con el propósito de explicar los alcances y beneficios que tiene para la estrategia de desarrollo nacional la vinculación al comercio exterior, así como para conocer y atender sus posiciones.

#### Organizaciones comerciales económicas y Tratados Comerciales

- Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Miembro del Mercado Común Centroamericano.
- Acuerdos comerciales con: Centroamérica, Chile, México, Panamá, República Dominicana, Canadá, CARICOM y Estados Unidos.
- Negociaciones comerciales en proceso: ALCA, Unión Europea y Panamá.
- Tratados Bilaterales de inversión vigentes: Alemania, Argentina, Canadá, Chile, China (Taiwán), España, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Paraguay, República Checa, Suiza y Venezuela.

Cuadro: Acuerdos Comerciales con Costa Rica

<i>Tratado</i>	<i>Fecha firma</i>	<i>Entrada en vigor</i>
Tratado General de Integración Centroamericana	13/12/1960	23/09/1963
Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial entre Costa Rica – Panamá	08/06/1973	31/07/1973
Tratado de Libre Comercio Costa Rica – México	05/04/1994	01/01/1995
Tratado de Libre Comercio Centroamérica / República Dominicana	16/04/1998	07/03/2002
Tratado de Libre Comercio Centroamérica – Chile	25/01/2001	15/02/2002
Tratado de Libre Comercio Costa Rica – Canadá	23/04/2001	01/11/2002
Tratado de Libre Comercio Costa Rica – CARICOM	09/03/2004	15/11/2005 Trinidad y Tobago
		30/04/2006 Guyana
		01/08/2006 Barbados
Tratado de Libre Comercio Centroamérica / Estados Unidos	05/08/2004	n.a.
Tratado de Libre Comercio con Panamá.	07/08/2007	n.a.

### **Barreras Arancelarias**

Al ser parte del Mercado Común Centroamericano (MCCA) la definición, decreto y ejecución de la política arancelaria se define en el conjunto de los países de Centroamérica, apegados a los instrumentos jurídicos vigentes. Estos buscan la competitividad del sector productivo centroamericano y nivel de protección adecuado a la producción regional.

Los aranceles a la importación rondan de cero a quince por ciento, con excepción de algunos productos agrícolas que tienen aranceles superiores al 15%.

### **Impuesto sobre las ventas**

Es un impuesto sobre el valor agregado en la venta de mercancías y en la prestación de algunos servicios. Este impuesto grava la transferencia del dominio, a título gratuito u oneroso, de todo tipo de mercancías, así como de los servicios gravados por la ley. Ley del Impuesto General sobre las Ventas, N° 6826 de 8 de noviembre de 1982 y reformas y su Reglamento, Decreto N° 14082-H del 29 de noviembre de 1982 y reformas.

### **Impuesto selectivo de consumo**

Impuesto es cobrado a algunas mercancías importadas o producidas localmente por productores no artesanales. A este impuesto se le deducen los créditos de impuestos selectivos de consumo pagados (tanto a nivel interno como en aduanas) sobre aquellas materias primas o productos intermedios destinados a ser incorporados en sus productos finales.

Tiene su fundamento legal en la Ley de Consolidación de Impuestos Selectivos de Consumo, Título II de la Ley N° 4961 de 10 de marzo de 1972 y reformas y su Reglamento, Decreto N° 14617-H del 10 de junio de 1983 y reformas.

### **Barreras No Arancelarias**

A pesar que la mayoría de los productos que ingresan a Costa Rica no requieren de licencias de importación, existen algunos casos que requieren algunos requisitos de Salud y Agricultura:

- Fitosanitarias y zoonosanitarias, reguladas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Requisitos del Ministerio de Salud Pública, que determina que se deben registrar todos aquellos productos o sustancias que puedan afectar la salud humana, para su correspondiente aprobación.
- Normas de etiquetado dictadas por la Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida (ONNUM): Las etiquetas de productos preempacados no requieren de autorización previa pero dichas instituciones realizan verificaciones de mercado para comprobar, mediante muestreos, para verificar si cumple con la normativa vigente.
- Normas de calidad (también dictadas por la ONNUM), se efectúan también muestreos estadísticos periódicos.
- Para medicinas, cosméticos, productos químicos, alimentos procesados y bebidas requieren un permiso de importación del Ministerio de Salud.
- Armas, explosivos y municiones requieren una licencia del Ministerio de Seguridad.
- Para los etílicos sin desnaturalizar se requiere de una autorización del Ministerio de Salud y del Ministerio de Economía quien realiza un control de la importación.

A continuación se mencionan algunas entidades relacionadas con permisos de importación y sus respectivos departamentos:

Ministerio de Agricultura y Ganadería:



- Salud Animal
- Departamento de abonos y plaguicidas
- Servicio Fitosanitario del Estado

Ministerio de Ambiente y Energía:

- Comisión Gubernamental del Ozono
- Dirección Sectorial de Energía
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación

Ministerio de Gobernación y Policía:

- Departamento de Control Nacional de Radio.

Ministerio de Salud:

- Departamento de Zoonosis
- Departamento de Control de Medio Ambiente
- Departamento de Control de Alimentos
- Departamento de Drogas, estupefacientes, controles y registros.
- Departamento de Sustancias Tóxicas y Medicina del Trabajo.

Ministerio de Seguridad Pública:

- Departamento de Control de Armas y Explosivos.

Oficina Nacional de Semillas.

## **Consideraciones para la Exportación**

El exportador debe inscribirse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) de PROCOMER, este registro tiene validez de un año, luego del cual debe ser renovado en forma manual o electrónica.

Según la naturaleza del producto a exportar, es necesario tramitar la documentación requerida ante instituciones gubernamentales y privadas costarricenses, con el fin de ejercer un control sobre la actividad operativa de las empresas productoras o procesadoras de mercancías costarricenses y certificar que los productos que se pretenden exportar cumplan con las normas de higiene y de salud establecidas en el mercado internacional.

La Promotora de Comercio Exterior posee un sistema para que estos trámites (notas técnicas de exportación), vía Internet. La información que se ingrese a este sistema será revisada por la autoridad competente y la aprobación se dará por la misma vía.

Mercancías originarias de Costa Rica deberá utilizar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Este documento cuenta en su reverso con una guía para su confección y puede ser adquirido en la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

El DAE puede llenarse por máquina de escribir o computadora o electrónicamente del Sistema Integrado de Ventanilla Única de Comercio Exterior (SIVUCE) mediante un formulario presellado. En caso de realizarse un trámite manual, debe presentarse en las oficinas de la Ventanilla Única para su respectiva firma. Si es un formulario presellado, no es necesaria la firma antes mencionada.

El exportador debe presentar dos facturas comerciales como título ejecutivo contra el deudor. Con la factura comercial, el vendedor establece las condiciones de venta al comprador, lo cual significa una cesión de la mercancía al comprador (contrato de venta).

Para mercancías que se exportan y poseen trato arancelario preferencial en el país de destino, el exportador deberá tramitar el respectivo Certificado de Origen, con el fin de obtener los beneficios arancelarios que brinda el programa (reducción total o parcial de los derechos de aduana). El documento se adquiere en VUCE y para su trámite es necesario presentarlo con la

información solicitada, acompañado de una fotocopia del certificado, de la factura comercial y de la Declaración Aduanera de Exportación correspondiente.

El exportador debe presentar un certificado zoosanitario o fitosanitario, emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para los productos de origen animal o vegetal, en las oficinas del puesto de salida del producto y llenar la solicitud para la confección del certificado oficial. Se emite luego de la verificación física del producto a exportar.

Adicionalmente, el exportador debe contar con la documentación respectiva para el transporte adecuado del producto:

- Vía marítima: Se requiere un bill of lading. Emitido por la compañía transportista, como título de propiedad transferible que permite al tenedor de una de las copias negociables reclamar la entrega de las mercancías.
- Vía aérea: Se requiere una guía aérea, para formalizar el Contrato de Transporte Aéreo de Mercancías.

La Declaración Aduanera de Exportación se tramita ante VUCE. En las oficinas centrales de PROCOMER en San José, o en las oficinas descentralizadas en cada aduana de salida: Puerto Caldera, Puerto Limón, Paso Canoas, Peñas Blancas y Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. También en oficinas regionales: Liberia, San Carlos y Pérez Zeledón.

Se revisan los documentos anteriormente mencionados y se verifica la consistencia de la información. Puede ser directamente por el exportador o se puede contratar los servicios de una agencia aduanal. Luego, se procede a realizar el trámite ante la aduana para obtener la autorización de levante de las mercancías.

## Anexo 4: Guía de entrevista “Focus Group” o Grupo Focal

GRUPO: 10 (MIXTO) 2- 25años    2- 30años    2- 35años    2- 45años

PRODUCTO: GALLETAS DE COCO “HERENCIA”

TIEMPO: 50 MINS. Posibilidad de expandir a 1:15hr.

Elección del moderador (rasgos):

- Experiencia con el grupo de estudio.
- Tranquilidad, con gran facilidad de intercambio y alcance con el grupo.
- Debe ser alguien conocido, ya que el producto no lo es y se desea eliminar prejuicios.
- Conocimientos previos con Focus Groups.

### 1. Temario

- a. Propósito del grupo:  
Identificar el grado de aceptación del producto (agrado).
- b. Reglas del juego:  
Escuchar lo que todos dicen  
Sólo una persona a la vez  
No pueden haber discusiones individuales  
No realizar preguntas al moderador
- c. Relajamiento  
Pueden estar tranquilos, pueden responder lo que desean y en cualquier momento que no se sientan cómodos, pueden indicarle al moderador y el les atenderá, al inicio el grupo tendrá tiempo para conocerse y para “romper el hielo”.
- d. Opinión propia:  
No hay respuestas correctas, sólo opiniones personales (propias).
- e. No tema estar en desacuerdo  
No debe tener miedo ser diferente o demostrar distintas opiniones a las del grupo.
- f. Micrófono y cámaras o espejos.  
Existen micrófonos y cámaras en el salón.
- g. **Breve participación de los grupos:**

## 2. Actividades

### a. Calentamiento:

Breve interacción y participación del grupo.

### b. Revisión de los patrones de uso y/o compra del producto:

¿Bajo que circunstancias o en que momento es que se adquieren galletas en el hogar y de qué forma se consume, en algún momento en particular?

### c. ¿Quién normalmente compra el producto?

Comprador.

### d. ¿Quién consume el producto?

Consumidor final.

### e. Consideraciones en la selección del producto

Motivos / qué motiva a comprar.

## 3. Reacciones ante el concepto del producto

### a. Explicación del concepto del producto

Galletas de coco “Herencia” son un producto costarricense, tipo galleta crocante hecha a base de ingredientes naturales y a raíz de una receta familiar casera.

### b. Actitud ante el concepto del producto

Percibir reacciones visibles y aleatorias ante el concepto del producto nuevo.

### c. Características por las cuales gusta y ventajas con la competencia

Destacar las principales razones de preferencia y que características le aventajaría sobre la competencia actual.

### d. Percepción que no gusta y desventajas con la competencia

Destacar las principales razones de disgusto y principales características que la competencia le aventajaría sobre el producto.

i. Interés en el concepto

¿Le despierta interés este concepto? ¿Por qué o por qué no?

ii. ¿Qué tan interesado está usted en el producto?

¿Mucho, algo, poco, nada? ¿Por qué?

iii. Razones de interés

¿Podría especificar las razones de su interés (o desinterés)?

e. Expectativas

¿Cuáles serían las expectativas de un producto como éste?

f. ¿Cómo espera sea un producto como éste?

i. Forma y apariencia (¿Por qué?)

ii. Sabor (¿Por qué?)

iii. Textura (¿Por qué?)

iv. Otros (¿Cuáles / Por qué?)

g. ¿Para quién siente que es este producto?

i. Niños (¿Por qué?)

ii. Adultos (¿Por qué?)

iii. Familia (¿Por qué?)

h. A qué ámbito va dirigido el producto?

i. Oficina (¿Por qué?)

ii. Auto (¿Por qué?)

iii. Casa (¿Por qué?)

iv. Otros (¿Cuáles / Por qué?)

4. Es en este punto donde se ofrece a probar (degustar) el producto al focus group, con gran atención a las primeras reacciones, se da un momento para liberar tensión y crear apertura por parte del grupo y se prosigue:

5. El producto:

**MODERADOR:** Les voy a repartir unas muestras de galletas de coco “Herencia”, por favor prueben el producto. Me interesa su actitud hacia el producto y sus reacciones hacia el mismo al consumirlo.

- a. ¿Cuál es su primera reacción? (Describa)
- b. ¿Por qué compraría el producto? (razones y su importancia)
- c. ¿De quién sería la idea de comprar el producto? (¿Por qué?)
- d. ¿Compraría el producto en vez de otro? (¿Por qué?)
- e. ¿Cuándo compraría el producto? ¿Cuáles serían sus expectativas? (apariciencia, sabor, textura, expectativas de otros)\*
- f. ¿Consumiría el producto en forma diferente a otros productos similares? (¿Qué aspecto lo diferencia?)
- g. ¿Cuál es su reacción hacia el empaque? ¿Cuáles serían los principales cambios que le haría? (colores, diseño, tema en particular, otros)\*
- h. ¿Cuál es su actitud hacia la presentación? (primera impresión, cantidad, envoltura)\*
- i. Planearía comprar el producto otra vez (¿Por qué?)
- j. ¿Es un producto que normalmente vería en su despensa? (¿Por qué?)
- k. ¿Hay algún otro comentario que desea agregar?\*

\* Recolección de conocimiento para relanzamiento.

## Anexo 5: Encuesta Realizada al Consumidor

Nº \_\_\_\_\_

Buenos días (tardes), mi nombre es Alejandro Rodríguez y como parte de un mi proyecto final de graduación de la maestría de administración y dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica. Estoy realizando un estudio de mercado sobre el consumo de Galletas Caseras (también conocidas como artesanales) y quisiera me colabore con la siguiente encuesta, la cual en cualquier momento puede solicitar detener o pedir aclarar o hacer cualquier pregunta.

Cualquier información que usted nos suministre será estrictamente confidencial. De antemano agradezco su colaboración. ¿Me permitiría unos minutos?

### Sobre el conocimiento de las Galletas Caseras

#### 1. ¿Conoce usted las galletas de tipo casera o artesanal?

( ) Sí                      ( ) No      (Pasar a la pregunta 30)

#### 2. ¿Cuales marcas de galletas caseras conoce?

(No indicar al encuestado las opciones, en orden de prioridad según las vaya mencionando)

Bacatá ( )      Herencia ( )                      Pituka ( )      Julietas ( )  
Moofy ( )      Abuela ( )                      Maicenitas ( )      Caseras ( )

#### 3. ¿Indique las razones por las que recuerda las marcas que se mencionaron?

Las comió donde un familiar ( )                      Desde pequeño las como ( )  
Las vió en un anuncio de TV ( )                      Las probé en una degustación ( )  
Las come regularmente ( )                      Me gusta mucho su sabor y textura ( )

#### 4. ¿Alguna vez ha participado en la degustación de algún tipo de galletas caseras?

( ) Si    ( ) No      (Pase a la Pregunta 6)

#### 5. ¿Recuerda cuál Galleta fue?

---



## Sobre el consumo de Galletas Caseras

6. ¿Consume o ha consumido usted galletas de tipo casera o artesanal?

( ) Sí ( ) No (Pasar a la pregunta 15)

7. ¿Cuales marcas de galletas caseras consume o ha consumido?

Bacatá ( ) Herencia ( ) Pituka ( ) Julietas ( )  
Moofy ( ) Abuela ( ) Maicenitas ( ) Caseras ( )

8. ¿Con que frecuencia consume galletas tipo artesanal?

Todos los días ( ) de 1 a 3 veces por semana ( )  
de 1 a 3 veces al mes ( ) de 1 a 3 veces al año ( )

9. ¿Por qué razón o por cuales características hacen que usted consuma producto?

Textura ( )  
Sabor ( )  
Aroma ( )  
Todas las anteriores ( )  
Otro\_\_\_\_\_

## Sobre el compra de Galletas Caseras

10. ¿Recuerda usted cuál fue la última marca de galleta casera que compró?

( ) Sí ( ) No (Pasar a la pregunta 13)

11. ¿Cuál marca fue?

Bacatá ( ) Julietas ( )  
Herencia ( ) Moofy ( )  
Pituka ( ) Abuela ( )

Maicenitas ( )

Caseras ( )

**12. ¿Cuál fue la razón de la primera compra?**

Por probar algo nuevo ( )

Lo había probado en otro lugar ( )

Me la recomendaron ( )

Porque conocía la marca ( )

Otro: \_\_\_\_\_

**13. ¿A usted le gusta comprar galletas o productos caseros nuevos para probar?**

( ) Sí ( ) No ( ) Otro \_\_\_\_\_

**14. ¿Que lo motiva comprar galletas o productos caseros nuevos para probar?**

\_\_\_ La publicidad

\_\_\_ El empaque

\_\_\_ La sensación de riesgo

\_\_\_ La apariencia del producto

\_\_\_ Curiosidad

\_\_\_ La promoción

**Sobre las Galletas Caseras La Herencia**

En este momento presentamos nuestro producto en estudio: Galletas La Herencia, una galleta artesanal nacional en una presentación de 200 gramos, alrededor de 20 unidades (rosquillas). *Se le puede brindar muestra en este momento si desea. Gracias.*

**15. ¿Conoce usted las galletas La Herencia?**

( ) Sí ( ) No (Pasar a la pregunta 19)

**16. ¿Alguna vez ha comprado o probado las galletas de La Herencia?**

( ) Sí ( ) No (Pasar a la pregunta 19)

**17. ¿A través de que medio conoció las galletas La Herencia?**

( ) Televisión ( ) Radio ( ) Valla Publicitaria / Moopy

( ) Punto de venta ( ) Propia investigación ( ) Un evento

Un Familiar       Un Amigo       Otro:

**18. Cuando fue la última vez que compró el producto?**

Hace unos días       Hace una semana  
 Hace como un mes       Más de un mes

**19. ¿Viendo este empaque cuánto estaría usted dispuesto a pagar por las galletas de Coco Herencia?**

Entre ¢200~¢350     Entre ¢350~¢500     Entre ¢500~¢750     Más de ¢750

**20. ¿Cuál sería el orden de prioridad en el consumo del producto (Siendo 6 el más importante y 1 el menos importante):**

En el desayuno      (    )  
Con el refrigerio a media mañana      (    )  
Con el café mañana o tarde      (    )  
Entrecomidas mañana, tarde o por la noche(    )  
Como acompañamiento de bebida caliente (    )  
Como acompañamiento de bebida fría      (    )

**21. ¿Que sabor es de su preferencia?**

Vainilla (    )      Banano      Coco (    )      Veteada (    )      Limón (    )

**22. ¿Dónde consume usted este tipo de producto?**

En el trabajo      (    )  
En la casa      (    )  
En el lugar de estudio (    )  
En el transporte      (    )

**23. ¿Con que frecuencia compraría el producto, suponiendo que encuentra con el precio de su agrado?**

Todos los días (    )      de 1 a 3 veces por semana (    )  
de 1 a 3 veces al mes (    )      de 1 a 3 veces al año (    )

24. ¿Le gustaría que existieran más productos nuevos bajo la marca La Herencia?

¿Indique que productos?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

25. Por favor indique en orden de prioridad, las localidades o puntos de venta donde compraría el producto. (Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante):

Supermercados

Con respecto a la opción marcada con 5, podría indicarnos algún(os) ejemplos para dicho punto de venta:

Mini-Súper

Pulperías

Restaurantes/Bar

Cafés

Otro:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26. ¿Qué características son de importancia para usted en la elección de galletas La Herencia?

El precio ( )

El empaque ( )

El producto ( )

La marca ( )

La calidad ( )

Otra ( )

27. ¿Consideraría comprar el producto en empaques familiares?

Si ( )

No ( )

28. ¿Cómo calificaría el empaque del producto?

Muy Bueno (Pasar a la # 30)  Bueno  Malo  Muy Malo

29. Por favor indique qué factores cambiaría usted si tuviera que modificar el empaque actual. (Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante):

Colores del empaque

Diseño del empaque (Dibujos e Impresión)

Logotipo del empaque

Material del empaque

Sistema de protección (*canasta, tubo o caja*)

Otro: \_\_\_\_\_

## **Características del entrevistado**

### **30. ¿Sexo?**

Masculino (  )      Femenino (  )

### **31. ¿Estado civil?**

Soltero (  )    Casado (  )    Divorciado (  )    Unión libre (  )    Separado (  )  
Viudo (  )

### **32. ¿Edad?**

De 18 a 25 años (  )

De 26 a 35 años (  )

De 36 a 45 años (  )

De 46 a 55 años (  )

De más de 56 años (  )

### **33. ¿Educación?**

Primaria (  )      Secundaria (  )      Universitaria (  )      Técnico (  )

### **34. ¿Continúa estudiando actualmente?**

Sí (  )      No (  )

### **35. ¿Trabaja?**

Sí (  )      No (  )

### **36. ¿Identifique el rango de su ingreso salarial?**

(  ) Menos de 200,000

(  ) De 200,000 a 400,000

(  ) De 400,000 a 600,000

(  ) Más de 600,000

**37. ¿Número de miembros de su familia?**

**Comentarios:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Muchas Gracias por su tiempo.**

## **Anexo 6: Guía de Encuesta Realizada al Distribuidor**

¿Que opinión tiene usted de las características de textura y sabor, y en términos generales, del producto “La Herencia”?

¿Que observación podría aportar sobre las características del empaque actual?

¿Que opinión tiene del precio actual del producto?

¿Cuales y cuantos canales y puntos de venta atiende su empresa?

¿Con cuantas rutas y camiones atiende los clientes?

¿Con que otros productos cuenta para la distribución?

¿Atiende todos los puntos de venta con los productos de La Herencia?

¿Cuales supermercados de cadena atiende su empresa?

¿Que comentarios tiene sobre la venta en los supermercados de cadena?

¿Paga usted por los espacios (góndola) de venta en los supermercados?

¿Utiliza usted los servicios de compañías de acomodo de producto (display)?

¿Que cambios o recomendaciones sugiere para mejorar la venta en supermercados?

¿Que cambios o recomendaciones sugiere para mejorar el proceso de distribución?



## **Anexo 7: Guía de Encuesta Realizada al Canal**

¿Que opinión tiene usted de las características en términos generales, de la marca y productos “La Herencia”?

¿Que comentarios tiene sobre la rotación o venta del producto en sus supermercados?

¿Que opinión tiene del precio actual del producto?

¿Que observación podría aportar sobre las características del empaque actual?

¿Pagan las galletas artesanales por espacios (góndola) de venta en los supermercados?

¿De que manera se otorga el espacio de góndola a los productos artesanales y cómo se podría mejorar el asignado a “La Herencia”?

¿Que opina usted de la relación comercial de los productos “La Herencia” con Wal-Mart?

¿Opina usted que los productos artesanales tienen desventajas o privilegios con respecto a los productos industriales en supermercados?

¿Considera usted que “La Herencia” tiene ventajas o desventajas respecto a otros competidores del mismo segmento de artesanales?

¿Que cambios o recomendaciones sugiere para mejorar la venta en supermercados?

## **Anexo 8: Guía de Encuesta Realizada los “Display”**

¿Como se impulsa al producto Galletas Herencia, cual es la mecánica tras este proceso?

¿Cual es su opinión del desempeño (rotación) de La Herencia en Wal-Mart?

¿Cree ud. que el espacio en góndola es clave para el desempeño de un producto?

¿Cual es su opinión general de los productos artesanales en supermercados?

¿Que cambios o recomendaciones sugiere para mejorar la venta en supermercados?

## Anexo 9: Cotización de Bandejas para Empaque EMCA

---

From: María Eugenia Brenes Molina [mailto:cuquita27\_@hotmail.com]  
Sent: Tuesday, August 26, 2008 10:12 PM  
To: ale\_ucr@hotmail.com; Rodriguez, Alejandro; mebrenes@grupovargas.com  
Subject: Cotización de bandejas- EMCA

Alejandro:

Debido a su necesidad inmediata, le remito los precios por este medio. Le envío los precios de las bandejas de acuerdo al mejor acomodo que encontré en la cantidad de galletas que usted me facilitó y es así como le puedo aportar dos posibilidades. Mañana después de la reunión de ventas le envío una cotización formalmente, se los adelanto únicamente para que usted pueda trabajar con los datos a primera hora. Los precios están ranqueados de acuerdo al volumen de compra.

Las 2 posibilidades de bandeja son:

1- Bandeja ondulada: de 500 a 1000 uds-----\$ 84.34  
de 1000 a 5000 uds-----\$ 62.89  
de 5000 a 10000 uds-----\$ 55.87  
más de 10000 uds-----\$ 48.44

2- Bandeja crujipan: de 500 a 1000 uds-----\$ 70.01  
de 1000 a 5000 uds-----\$ 58.34  
de 5000 a 10000 uds-----\$ 54.52  
más de 10000 uds-----\$ 50.49

La presentación de las bandejas se las puedo facilitar, nada más nos ponemos de acuerdo en el día y la hora.

Sin más por el momento y esperando poderle servir con este producto se despide muy atentamente,

Ma. Eugenia Brenes  
EMCA

PS: Como podrá observar a mayor volumen los precios son realmente atractivos sobretodo para el tipo de producto que usted está por cotizar y creo que éstas son grandes posibilidades de empaque.

---

Your PC, mobile phone, and online services work together like never before. [See how Windows® fits your life.](#)

**Anexo 10:** Catálogo de Precios de Galletas, Biscuits y Otros

**DESCRIPCIÓN POR TIPO DE GALLETA DE FABRICACIÓN INDUSTRIAL**

NOMBRE	TIPO GALLETA	CASA COMERCIAL	PESO PQT	# UN/PQT	PESO UN	PRECIO	PRECIO/g
<b>NACIONALES</b>							
María	biscuit	Pozuelo	330	12	27.50	1,040.0	3.15
Cocana	coco	Pozuelo	150	12	12.50	362.0	2.41
Canasta	canasta jalea	Pozuelo	260	12	21.67	362.0	1.39
Cremas	sandwich relleno crema	Pozuelo	360	12	30.00	362.0	1.01
Yemas	sandwich relleno jalea	Pozuelo	330	24	13.75	765.0	2.32
Familia	galleta surtida	Pozuelo	220	X	X	562.0	2.55
Jalebitas	canasta jalea	Pozuelo	200	24	8.33	766.0	3.83
Recreo	sandwich relleno crema	Pozuelo	155	12	12.92	374.0	2.41
Tentaciones	sandwich relleno crema	Pozuelo	150	12	12.50	339.0	2.26
Festival	sorbeto	Pozuelo	300	12	25.00	999.0	3.33
Onix	galleta de chocolate	Pozuelo	296	8	37.00	994.0	3.36
Chiky	galleta cubierta chocolate	Pozuelo	480	12	40.00	1,128.0	2.35
Yipy	wafer cubierto chocolate	Pozuelo	300	12	25.00	982.0	3.27
sodas	galleta salada matzo	Pozuelo	334	12	27.83	909.0	2.72
bokitas	galleta salada	Pozuelo	300	12	25.00	1,289.0	4.30
sodas	galleta salada matzo	Dist Alim-Gama	192	12	16.00	329.0	1.71
Ritz	galleta salada	Nabisco	334	12	27.83	909.0	2.72
Colegial	sandwich relleno crema	Cuétara	360	12	30.00	911.0	2.53
María	biscuit	Cuétara	240	12	20.00	656.0	2.73
Snack	biscuit tipo casero	Pituca Snacks	350	granel	X	709.0	2.03
Casera	biscuit tipo casero	Sabemás	350	granel	X	638.0	1.82
Artesanas	biscuit tipo casero	Alimentos ligeros	350	granel	X	693.0	1.98

Oreo	sandwich relleno crema	Nabisco	452	12	37.67	1,199.0	2.65
Collatios	biscuit chispas chocolate	Alimentos Dare	250	X	X	994.0	3.98
La Josefina	sorbet wafer	Pan Nuestro S.A.	250	X	X	909.0	3.64
Choco Ququi	wafer cubierto chocolate	Gallito	396	12	33.00	956.0	2.41
<b>IMPORTADOS</b>							
Chips Ahoy	biscuit chispas chocolate	Nabisco	339	12	28.25	1,547.0	4.56
Chips choc	biscuit chispas chocolate	Costa	125	X	X	713.0	5.70
Verona	sandwich relleno jalea	Peperridger Farms	191	X	X	1,668.0	8.73
Grisbi	rellena de frutas	Vicenzi Products	250	X	X	1,879.0	7.52
Chips Deluxe	biscuit chispas chocolate	Keebler-Kellogs	510	X	X	2,297.0	4.50
Gulosos	rellena de chocolate	Bauducco	140	X	X	562.0	4.01