

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO
DE LAS BOLSAS PLÁSTICAS PARA LA EMPRESA
CAFÉ REAL

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

ESTUDIANTE:

Lic. Leonardo Vega Acuña

Carné A27867

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2004

Dedicatoria

A mi esposa Caroline, por su comprensión, paciencia y sacrificio de tanto tiempo dedicado a lograr mi meta.

A mis padres, quienes con su esfuerzo y dedicación lograron formarme como persona y en todo momento, me impulsaron para alcanzar mis metas y así crecer día con día.

Agradecimientos

A lo largo de este proceso de aprendizaje, tanto profesional como personal, muchas personas me han expresado su apoyo e interés, y a ellas les agradezco de una forma humilde:

En primera instancia, deseo dejar patente mi más caro agradecimiento al señor Alberto Mora, representante de la empresa, quien me abrió las puertas de la empresa para facilitar mi estudio; al Doctor Ever Sánchez, quien con sus conocimientos en la industria del plástico, me permitió obtener información harto valiosas, que permitieron esbozar de una forma más adecuada este plan de mercadeo; al señor Raúl Morales y su familia, quienes apoyaron el desarrollo de este trabajo final en los aspectos de forma y estructura y desde luego a todas aquellas personas que colaboraron de una u otra forma, aun de la manera más sencilla; a todos ellos, muchas, pero muchas gracias.

Hoja de Aprobación

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

M.B.A., Marco Morales Zamora

Director Programa de Maestría

M.S.c., José Martí Solórzano Rojas

Profesor Coordinador

M.B.A., Humberto Martínez Salas

Profesor Guía

Lic. Alberto Mora Calvo

Supervisor Laboral

Lic. Leonardo Vega Acuña

Estudiante

CONTENIDO

PLAN DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO DE LAS BOLSAS PLÁSTICAS PARA LA EMPRESA CAFÉ REAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN	IV
CONTENIDO	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XII
RESUMEN.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
I ELEMENTOS DE MERCADEO	19
1.1. DEFINICIÓN DE MERCADO	20
1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	21
1.3. MERCADEO ESTRATÉGICO.....	22
1.3.1. Fundamentos ideológicos del marketing	23
1.3.2. Campos de acción del marketing.....	23
1.3.3. Funciones del marketing en la empresa	24
1.3.4. El nuevo papel del marketing estratégico.....	25
1.3.5. El marketing estratégico del distribuidor.....	26

1.4.	PRODUCTO	27
1.4.1.	<i>Estrategia de desarrollo de nuevos productos.....</i>	30
1.4.2.	<i>Estrategias del ciclo de vida del producto.....</i>	31
1.4.3.	<i>Posicionamiento del producto</i>	36
1.4.4.	<i>El desarrollo por el lanzamiento de nuevos productos.....</i>	37
1.5.	ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	39
1.6.	ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	40
1.6.1.	<i>Las funciones de la distribución.....</i>	42
1.7.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	44
1.8.	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	46
1.9.	PLAN DE MARKETING	47
1.9.1.	<i>Definición</i>	47
1.9.2.	<i>Estructura del plan de estratégico de marketing.....</i>	48
1.9.3.	<i>Importancia de un plan de marketing.....</i>	49
1.10.	ANÁLISIS FODA	50
II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....		52
2.1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE BOLSAS PLÁSTICAS	53
2.1.1.	<i>Descripción del mercado.....</i>	53
2.1.2.	<i>Tamaño del mercado y ventas totales estimadas.....</i>	54
2.1.3.	<i>Entorno del mercado</i>	54
2.2.	ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	55
2.2.1.	<i>Ventas de bolsas plásticas en el período 1999-2003.....</i>	55

2.2.2.	<i>Costos y márgenes de comercialización</i>	55
2.3.	COMPETENCIA.....	56
2.3.1.	<i>Principales competidores y características de sus productos</i>	56
2.3.2.	<i>Precio y ubicación en los supermercados</i>	57
2.4.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	59
2.4.1.	<i>Historia</i>	59
2.4.2.	<i>Objetivos de la empresa</i>	60
2.4.3.	<i>Estructura organizacional y situación del marketing dentro de la empresa</i>	60
2.4.4.	<i>Razones de la empresa para incursionar en el campo de las bolsas plásticas</i>	63
III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA PARA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO		64
3.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	65
3.1.1.	<i>Nivel comercial</i>	65
3.1.2.	<i>Nivel gerencial</i>	65
3.1.3.	<i>Personal operativo y fuerza de ventas</i>	66
3.2.	ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	67
3.3.	ESTRUCTURA QUE APOYA EL PROYECTO	67
3.4.	SITUACIÓN ACTUAL DEL <i>MARKETING</i> DE LA EMPRESA	68
3.5.	ESTRUCTURA FINANCIERA QUE APOYA EL PROYECTO	68
3.6.	RED DE DISTRIBUCIÓN.....	68
3.7.	ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	69
IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....		71

4.1.	ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO DE BOLSAS PLÁSTICAS	72
4.1.1.	<i>Fortalezas</i>	72
4.1.2.	<i>Oportunidades</i>	72
4.1.3.	<i>Debilidades</i>	73
4.1.4.	<i>Amenazas</i>	73
4.2.	PERFIL DEL CONSUMIDOR DE BOLSAS PLÁSTICAS	74
V PLAN DE MARKETING.....		76
5.1.	OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO	77
5.1.1.	<i>OBJETIVO DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO</i>	77
5.1.2.	<i>OBJETIVO DE VENTAS:</i>	77
5.2.	ESTRATEGIA GENERAL	77
5.3.	SEGMENTO META	77
5.4.	NECESIDAD HUMANA QUE SATISFACEN LAS BOLSAS PLÁSTICAS	78
5.5.	PLAN DE ACCIÓN	78
5.6.	CONTROLES	88
5.7.	PRESUPUESTO PRELIMINAR DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	89
5.8.	CONCLUSIONES	93
6 ANEXOS.....		97
6.1.	ANEXO METODOLÓGICO.....	98
6.2.	ANEXO S COMPLEMENTARIOS	103
6.3.	ANEXO DE CUADROS DE RESULTADOS.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Miembro del grupo familiar que toma la decisión de compra en el grupo familiar. Noviembre de 2003.....	106
Gráfico 2: Medio que usa el mercado costarricense para empacar su basura. Noviembre de 2003	107
Gráfico 3: Marca utilizada por los usuarios de bolsas de basura.....	108
Gráfico 4: Razones para adquirir bolsas plásticas de basura. Noviembre de 2003	110
Gráfico 5: Lugar donde los consumidores compran las bolsas de basura. Noviembre de 2003	111
Gráfico 6: Precio que pagan los consumidores por las bolsas de basura. Noviembre de 2003	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Ciclo de vida del producto: características y respuestas.	35
Tabla 2-1: Empaques Universal: Ventas anuales de bolsas plásticas, en millones de dólares.....	55
Tabla 3-1: Estimación de costos de adquisición inicial de producto.....	69
Tabla 5-1: Precios mayoristas propuestos para bolsas Korona	82
Tabla 5-2: Comparación de precios entre marca líder y Bolsas Korona.....	83
Tabla 5-3: Programa de incentivos a agentes rutereros	86
Tabla 5-4: Programa de bonificaciones y premios a detallistas	87
Tabla 5-5: Cronograma de ejecución y control de la estrategia para el desarrollo e introducción de las bolsas plásticas Korona.....	89
Tabla 5-6: Presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo de Bolsas Korona, durante el primer año de actividades (En 100 miles de colones)	90

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

ENCUESTA TELEFÓNICA APLICADA	103
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	104
BOCETO PRELIMINAR DEL EMPAQUE	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Miembro del grupo familiar que toma la decisión de compra en el grupo familiar. Noviembre de 2003.....	106
Cuadro 2: Medio que usa el mercado costarricense para empacar su basura. Noviembre de 2003	107
Cuadro 3: Marca utilizada por los usuarios de bolsas de basura. Noviembre de 2003	108
Cuadro 4: Razones para adquirir bolsas plásticas de basura. Noviembre de 2003	109
Cuadro 5: Lugar donde los consumidores compran las bolsas de basura. Noviembre de 2003	111
Cuadro 6: Precio que pagan los consumidores por las bolsas de basura. Noviembre de 2003	112
Cuadro 7: Promedio de bolsas consumidas por semana.. Noviembre de 2003	113

RESUMEN

Vega Araya, Leonardo

Plan de mercadeo para el lanzamiento de las bolsas plásticas para la empresa Café Real. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, C.R: Leonardo Vega, 2004. 116 hojas, 13 ilustraciones, 44 referencias

El objetivo general del trabajo es Desarrollar un plan de mercadeo, que le permita a la empresa Café Real, evaluar la viabilidad de ampliar su línea de productos mediante el lanzamiento de bolsas plásticas.

La organización investigada, se dedica principalmente a la producción de y comercialización de café y adicionalmente a la comercialización de otros productos de consumo masivo, como frescos en polvo, gelatinas y té.

Por ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptivo y transversal.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la estructura organizativa de la empresa y el recurso humano, son sumamente versátiles y multifuncionales; la inversión económica que debe hacer la empresa es relativamente; el mercado costarricense de bolsas plásticas es muy rentable y extenso, con posibilidades de innovación y con muchos nichos de mercado que aun no han sido plenamente explorados y aprovechados; Bolsas Korona tiene una gran posibilidad de incursionar en el mercado.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la empresa opte por incursionar con el nuevo producto en el mercado costarricense, pues se considera que tiene una expectativa de mercado muy positiva.

Palabras Clave:

Café Real, Estudio de Mercado; Bolsas plásticas para basura.

Director de la Investigación:

MBA. Humberto Martínez Salas.

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

El sector de la industria plástica incluye a todas las compañías que se dedican a la producción de resinas y compuestos elaborados a partir de estas. Este sector ha crecido considerablemente y se prevé que siga creciendo año con año debido a los avances tecnológicos en esta industria.

Actualmente en Costa Rica son varias las empresas que se dedican a vender y producir bolsas plásticas. Las marcas más reconocidas en el mercado son: Toff, Zest, Centinel, Kanguro, Handy y Chepita. Es un mercado en el cual el nivel de precios es muy variado; sin embargo todas las marcas coinciden en las presentaciones del producto, que generalmente es de nueve bolsas por paquete.

Hoy en día hay muchos factores que son importantes para que un producto y una empresa sean exitosos, como por ejemplo: la calidad del producto, los costos y la visión que tengan las personas encargadas de dirigir la empresa, porque cualquiera de estos factores que se descuiden, podrían significar una oportunidad para la competencia.

Para ello las empresas buscan diversificar su línea de productos, como es el caso de Café Real, que actualmente es bastante amplia, ya que cuenta con el café, el fresco LIOTE, filtros para café, una mezcla para café instantáneo, azúcar empacada en bolsas individuales, etc. Es por esta razón que la compañía quiere seguir innovando con nuevos productos y abarcar nuevos mercados, además quieren aprovechar los recursos que ya poseen y explotarlos al máximo.

Es importante lo que Café Real está haciendo, ya que no puede quedarse con los mismos objetivos y metas que se plantea en sus inicios allá por los años setenta y es muy bueno que se adapte rápidamente a los cambios del mercado y, sobre todo, que siempre tenga presente que el entorno varía día con día.

A comienzos de los años cincuenta se funda la compañía Café Real y desde entonces se dedica al cultivo y venta del café como principal actividad. Está considerado como uno de los mejores cafés en el país y es en el año 1994 que empieza a diversificar su línea de

productos. Son productos muy distintos y abarcan mercados y consumidores diferentes; sin embargo siempre muestran un único interés que es el de satisfacer a sus clientes.

Para cumplir y tener éxito en cada uno de sus productos, necesitan una evaluación de los mercados en los que participa y una revisión constante de sus productos, para que tomen decisiones correctas y oportunas y no den ventajas a sus principales competidores.

Un aspecto interesante es que cuentan con personas con mucha experiencia y que en conjunto con profesionales hacen que su estructura organizacional promueva el crecimiento del recurso humano.

Es de suma importancia que una empresa, cuando decide a lanzar un nuevo producto al mercado, lo haga mediante un estudio previo que le permita tener un punto de partida para futuras decisiones. Esta empresa cada vez que quiere lanzar un producto, lo hace sin estudios previos que le permitan reducir el riesgo y que le garanticen rentabilidad.

Es por esta razón que se considera necesario elaborar una investigación de mercado cada vez que se quiera lanzar un nuevo producto. Cuando una compañía toma la decisión de diversificar o extender sus líneas de productos, es muy importante que defina procesos que aseguren el éxito de cada uno de ellos.

En el caso de Café Real ha experimentado con otros productos y han obtenido muy buenos resultados; sin embargo esto no es una garantía de que todos los productos vayan a ser igual de exitosos. Por esta razón, necesita una buena investigación de mercado, de la competencia y de los consumidores potenciales es fundamental para minimizar el riesgo al máximo en su enfoque hacia la diversificación de productos.

La finalidad de esta investigación es elaborar los estudios necesarios de mercado, para establecer una base sólida y confiable y así poder tomar una decisión en el lanzamiento de un nuevo producto, aprovechando los recursos actuales de la empresa.

Como metas del proyecto se pretende que la investigación le brindará a la compañía, la información que servirá para determinar las características del mercado del nuevo producto

y de los posibles consumidores. También permitirá reducir el riesgo cuando tomen la decisión de lanzar o no el producto.

Profesionalmente, el investigador ha trabajado en diferentes empresas, donde ha podido desempeñar diversos cargos en Recursos Humanos. El realizar un estudio práctico en una rama completamente nueva, representa una oportunidad para desarrollar y ampliar sus conocimientos; así como la posibilidad de desenvolverse luego en el campo del mercadeo y las ventas.

Esta empresa es una empresa que empieza a diversificar su línea de productos y que necesita estudios e investigaciones de mercado en áreas específicas. Al tener productos enfocados a varios mercados, la compañía necesita tener muy claras las estrategias para cada uno de ellos. Esta complejidad de funciones hace que el proyecto sea interesante y que la información resultante sea muy valiosa. Además, el apoyo de la Gerencia ha sido fundamental para la realización de esta investigación.

La intención de esta investigación es el poder aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de esta Maestría, haciendo un estudio del mercado, que le permita a la empresa, analizar el producto que desea lanzar y a la vez conocer un poco de la competencia y del concepto que tienen los consumidores del producto. Lo que se quiere con esta investigación es reducir al máximo la incertidumbre y poder indicarle a la persona que tome la decisión si es rentable o no, el lanzamiento de este nuevo producto.

Dentro de las limitaciones se encuentra el hecho de los pocos estudios y poca información acerca del producto que la empresa quiere lanzar al mercado. Hay poca bibliografía sobre el producto (bolsas plásticas), además existe información confidencial, que la compañía no va a facilitar, todo lo cual puede afectar la investigación en el sentido de no poder exponer los costos reales de las bolsas plásticas.

Actualmente es imprescindible una investigación de mercado que permita evaluar y conocer todo lo que rodea al producto que se quiere lanzar. En vista de que la empresa cuenta con muchos productos y que son diferentes, es importante que se estudien uno a uno los entornos de cada producto, ya que así se obtendrá una buena base para escoger las

estrategias y poder poner en práctica el plan de mercadeo que mejor se adapte a sus necesidades.

Debido a que en esta empresa es la primera vez que se hace un estudio para evaluar un mercado, el principal aporte de la investigación será establecer una guía a seguir cada vez que la compañía decida sacar un nuevo producto y contar con una base para poder evaluar al mercado y a los principales competidores.

Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un plan de mercadeo, que le permita a la empresa Café Real, evaluar la viabilidad de ampliar su línea de productos mediante el lanzamiento de bolsas plásticas.

Objetivos Específicos.

1. Recopilar y analizar la información teórica necesaria para el desarrollo del plan de mercadeo de un nuevo producto, que facilite el lanzamiento del mismo.
2. Describir la estructura organizativa de la empresa Café Real, junto con un análisis de las variables mercadológicas, así como el entorno de la industria de bolsas plásticas y explicar las razones por las cuales esta empresa quiere innovar en este mercado.
3. Elaborar un diagnóstico de la infraestructura física y del recurso humano para llevar a cabo el proyecto de las bolsas plásticas así como las herramientas administrativas que la empresa tiene ó debe de tener para realizar este proyecto, dando un mayor énfasis a la distribución.
4. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el proyecto de bolsas plásticas Korona, para la empresa Café Real, de acuerdo al perfil de los consumidores potenciales del producto..
5. Elaborar un plan de *marketing*, considerando todas las etapas de un plan de marketing, para determinar lo que debe de hacerse en cuanto al producto, a la plaza, al precio y a la promoción. Elaborar un plan de acción que contemple los mecanismos de control y las previsiones presupuestarias para la implementación del plan de *marketing*.

El primer capítulo, realiza una caracterización conceptual de los principios básicos de mercadeo, aplicables a la introducción y desarrollos de nuevos productos.

El segundo capítulo, describe la empresa y el entorno en que se desarrolla en la actualidad.

El tercer capítulo diagnostica con base en el punto anterior, la situación actual de la empresa y con base en los puntos arriba desarrollados, se elabora un análisis estratégico de la empresa a partir del capítulo IV, usando como herramienta básica el análisis FODA.

Finalmente, el quinto capítulo muestra el plan sugerido para incursionar en el mercado y desarrollar el producto, tomando en consideración el aspecto estratégico, administrativo y financiero.

CAPÍTULO I:
ELEMENTOS DE MERCADEO

Desde tiempos antiguos, el mercadeo ha sido considerado como el primer intercambio que efectúa la humanidad. Se desarrolla cuando la sociedad pasa de la etapa de autosuficiencia a la etapa en que es necesario el comercio, el cual nace con la división del trabajo, industrialización de fábricas y urbanización de las ciudades.

Dada la organización social, todo individuo se ve obligado a adquirir conocimientos básicos en mercadotecnia, puesto que el ser humano se involucra en este campo desde el momento en que pretende adquirir o vender un bien material, cuando busca empleo o, simplemente, cuando interactúa en la sociedad con un objetivo específico.

1.1. Definición de mercado

Se puede afirmar que un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. A medida que aumenta el número de personas y transacciones en la sociedad, también aumenta el número de plazas de mercado.

Tal y como citan Kotler y Armstrong:

“...en las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un mercader bien puede anunciar su producto en los programas nocturnos de la televisión, tomar los pedidos de cientos de clientes por teléfono y enviarles los bienes por correo en la mañana, sin haber tenido nunca un contacto físico con ellos.”¹

Un mercado puede organizarse en torno a un producto, un servicio o cualquier cosa que tenga valor. Un concepto que está relacionado con el de mercado es el de la mercadotecnia, que se define como:

¹ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Pág.10.

“el proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros”²

Es muy importante definir el mercado según sean nuestras necesidades y según sea el producto que vayamos a explotar. No todos los mercados se pueden medir y analizar por igual, ya que tienen características propias, dependiendo de las personas que lo conforman, del tamaño, del producto que se esté vendiendo y por supuesto del precio que vaya a tener este producto.

Debe recordarse que el principal objetivo del mercadeo es poner al alcance del consumidor final, un producto, para que éste satisfaga una necesidad. Las empresas que tengan esto presente pueden obtener ventajas competitivas sobre las demás.

1.2. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos, que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

Kotler y Armstrong definen varias clases de segmentación:

- **“Segmentación demográfica:** basada en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de ésta, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- **Segmentación geográfica:** por unidades geográficas diferentes como naciones, Estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.
- **Ocasional:** según la temporada ocasión en que los compradores piensan en un producto, lo compran o utilizan.
- **Por beneficios:** según los diferentes beneficios que los consumidores buscan en un producto.
- **Por comportamiento:** de acuerdo con sus conocimientos, actitudes, costumbres o respuesta a ciertos productos.
- **Por edad y ciclo de vida:** dividirlo por edades y ciclos de vida diferentes.
- **Por ingresos:** según los ingresos de cada grupo.
- **Por sexo:** según el sexo.

² *Ibid*, pág. 614

- **Psicográfica:** *según clase social, estilo de vida o características personales.*³

Estas clases de segmentación, permiten a los gerentes dividir el mercado según las características de los grupos que formen. Dependiendo del producto de cada empresa, se establecerá la forma en que se va a dividir el mercado.

Se debe de tener presente que muchas veces no basta con segmentar con una sola clase, ya que puede darse el caso de que dos personas con el mismo perfil demográfico, tengan valores muy diferentes y que esto provoque una diferenciación.

1.3. Mercadeo estratégico

El *marketing* estratégico, siempre se ha basado en el análisis de las necesidades de los individuos y, por supuesto, de las organizaciones.

Según Lambin: *“lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están a su vez en constante cambio”*⁴

La función del *marketing* estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos- mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

De lo que se trata es de orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. Debe de precisar la misión de la compañía, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

³ *Ibid*, págs. 618-619.

⁴ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág 8.

1.3.1. Fundamentos ideológicos del *marketing*

El término *marketing* no supone que su significado es uniforme o que solamente significa una cosa. Es una palabra que muy comúnmente es mal entendida.

Según define Lambin existen tres visiones del *marketing* que se encuentran usualmente:

- “*el marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes*”
- “*el marketing es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda*”
- “*el marketing es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor*”⁵

Se considera que el autor con estas visiones, quiere insistir en el hecho de que el *marketing*, junto con la publicidad, son capaces de hacer aceptar todo por el mercado, gracias a las poderosas acciones de comunicación que poseen. Sin embargo se deben de considerar el gran número de fracasos de marcas y productos que ponen en duda lo anterior.

Lo que quiere dar a entender el autor es que existe una impresión de que el *marketing* y la publicidad serían capaces de hacer aceptar todo por el mercado, gracias a las acciones de comunicación que se resumen en el hacer saber y en el hacer valer y que son concebidas del deseo de satisfacción de las necesidades reales de los compradores.

1.3.2. Campos de acción del *marketing*

Según Lambin, el *marketing* se reagrupa en tres grandes grupos:

- “*El marketing de los bienes y servicios de consumo que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos o cuidados del consumidor.*”

⁵ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág 2.

- *El marketing organizativo o marketing de negocios, en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones.*
- *El marketing social que corresponde a las organizaciones sin ánimo de lucro, como museos, universidades, etc.”⁶*

Parece que cuando se trata de intercambios entre una empresa y los consumidores, es necesario que a esta acción se le dé seguimiento, ya que de eso depende que el consumidor repita la acción y sea fiel al producto o a la compañía. En este estudio se pretende analizar muy bien este aspecto, ya que el producto existe, pero de la diferencia que haga la empresa para que las bolsas plásticas se distingan de las demás, depende el éxito del lanzamiento. Por eso el plan de *marketing* servirá para definir las fortalezas de la compañía, para explotirlas al máximo.

En esta investigación se hablará un poco de estos tres grupos, pero es necesario aclarar que la satisfacción de los clientes deber ser siempre el objetivo principal de toda actividad, porque es el mejor medio de alcanzar los objetivos de crecimiento y de rentabilidad de las empresas.

1.3.3. Funciones del *marketing* en la empresa

Es importante conocer las principales funciones del *marketing*, ya que en base a éstas se definirán acciones por tomar.

Lambin menciona el *marketing* operativo y lo define como:

“una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. Se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos”⁷

⁶ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág. 4.

⁷ *Ibid*, pág.5.

Siguiendo con esta definición tan amplia, se encuentra que la principal función del *marketing* operativo es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta.

1.3.4. El nuevo papel del *marketing* estratégico

Según Lambin (1995), el *marketing* estratégico tiene como principal función el seguir la evolución del mercado de referencia y así poder identificar la diversidad de necesidades que tienen los mercados.

Los productos- mercado ya identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto- mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida.

Para otras empresas sin embargo, el atractivo depende de su competitividad, es decir de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades que lo distingan de los demás o por una productividad superior que le da una ventaja en costos.

La función del *marketing* estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

Como bien lo menciona Lambin, es necesario que el *marketing* sea parte de todas las empresas y que se consolide con el objeto de:

- Fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas.
- Desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia.
- Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Prever regularmente la renovación de la cartera de productos- mercados.

Para que una empresa se consolide en los mercados existentes tan competitivos, debe de tener bien claros sus objetivos y además siempre estar pendientes del entorno, ya que varía

constantemente y de forma abrupta. Por esta razón es importante que las compañías puedan cambiar y adaptarse fácilmente al mercado, ya que éste se encuentra en constante movimiento.

1.3.5. El *marketing* estratégico del distribuidor

Es muy importante abarcar el tema del *marketing* en el departamento de la distribución. Antes la distribución se consideraba un valor añadido de los productos en la empresa, ya que de esta forma se ponían los productos a disposición de los compradores.

De un papel pasivo completamente, la distribución ha pasado a un estado activo, innovador y muchas veces dominador, lo que ha modificado las relaciones entre fabricantes y distribuidores.

Esta evolución coincide con cambios importantes del entorno socioeconómico, que han dirigido a los distribuidores a otorgar una mayor importancia al *marketing* estratégico y a redefinir su papel económico en una perspectiva más orientada hacia la preocupación de adaptación a las expectativas de los consumidores.

Hasta hace poco, la orientación producción era dominante en numerosas empresas de distribución, la función *marketing* se reducía a la distribución física y a la política de compras.

Según el mismo Lambin, la distribución ha llegado a ser, un sector situado en la fase de madurez por los siguientes aspectos:

- *“La tasa de crecimiento del volumen de negocios está en fuerte desaceleración incluso en estancamiento, principalmente en el sector alimentario; la cuota de mercado de la distribución en el comercio minorista ya no progresa.*
- *El aumento de las superficies de venta y el crecimiento del número de establecimientos en autoservicio han sido importantes a pesar de los límites impuestos por las leyes de orientación del comercio, aunque no se ha alcanzado el umbral de saturación, no se está lejos de ello.*
- *La competencia por los precios llega a ser cada vez más fuerte, principalmente en todos los productos de marca en la alimentación.*

- *Casi en todos los países industrializados, se observa un nivel elevado de concentración de los líderes de la distribución”.*⁸

Lo anterior indica que cada vez es más importante para las empresas, el tener una buena red de distribución. Esta distribución debe de integrarse al *marketing* estratégico de las empresas, ya que es una de las áreas más importantes hoy en día. Otro aspecto relevante, es el papel económico de la distribución en las compañías, ya que todo canal desempeña una serie de funciones o tareas que son necesarias para la realización del intercambio.

Todas estas tareas tienen un costo y lo que se pretende es la distribución sea un valor añadido que brinde una mayor cobertura del mercado, sin que el precio del producto se eleve demasiado. Es por eso que se debe de controlar regularmente el buen funcionamiento de la red de distribución.

1.4. Producto

El producto se define como *“cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo. Se incluyen objetos físicos, servicios personas, lugares, organizaciones e ideas”.*⁹

Según Kotler y Armstrong existen siete tipos de productos:

- **Producto aumentado:** *servicios y beneficios adicionales para el consumidor en torno a los productos núcleos y reales.*
- **Producto esencial:** *son todos aquellos servicios que resuelven problemas o beneficios básicos que los consumidores realmente adquieren cuando compran un producto.*
- **Producto real:** *poseen características, marcas de fábrica, empaques y otros atributos que se combinan para confirmar los beneficios fundamentales del producto.*
- **Productos agradables:** *bienes que producen satisfacción inmediata pero que a la larga podrían causar daño a los consumidores.*

⁸ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*. (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Págs. 444-446.

⁹ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*. (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Pág.617.

- **Productos benéficos:** *son todos aquellos productos poco atractivos pero que a la larga benefician a los consumidores.*
- **Productos deficientes:** *aquellos productos sin atractivo inmediato y sin beneficios a largo plazo.*
- **Productos deseables:** *son aquellos productos que proporcionan satisfacción inmediata y beneficios a largo plazo”¹⁰.*

Al conocer los tipos de productos y los servicios y beneficios adicionales de cada uno de ellos, es más sencillo clasificarlos. La clasificación no puede ser la misma, ya que los usos y necesidades de los productos varían. Como se puede observar hay productos esenciales, que son aquellos que resuelven verdaderamente un problema y que son de primera necesidad; en cambio, hay otros productos que no tienen atractivo y que tampoco presentan beneficios a largo plazo, como por ejemplo los productos deficientes. Es por esto que un mercadólogo orientado a la sociedad, debe diseñar productos que no sean sólo agradables, sino también benéficos.

Según Lambin, los productos se pueden clasificar según la diversidad de las expectativas del mercado y en función de la importancia de las diferencias culturales. En esta clasificación se dividen en tres:

- **“Producto universal:** *es aquel producto vendido que es físicamente idéntico en cada país, a excepción del etiquetado y del idioma utilizado.*
- **Producto modificado:** *el producto básico es el mismo, pero las modificaciones se aportan en lo que concierne a voltaje, colores, condicionamientos y otras características técnicas menores.*
- **Producto a la medida:** *el producto se concibe especialmente para coincidir con las necesidades de cada país.”*

También se puede establecer una tipología según Lambin, utilizando como criterio de clasificación el grado de tecnificación de un producto por una parte, y el grado de convivencia por otra. Estos se definen a continuación:

¹⁰ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Pág.578.

“Productos de alta tecnología: utilizan un lenguaje especializado y técnico comprendido por todos los compradores potenciales. La existencia de una jerga común facilita la globalización sin garantizar por otra parte el éxito, las adaptaciones técnicas pueden ser importantes.

Productos de alta convivencia: son aquellos que recurren antes a imágenes que a la información, pero se apoyan en temas universales que son igualmente comprendidos por todos los compradores potenciales. Estos temas universales son utilizados para vender productos como perfumes, joyas, relojes, artículos de confección que se encuentran en cualquier parte del mundo.”¹¹

Estas clasificaciones permiten ubicar a los productos y una vez definido su lugar se estudian las posibles estrategias para la publicidad, la promoción y el precio. Lo anterior es muy importante, ya que muchas veces si no se sabe el tipo de producto que se maneja es más difícil alcanzar los objetivos, ya que éstos varían mucho dependiendo del producto.

Clasificar a los productos ayuda a los empresarios a guiarse, ya que formulan objetivos y estrategias con base en la tipología elegida.

Estas dos categorías de productos tienen un potencial de globalización importante. Entre los dos extremos existen numerosas posiciones intermedias. Es muy importante destacar el papel que juega la comunicación para que estos productos puedan posicionarse y para que sean percibidos como lo que verdaderamente son.

No todos los productos tienen necesariamente una vocación universal y algunos productos se prestan mejor que otros a una estrategia de desarrollo internacional. De hecho, la vocación global de un producto o de una marca está estrechamente unida al carácter universal de la ventaja aportada, del servicio ofrecido o de la función ejercida. En la medida en que los productos o servicios encuentran eficazmente las necesidades de un grupo específico de individuos o de organizaciones de un mercado, ¿por qué no puede tener éxito en otro país?

¹¹ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág.228.

1.4.1. Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Según Kotler y Armstrong, hay dos maneras para que una compañía tenga nuevos productos: adquisición, es decir la compra de una compañía, de una patente o una concesión para producir un artículo propiedad de un tercero o desarrollo de nuevos productos en el departamento de investigación y desarrollo de la propia empresa. Como los costos de desarrollo se han incrementado, muchas grandes empresas se han decidido por adquirir marcas que ya existen, en lugar de crearlas. Otras ahorran dinero copiando a la competencia o reviviendo antiguas marcas.

Por nuevo producto se entiende productos originales, productos perfeccionados, productos modificados y marcas nuevas desarrolladas por el departamento de investigación y desarrollo de la propia compañía.

Para el desarrollo de nuevos productos es necesario alcanzar varias etapas:

“Generación de ideas: consiste en la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Se deben de generar muchas ideas para dar con la buena.

Filtrado de ideas: tiene como meta detectar las buenas ideas y desechar las que no lo son, tan pronto como sea posible.

Desarrollo y verificación de conceptos: la idea de un producto es una idea para un posible producto que la compañía podría poner a la venta.

Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia: es el diseño de una estrategia inicial de mercadotecnia para introducir el producto al mercado.

Análisis comercial: implica la revisión de las proyecciones de ventas, costos y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía.

Desarrollo del producto: el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería y distribución, transforman dicho concepto en un producto físico.

Pruebas de mercado: el objetivo básico de esta etapa es probar el producto mismo en situaciones reales de mercado, pero también permite que la compañía ponga a prueba su programa global de

mercadotecnia, su estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, fijación del precio, marca y empaque, y niveles de presupuesto.

Comercialización: en esta etapa se introduce el nuevo producto al mercado. Se deben de tomar en cuenta cuatro decisiones: cuándo, dónde, a quién y cómo.”¹²

Todas estas etapas son muy importantes para el desarrollo de nuevos productos. Una empresa debe de integrarse totalmente cada vez que se piensa ampliar la línea de productos, ya sea con un producto totalmente nuevo en el mercado o con un producto nuevo para la empresa.

Todos los procesos deben de ser conocidos por el personal, ya que los departamentos involucrados directamente en la producción del nuevo producto, tienen que apoyarse con los demás en aspectos de logística y promoción.

A pesar de que le corresponde a la dirección general la responsabilidad de las decisiones del lanzamiento de nuevos productos, es indispensable prever una estructura organizativa y una responsabilidad específica en la empresa, que se encarguen de dirigir y coordinar todo el conjunto del proceso de innovación.

1.4.2. Estrategias del ciclo de vida del producto

Es indispensable definir las cinco etapas de un típico ciclo de vida del producto, ya que después del lanzamiento de un nuevo producto, los administradores desean que goce de una larga vida. Si bien es cierto que no se espera que se venda para siempre, desean obtener las utilidades adecuadas para cubrir el esfuerzo y los riesgos a que dio lugar.

A continuación se definen la cinco etapas de un ciclo de vida, según Kotler y Armstrong:

¹² Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*. (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Págs.284-295

“Desarrollo del producto: se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea sobre un nuevo producto. Durante esta etapa, las ventas son cero y los costos de inversión de la empresa se acumulan.

Introducción: las ventas se incrementan lentamente, conforme el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades porque los costos de introducción son muy altos.

Crecimiento: implica una rápida aceptación del mercado e incremento en las utilidades.

Madurez: período de desaceleración de las ventas porque el producto ha sido aceptado por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades disminuyen por los gastos de mercadotecnia necesarios para defender el producto de la competencia.

Declinación: corresponde a la disminución de las ventas y de las utilidades.”¹³

Se considera que no basta con definir las etapas, ya que no se sabe la duración de cada una de ellas; es por eso que una vez definidas, se debe de ubicar al producto y una vez ubicado, analizar constantemente la etapa en la que se encuentra, ya que de eso dependen las estrategias y eso puede hacer que los objetivos varíen en un corto plazo.

Según los mismos autores se deben de plantear diferentes estrategias para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

Por ejemplo en la etapa de introducción las utilidades son negativas o bajas por la escasez de ventas y porque los gastos de distribución y promoción son altos. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores y que formen sus inventarios. Los gastos de promoción son altos para informar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que lo prueben.

¹³ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*. (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Págs.295-303.

Como en general el mercado no está listo para que los productos sean refinados en esta etapa, la compañía y sus pocos competidores producen versiones básicas del mismo. Los precios tienden a ser altos porque la producción es baja y presenta problemas, además de que los gastos de promoción y otros son elevados.

En la etapa de crecimiento las ventas crecerán rápidamente. La oportunidad de obtener beneficios atraerá a nuevos competidores que entrarán a formar parte del mercado. Introducirán características nuevas y diferentes al nuevo producto y el mercado se expandirá. El creciente número de competidores dará lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas subirán repentinamente porque los revendedores construirán sus inventarios.

Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. La empresa que se encuentra en esta etapa se enfrenta a una disyuntiva entre una gran participación en el mercado y los altos ingresos del momento. Si gasta mucho dinero en mejorar, promover y distribuir su producto, puede colocarse en una posición dominante, pero deja de recibir el máximo posible de utilidades con la esperanza de recuperarse en la siguiente etapa.

En la siguiente etapa (madurez), el incremento en las ventas disminuirá. Esta etapa es la más larga y los retos que plantea son mayores. Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementar su publicidad y promociones de venta y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto. En esta etapa se debe de pensar en modificar el mercado, el producto y la mezcla de mercadotecnia.

Para modificar el mercado se deben de buscar nuevos usuarios y segmentos de mercado y de esta forma incrementar el uso entre los usuarios del momento. En la modificación del producto lo más importante es cambiar las características del producto. Hay varias estrategias como el mejoramiento de la calidad, el mejoramiento del aspecto y el mejoramiento del estilo.

Finalmente para modificar la mezcla de mercadotecnia debe intentar que las ventas se incrementen cambiando uno o varios elementos de la mezcla de mercadotecnia. La

reducción de los precios puede atraer a nuevos usuarios e inclusive a clientes de la competencia.

Ya en la etapa de declinación todas las ventas se vienen a pique. Esta declinación puede ser lenta. Son muchas las razones de la declinación de las ventas, entre otras, avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y creciente competencia. Cuando declinan las ventas y las utilidades, muchas empresas se retiran del mercado y las que se quedan deben de reducir la oferta, el presupuesto de promoción o abandonar segmentos de mercado pequeños y canales de comercialización marginales. Incluso bajar los precios.

Mantener un producto débil puede ser muy costoso y no sólo en cuanto a utilidades se refiere. Otra decisión puede ser mantener la marca sin modificaciones con la esperanza de que los competidores se retiren.

Tabla 1-1: Ciclo de vida del producto: características y respuestas.

	Etapas del ciclo de vida del producto			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Características				
Ventas	Bajo	Crecimiento rápido	Crecimiento lento	Declinación
Utilidades	Insignificante	Niveles pico	Declinación	Bajo o cero
Flujo de efectivo	Negativo	Moderado	Alto	Bajo
Clientes	Innovador	Mercado de masas	Mercado de masas	Rezagados
Competidores	Pocos	En crecimiento	Muchos rivales	Disminuyen
Foco estratégico	Ampliar el mercado	Penetración del mercado	Defender participación	Productividad
Gastos de mercadotecnia	Alto	Altos	En declinación	Bajo
Enfasis de la mercadotecnia	Conocimiento del producto	Preferencia por la marca	Lealtad a la marca	Selectivo
Distribución	Irregular	Intensivo	Intensiva	Selectiva
Precio	Alto	Bajo	Muy bajo	Se incrementa
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Sin cambios

Fuente: Doyle, Peter. (1976). *The realities of the product life cycle*. Reino Unido: Quarterly. Pág.5.

La tabla anterior resume en buena forma, cada una de las características y de las etapas del ciclo de vida de un producto. Se puede decir que estas características ayudan a establecer las estrategias para cada producto, dependiendo de la etapa en la que se encuentre. Hay que tomar en cuenta que existen características más importantes que otras y que a éstas deben de asignarse mayores esfuerzos, ya que de ellas depende el éxito del nuevo producto o de los productos existentes.

1.4.3. Posicionamiento del producto

En términos sencillos el posicionamiento del producto se define, según Kotler, como la forma en la que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competidores.

Para lograr que un producto se posicione en la mente de los consumidores, es necesario diferenciarlo. Este proceso es cada día más crítico, dada la similitud de los productos o servicios, y también debido a las normas ISO que aseguran calidades uniformes y los mercados son cada vez más competitivos.

Según Arens,

“sólo un 85% de los productos nuevos aciertan y logran impresionar al consumidor para incentivar la compra. El lograr diferenciar un producto de otro puede lograrse con un simple cambio de colores, pero desafortunadamente esto no ocurre en la mayoría de los casos, y muchas diferencias no son evidentes.”¹⁴

Los diferentes atributos se pueden agrupar en:

- *“Perceptibles: donde las diferencias entre otros productos pueden ser captadas por el consumidor fácilmente. Por ejemplo el precio es una diferencia muy obvia al momento de elegir un producto.*
- *“Ocultas: donde no son tan obvias y reflejan algo del producto que requiere ser presentado al consumidor.*
- *“Provocadas: deben de idearse para poder diferenciar una compañía de otra. Generalmente se utilizan marcas, empaques, publicidad o algún tipo de servicio adicional.*
- *“Redituabilidad: la rentabilidad de introducir esta diferencia es apropiada para la compañía”¹⁵*

Los atributos de los productos juegan un papel importante ya que con base en éstos, se pueden diferenciar los productos de los de la competencia. Si los atributos no están

¹⁴ Arens, William. (2000). *Publicidad*. (7ma. Ed.) México: Mc Graw Hill. Pág.343.

¹⁵ *Ibid*, pág.343.

definidos, difícilmente se pueda hacer énfasis en aquellas características únicas de los productos.

La diferenciación lo que pretende es diversificar la oferta entre los competidores para un mismo tipo de producto y entre los productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes mercados.

Según Kotler, existen siete criterios para lograr marcar una diferencia:

- *“Importancia: un beneficio valorado muy bien por el consumidor.*
- *“Distinción: nadie más puede lograr esta diferencia.*
- *“Superioridad: esta diferencia es superior a los productos del mercado.*
- *“Comunicabilidad: el usuario identifica esta diferencia y la acepta.*
- *“Prioridad: la diferencia no puede ser imitada fácilmente por la competencia.*
- *“Costeabilidad: el comprador puede costear la diferencia”.*¹⁶

Estos criterios, al igual que los atributos, ayudan a que las compañías hagan un esfuerzo por diferenciarse, ya que existe una base suficiente para distinguir las mercancías de un vendedor de otro. Y ya una vez que esta diferenciación existe, no importa si es mínima, los consumidores seguirán eligiendo sus productos no por azar, sino por preferencia. Debe recordarse que la diferenciación se dirige a la diversidad de los productos; mientras que la segmentación se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen un mercado.

1.4.4. El desarrollo por el lanzamiento de nuevos productos

Es muy importante evaluar el riesgo de una innovación. El término nuevo producto, es empleado indiferentemente para designar innovaciones menores, tales como el cambio de acondicionamiento de un producto existente, o de innovaciones mayores, tales como la puesta a punto de un producto nuevo, resultado de años de innovación y desarrollo.

¹⁶ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*. (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Pág.343.

Según Lambin,

*“el lanzamiento de una actividad nueva es una operación de alto riesgo pero que este riesgo puede ser sensiblemente reducido con la puesta en marcha en la empresa de un procedimiento sistemático de evaluación y de desarrollo de ideas de nuevos productos”.*¹⁷

“Una fórmula más flexible y al alcance de toda empresa cualquiera que sea su tamaño, es la del comité de nuevos productos o del comité ad hoc encargado de un proyecto específico.

Comité de nuevos productos: *es un comité permanente que se reúne periódicamente. Está compuesto por los responsables de diferentes funciones.*

El grupo ad hoc: *o venture team es un equipo especialmente constituido para desarrollar un proyecto específico.*¹⁸

Otro aspecto muy importante que se debe de tomar en cuenta es la previsión de ventas de un nuevo producto, ya que el primer problema surge es el análisis de la estimación del volumen de venta que podría ser realizado durante el primer año del lanzamiento y si es posible para los dos o tres años siguientes.

Para este análisis existen tres categorías de estudios que se pueden utilizar: los métodos subjetivos, los estudios de viabilidad y los métodos basados en *tests* o mercados de prueba.

Lambin los define de la siguiente forma:

Juicios de expertos: *son formulados por los responsables de marketing y se apoyan en el conjunto de informaciones acumuladas al estado de los análisis preliminares, llevándolos sobre las ventas de los productos de la competencia, en el tamaño del mercado potencial y de la demanda global, en las cuotas de mercado de las marcas rivales, el acceso a la red de distribución, etc.*

Estudios de viabilidad: *después de haber explotado las informaciones secundarias disponibles, recoger sobre el terreno las informaciones que falten, interrogando directamente a los usuarios potenciales, los distribuidores, los proveedores y, si es posible, a los competidores.*

¹⁷ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág.377.

¹⁸ *Ibid*, p.377.

*Tests de mercado o mercados testigo: en los cuales se observan los comportamientos de compra tal como se manifiestan en realidad en un entorno competitivo, y que permiten estimar las tasas de compra y de recompra, así como las ventas potenciales del nuevo producto.*¹⁹

Se piensa que esos tres tipos de análisis ayudan mucho al lanzamiento de nuevos productos; sin embargo no son definitivos para garantizar el éxito del lanzamiento. Por eso es recomendable que se utilicen en una forma conjunta. Cualquiera que sea el método escogido, el departamento de *marketing* debe de fijarse un objetivo de ventas, lo que define a su vez la estrategia de lanzamiento, que por fuerza debe de estar relacionada con el objetivo.

1.5. Estrategias de precio

Existen varias estrategias de precio; sin embargo las que destacan son dos, ya que son las más comúnmente utilizadas y que son: la estrategia de precio de selección y la estrategia de precio de penetración.

Según Lambin, la estrategia de precio de selección consiste en:

*“vender el nuevo producto a un precio elevado, limitándose voluntariamente a los grupos de compradores dispuestos a pagar el precio alto, de manera que se aseguran unos ingresos financieros importantes rápidamente tras el lanzamiento. Esta estrategia es en definitiva una estrategia prudente y más financiera que comercial, su ventaja reside en el hecho de que deja vía abierta a un reajuste progresivo del precio, a la vista de la evolución del mercado y de la competencia.”*²⁰

Esta estrategia es un tanto agresiva; sin embargo si se utiliza en muchas empresas. Como cualquier estrategia es necesario que se esté revisando periódicamente para garantizar que el mercado haya aceptado la propuesta. Es una buena forma de tener ingresos importantes en un período corto.

¹⁹ *Ibid*, p.393.

²⁰ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág.393.

Por otro lado la estrategia de precio de penetración es definida por el autor como:

“aquella que consiste en practicar precios bajos para penetrar desde el comienzo en la parte importante del mercado. Supone la adopción de un sistema de distribución intensivo, el desarrollo de la receptividad del mercado mediante opciones publicitarias importantes y sobre todo, poner en un sitio una capacidad de producción adaptada desde el lanzamiento. Esta estrategia supone una inversión inicial elevada, la cual no será rentabilizada más que a largo plazo.”²¹

Esta estrategia, aunque significa una inversión alta, es interesante ya que al ingresar con precios bajos logra penetrar muy fuertemente. Si el producto es bueno, el tener un precio bajo hace que sea atractivo y que pueda tener una buena aceptación desde el primer instante.

1.6. Estructura de los canales de distribución

Los canales de distribución de una empresa incluyen a toda su fuerza de despacho, vendedores y distribuidores entre otros. Su existencia permite la llegada del producto al consumidor final y se pueden definir como: *“los canales de distribución son el conjunto de instituciones, entidades, establecimientos, que los productos atraviesan hasta llegar a los consumidores”*.²²

Según Stern, no importa el tipo de producto que se venda (sea caro, de alta o de baja tecnología, de calidad *premium*, etc) si éste no es entregado al consumidor o el usuario final, este no es de utilidad. Para lograr un producto completo debe de tener cuatro tipos de utilidad:

- ◇ *“De forma, el cual es la estructura misma del producto y esta es generada por los productores.*
- ◇ *De tiempo, donde los consumidores requieren el producto en un momento determinado de tiempo.*
- ◇ *De lugar, este se refiere a que el consumidor lo requiere en un sitio accesible a su persona.*

²¹ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Págs. 499-500.

²² Stern, Louis et al. (1999) *Canales de comercialización*. (5 ta. Ed.) España: Editorial Prentice Hall. Pág.3.

- ◇ *De posesión, que es el momento donde el cliente lo compra o adquiere.*²³

Estos tipos, se aplican a todas las empresas y no deben de ser excluyentes, ya que se complementan para hacer más eficiente el canal de distribución. Si se logra una eficiencia en el canal, ésta se verá reflejada en el tiempo de entrega del producto y por ende en la totalidad del proceso.

Entre las empresas productoras y el usuario final, generalmente aparecen intermediarios. Estos intermediarios juegan un papel importante en los canales de distribución, en cuatro puntos:

- ◇ *“Los intermediarios aparecen en el proceso de intercambio porque pueden aumentar su eficiencia.*
- ◇ *Los intermediarios solucionan problemas de incoherencia del surtido por medio del proceso de selección.*
- ◇ *Las empresas de mercadeo crean canales comunes a fin de sistematizar las transacciones.*
- ◇ *Los canales facilitan el proceso de búsqueda de artículos.*²⁴

Un papel muy importante es el que juegan los intermediarios, ya que son un punto clave en la red de distribución. Si los intermediarios son eficientes, toda la empresa se ve beneficiada, ya que los canales se agilizan y el proceso de entrega y distribución de los productos; por otro lado los intermediarios deben auxiliar a la empresa a encontrar clientes para realizar ventas a ellos.

Los intermediarios pueden aumentar la eficiencia en la distribución de un producto al asegurarse que este sea desalmacenado y manejado correctamente cuando este es importado. Se hallan involucrados en solucionar problemas del surtido, por ejemplo para un

²³ Stern, Louis et al. (1999)*Canales de comercialización*. (5 ta. Ed.) España: Editorial Prentice Hall. Pág.13.

²⁴ Stern, Louis et al. (1999)*Canales de comercialización*. (5 ta. Ed.) España: Editorial Prentice Hall. Págs.14-15.

usuario final, le puede ser imposible comprar sólo una unidad (ya sea por lo elevado de los costes de transportación, o porque se requiere un mínimo de importación).

Además este intermediario puede seleccionar los productos que mejor se ajustan a las necesidades de sus clientes, de tal forma que el usuario final simplifica su proceso de búsqueda al invertir menor tiempo en la selección de ofertas.

Un intermediario con más surtido deberá de invertir más en los diversos canales de distribución, ya que debe manejar mayores existencias.

1.6.1. Las funciones de la distribución

Un canal de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales.

Según Lambin, las funciones de la distribución implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

- ◇ *“Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.*
- ◇ *Fraccionar: toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.*
- ◇ *Almacenar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso.*
- ◇ *Surtir: toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y / o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.*
- ◇ *Contactar: toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.*
- ◇ *Informar: toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.”*²⁵

²⁵ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Págs.414-415.

Estas funciones se complementan con los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de la rapidez de entrega, etc. Una vez más se comprueba que el principal objetivo de la distribución es poner a disposición de los consumidores todos los productos y que siempre estén a la alcance. Es decir, eliminar todas las diferencias que existan entre la oferta y la demanda de bienes.

Según Lambin,

*“en una distribución intensiva la empresa busca el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura del territorio de venta y una cifra de ventas elevada. La ventaja es la de maximizar la disponibilidad de un producto y proporcionar una cuota de mercado importante gracias a la elevada exposición de marca”.*²⁶

Con este tipo de distribución se debe de tener cuidado, ya que muchas veces, cuando el producto es ampliamente distribuido, en diferenciados puntos de venta, la empresa arriesga a perder el control de sus políticas de comercialización. Otro factor que puede afectar a la empresa es que se pierda la imagen de marca por no tener un posicionamiento adecuado en el mercado, precisamente por falta de control en la red de distribución.

Este tipo de distribución es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación. Una distribución intensiva es a menudo incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado, debido a la falta de control ejercida sobre la red de distribución. Por estas razones la mayoría de las empresas se inclinan hacia una distribución selectiva.

Según el mismo autor, se habla de distribución selectiva cuando:

“el productor recurre, en cierto nivel del canal, a un número de intermediarios inferior al número de intermediarios disponibles. Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el

²⁶ *Ibid.* Págs. 430-431.

*comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos”.*²⁷

Es muy importante tener presente que para que exista distribución selectiva, la empresa debe de escoger a sus propios intermediarios.

En este tipo de distribución hay una ventaja y es que el productor puede limitar, voluntariamente, la disponibilidad del producto con el objeto de reducir los costos de distribución y obtener así una mejor cooperación de sus distribuidores. Ejemplo de esta cooperación es el hecho de que los distribuidores participen con los gastos de publicidad y promoción, transferir información hacia el fabricante y aceptar mantener un *stock* más importante.

Este tipo de distribución tiene un riesgo que es que el productor no asegure una cobertura suficiente del mercado. Si se adopta este sistema, la empresa está prácticamente obligada a tener un canal corto y a ejercer ella misma la función de mayorista.

Por ejemplo un producto nuevo no ensayado, no será aceptado por un detallista sino se le dan unas garantías de selectividad, y hasta de exclusividad. Además el servicio *post* venta exige una formación larga y costosa, la selectividad se hace necesaria para limitar esos costos.

Por estas razones es poco probable que los mayoristas acepten ver su campo de acción limitado por el productor.

1.7. Estrategias de promoción

Según Kotler y Armstrong, la promoción es:

“uno de los cuatro elementos principales de la mezcla de mercadotecnia de una compañía y sus herramientas promocionales más importantes son: la

²⁷ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Págs.431-432.

publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y las relaciones públicas”²⁸

Dentro de la promoción es importante definir todos los factores que se necesitan para desarrollar una mezcla promocional. Según Kotler y Armstrong se deben de tomar en cuenta los siguientes factores para que una compañía estructure bien su mezcla promocional:

- ◇ *“Tipo de producto / mercado: la importancia de las diferentes herramientas promocionales varía según se trate de un mercado de consumo o industrial*
- ◇ *“Estrategia de empuje vrs estrategia de atracción: una estrategia de empuje, necesita la utilización de una fuerza de ventas y una promoción comercial para empujar el producto por los canales; mientras que una estrategia de atracción exige gastar una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción al consumidor, para crear una demanda de consumo.*
- ◇ *“Estado de disposición anímica del consumidor: los efectos de las herramientas varían según los diversos estados de disposición de compra.*
- ◇ *“Etapa del ciclo de vida: los efectos de las herramientas promocionales varían según la etapa en la que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida.”²⁹*

Estos factores a su vez ayudan a facilitar las labores del departamento de mercadotecnia, ya que permiten tener ideas claras para repartir el presupuesto promocional. Es importante recalcar que todas las actividades promocionales requieren de una sólida coordinación para alcanzar su máximo impacto en el consumidor.

²⁸ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Pág.437.

²⁹ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, (2da. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Págs.438-439.

1.8. Estrategia de análisis de la competencia

Hoy en día en los mercados la competencia es cada vez más intensa. Cuesta mucho encontrar empresas con un producto único y cuando una empresa obtiene una ventaja competitiva, puede perderse fácilmente por innovaciones o esfuerzos de la competencia.

Kotler señala cuatro niveles de competidores:

- ◇ *“Se puede considerar como competencia aquellas empresas que venden productos o servicios similares a los mismos clientes o segmento de mercado.*
- ◇ *También son competidores aquellas empresas que fabrican productos similares.*
- ◇ *En un aspecto más amplio, serán competidores aquellos productos que brinden el mismo servicio.*
- ◇ *En una etapa de mayor amplitud se tendrá a los competidores, como todas aquellas empresas que luchen por el mismo valor de consumo.”³⁰*

En la actualidad la competencia debe de ser analizada cuidadosamente, porque en el mercado la ventaja competitiva es adquirida por la empresa que satisface mejor las necesidades y deseos de los consumidores. También las estrategias de la empresa deben adaptarse a las estrategias de los competidores que atienden a los mismos consumidores meta. La empresa debe de tener ventaja estratégica al imponer enérgicamente sus productos, frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores.

Kotler también identifica dos tipos de competidores:

- ◇ *“Competidores industriales: un grupo de firmas que ofrecen un producto o tipo de productos que son sustitutos cercanos uno de otro.*
- ◇ *Competidores de mercado: empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o sirven al mismo grupo de clientes.”³¹*

Si están identificados los tipos de competidores se puede analizar de una mejor forma el clima o la situación competitiva de cada uno de los productos o mercados y evaluar la

³⁰ *Ibid*, Págs. 249-253.

³¹ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1993). *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. (7ma. ed.) México: Editorial Prentice Hall. Págs. 249-253.

naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los competidores existentes poseen en cada uno de ellos.

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad puede justificarse por una serie de factores y puede que sea una ventaja competitiva interna (cuando se tienen costos más bajos que el competidor) o externa (cuando las cualidades de nuestro producto constituyen un valor para el comprador).

Por estas razones los competidores deben de ser estudiados y clasificados, para que la empresa pueda situarse y concentrarse en aquellos objetivos prioritarios.

Si se define bien a la competencia y se establece alguna forma para darle seguimiento a las actividades que realizan, se pueden tomar las medidas necesarias para que no afecten nuestros esfuerzos promocionales.

Por tal motivo no se puede dejar de lado nunca a la competencia; cualquier estrategia que ponga en funcionamiento debe de ser contrarrestada inmediatamente, para que no obtengan una ventaja competitiva sobre la empresa.

1.9. Plan de marketing

Básicamente lo que pretende un plan de *marketing*, es que la empresa elabore un programa de acción, que precise los objetivos y los medios a poner en marcha de la estrategia de desarrollo elegida.

1.9.1. Definición

El plan de *marketing* según Lambin, es aquel que tiene como objetivo expresar de una forma clara y concisa, las opciones elegidas por la empresa, para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Ya que se habla de un período extenso se debe de dar un seguimiento a este plan para garantizar que las metas y los objetivos trazados se cumplan según lo establecido. Es por esto que el plan debe de tener programas de acción y decisiones bien estructuradas.

Kotler y Armstrong definen al plan de *marketing* como:

*“un plan que describe los factores y las fuerzas principales que afectarán a la organización durante los años siguientes y esboza sus objetivos a largo plazo, sus principales estrategias de mercadotecnia y los recursos que requiere”*³²

Esta definición lo que pretende es recalcar la importancia de que toda empresa cuente con un plan por escrito y bien estructurado. Son muchas las empresas que operan sin planes formales, ya que los administradores aducen que están ocupados para planear. Otros aseguran que siempre han tenido éxito sin planes; pero una planeación formal puede traer grandes beneficios, ya que obliga a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática y mejora la interacción entre los ejecutivos de la empresa.

Con una buena planeación, la compañía puede anticiparse y responder con mayor rapidez, a los cambios del medio y prepararse así mejor para acontecimientos repentinos.

1.9.2. Estructura del plan de estratégico de *marketing*

Según Lambin, el plan estratégico de *marketing*, debe de poseer una estructura bien definida para que pueda orientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven crecimiento y una rentabilidad; es decir un plan estratégico juega un papel más amplio que el de la gestión del marketing tradicional e implica una coordinación muy estrecha de las partes involucradas.

El plan cuenta según Lambin, de estas cuatro partes:

- *“Investigación y desarrollo: las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados o adaptados.*
- *Finanzas: las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.*
- *Producción: los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.*

³² *Ibid*, pág.29.

- *Recursos humanos: la realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.*”³³

Como bien indica este autor, sin estas cuatro partes el plan estratégico de *marketing* estaría incompleto, ya que puede estar bien estructurado pero si la empresa no cuenta con el personal idóneo, no podrá funcionar adecuadamente. Se piensa que es importante que el presupuesto de toda empresa incluya una partida importante para la ejecución de un plan estratégico de *marketing*, que al fin y al cabo es uno de los elementos más importantes para que la empresa pueda afrontar las adversidades que se presenten.

1.9.3. Importancia de un plan de *marketing*

Cualquier persona quien tenga a cargo una empresa, debe de tener objetivos claros, para poder administrar tres aspectos de la compañía: las inversiones, el programa de producción y, por supuesto, la tesorería.

Lo anterior justifica la importancia de que toda empresa cuente con un plan estratégico de *marketing* bien definido y bien estructurado, ya que permite coordinar la coherencia de los objetivos y a la vez que existan criterios válidos cada vez que haya un conflicto o una incompatibilidad en los directivos.

Por otro lado el plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y no permite que haya diferencias entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. Además el plan incrementa la agilidad de las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos.

En términos generales la importancia de un plan estratégico de *marketing* en cualquier empresa radica en que el plan permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

Cuando una empresa no se encuentra preparada ante una posible crisis, es muy probable que no tenga un camino claro a seguir y esto la perjudica en el sentido de que si la

³³ Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico*, (3era. ed.) España: Mc Graw Hill. Pág.570.

competencia sí cuenta con un plan de contingencia, pueda eventualmente adquirir una ventaja competitiva.

1.10. Análisis FODA

Como explica Lamb, la utilidad del análisis FODA es que:

“le permite al gerente examinar las fortalezas y debilidades internas, evaluar los costos de producción, la capacitación y habilidades de su recurso humano, capacidad financiera de la empresa, posicionamiento de la marca y tecnología disponible. Por otro lado puede analizar las oportunidades y amenazas, para determinar el rumbo a seguir en cuanto a la cultura, la sociedad, conducta del consumidor, aspectos legales y políticos, así como la posible competencia directa o indirecta que afrontará o afronta.”³⁴

Lo más destacable de esta definición, es el hecho de que se debe de analizar todo lo que afecte a la empresa, tanto en lo interno, como en lo externo. A nivel externo, se evalúan las oportunidades y las amenazas; mientras que a nivel interno, se analizan las fortalezas y las debilidades.

Lamb también describe la técnica de identificar oportunidades como las ventanas estratégicas: *“es el periodo limitado en que es óptimo el ajuste entre los requisitos clave de un mercado y la competencia particular de una empresa”*³⁵

El análisis FODA, considera aspectos internos como los tiempos de entrega de los productos, la eficiencia en la producción o alguna ventaja tecnológica. Los aspectos externos que analiza son por ejemplo el rumbo que debe de seguir la empresa para alcanzar los objetivos, la cultura, la sociedad, la conducta del consumidor, los aspectos legales y políticos, así como la posible competencia directa o indirecta que afrontará. Mediante esta herramienta se pueden determinar las oportunidades (detectar las necesidades de los clientes en el momento que surgen, o antes de que se manifiesten), amenazas (el mercado

³⁴ Lamb, Charles et al. (1998). *Marketing*. (4ta ed.) México: Editorial International Thomson Editores. Pág.235.

³⁵ *Ibid*,pág.238.

en el que se encuentra la empresa cambie constantemente), fortalezas (calidades internas de la empresa) y debilidades (atributos del producto que puedan debilitar su posicionamiento), tanto de la empresa como del segmento de mercado que se quiera obtener.

Las personas encargadas del *marketing* en una empresa, deben de tener claro el análisis FODA, tanto para los productos en forma individual, como para la empresa como un todo.

En este capítulo se brinda una reseña teórica de los principales conceptos básicos de la mercadotecnia, así como de los principales componentes del plan de *marketing*. Se evalúan los aspectos teóricos con el fin de aplicarlos en el plan de *marketing* que se desarrollará en la empresa Café Real para el lanzamiento de bolsas plásticas.

Se puede concluir que la mercadotecnia en general, es una de las herramientas más importantes de todas las empresas, ya que les permite analizar y evaluar donde invertir sus recursos.

También se aplica la teoría, para desarrollar las diferentes estrategias y reducir de esta forma al máximo el riesgo de un fracaso por la diversificación de la línea de productos.

CAPÍTULO II:
SITUACIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA Y SU ENTORNO

2.1. Situación actual del mercado de bolsas plásticas

2.1.1. Descripción del mercado

En el año de 1950, tres industrias iniciaron la fabricación de productos plásticos en Costa Rica, dos de empaques flexibles y una en inyección; en ese momento, nacieron segmentos naturales para el producto plástico, de acuerdo con su empleo, como por ejemplo:

- productos hogareños;
- bolsas plásticas;
- tubería de construcción

Desde ese entonces, el sector ha venido creciendo y generado otros segmentos para el producto plástico, tales como:

- envases;
- empaques;
- sacos de polipropileno contenedores;
- tubería para construcción e irrigación;
- perfiles;
- accesorios;
- mecate de polipropileno;
- mallas;
- láminas;
- zunchos o amarras;
- implementos médicos.

El crecimiento de la industria de bolsas plásticas se fortaleció gracias a la demanda nacional, surgida en los sesentas y setentas en los niveles industrial, agrícola y comercial, y se visualizó la conformación del Mercado Común Centroamericano, que operaba con gran éxito comercial en ese momento. Por esta razón, nace una agrupación gremial con el propósito de consolidar políticas comerciales, precios y competencia de los otros países de Centroamérica que conforman el bloque.

En el período comprendido entre los años 1960 a 1999, el valor bruto de la producción del sector de productos plásticos en términos reales, presenta tasas de crecimiento positivas entre 12% y 15%, y se proyectó además, con una tasa similar para los años siguientes.³⁶

2.1.2. Tamaño del mercado y ventas totales estimadas

De acuerdo con datos censales del Instituto de Estadística y Censos, en Costa Rica hay 1011816 hogares, de los cuales 83% usa bolsas de basura de marca para echarla (cuadro N°1 en anexo 3), quienes consumen en promedio, 3 paquetes de bolsas por semana (12 por mes), a un precio promedio de 300 colones (ver cuadro 6); ello indica que:

Tamaño del mercado: $1\ 011\ 816 \times 83\% \times 12 = 10\ 077\ 687$ bolsas por año

$10\ 077\ 687 \times 300 = 3\ 023\ 306\ 208$ colones anuales

Se puede observar entonces que la adquisición de bolsas plásticas de marca es un hábito arraigado en la cultura costarricense, por lo que inicialmente hay expectativas positivas en cuanto a la introducción de una nueva marca de bolsas plásticas para basura.

2.1.3. Entorno del mercado

Las resinas componen alrededor de un 85% del total de materiales directos y el consumo de electricidad implica el mayor costo indirecto de producción, por lo que este sector se ve amenazado por los aumentos en los precios de estos componentes, lo cual incidió en su

³⁶ Asociación Costarricense de la Industria de Plásticos (ACIPLAST, 2003) *Perfil de la industria costarricense del plástico*.

costo en el último año, como consecuencia de los exorbitantes precios del petróleo y el gas natural, debido a los cambios en la demanda y la oferta interna de los Estados Unidos de América.³⁷

2.2. Análisis del producto

2.2.1. Ventas de bolsas plásticas en el período 1999-2003

No fue posible hallar información en las comercializadoras de bolsas plásticas en el nivel nacional, por lo que se debió inferir a partir de la información que proporciona uno de los principales productores de bolsas plásticas del país, a saber, Empaques Universal S.A.

Tabla 2-1:
Empaques Universal: Ventas anuales de bolsas plásticas, en millones de dólares

1999	2000	2001	2002	2003
30	32	33	36	48

Fuente: Empaques Universal

Como se puede apreciar, el consumo de bolsas plásticas para basura en el país, se ha incrementado de forma continua, y es corroborado con la encuesta telefónica realizada, la cual muestra que las bolsas plásticas para basura son parte de los hábitos de consumo de los costarricenses (ver cuadro 2).

2.2.2. Costos y márgenes de comercialización

Se presentan a continuación, los principales costos, precios al consumidor y márgenes de comercialización que tiene Palí, la cadena de supermercados más grande de Costa Rica, en relación con los precios de venta que tiene Empaques Universal, proveedor del nuevo producto a lanzar por la empresa Café Real:

³⁷ Aciplast, op. Cit.

**Tabla 2-1:
Márgenes de comercialización de Palí**

Tamaño	Medida	Precio Fabrica a comercializador.	Precio Neto al consumidor , impuesto de ventas incluido	Diferencia absoluta	Diferencia Porcentual
Pequeña	43x50	49.72	97.35	47.63	95.80%
Mediana	52x59	97.18	132.74	35.56	36.60%
Grande	60x73	132.21	241.59	109.38	82.73%
Jardín	85x130	282.50	539.82	257.32	91.09%

Fuente: encuesta telefónica y visita a supermercados realizada por el investigador durante noviembre de 2003

Como se aprecia, las diferencias de precio desde el fabricante hasta el consumidor final oscilan entre 36% y 95%, de acuerdo con el tamaño de bolsa plástica multiuso que se promueva.

Es destacable que el productor no establece ningún tipo de diferencia en el precio, si se agrega aroma o algún diferenciador al producto, tales como agarraderas, grosor o cierres metálicos.

2.3. Competencia

2.3.1. Principales competidores y características de sus productos

Las bolsas plásticas son distribuidas principalmente, por comercializadores de ellas, quienes adquieren sus productos a los productores, tales como Polipak y Empaques Universal. El mercado del plástico es muy competitivo, por lo cual los precios son fijados por las empresas más grandes y por los mismos clientes. Esto se debe a la gran cantidad de oferta que se puede encontrar en el medio.³⁸

Las principales marcas de bolsas plásticas que existen en las cadenas de supermercados de Costa Rica son Toff, Zest, Centinel, Kanguro, Chepita y Vikingo. Todas estas tienen bolsas de tamaño pequeño, mediano, grande y de jardín. Un aspecto muy interesante es que todas las marcas tienen la misma presentación de nueve bolsas por paquete y cuando se trata de las bolsas de jardín, generalmente son 5 bolsas las que vienen en cada uno de los paquetes.

³⁸ Aciplast, op. Cit.

Los canales de distribución empleados por estas marcas, son similares a los que usa Café Real para sus productos, es decir, a través de la distribución directa de sus productos y a través de intermediarios.

2.3.2. Precio y ubicación en los supermercados

Los precios que se encuentran en los principales supermercados para las bolsas son los siguientes:

Tabla 2-2:
Promedio de precios de bolsas plásticas pequeñas según marca, en las principales cadenas de supermercados nacionales

Marca	Tamaño	Presentación	Precio
CENTINEL	Pequeño	9 bolsas	¢ 235
KANGURO	Pequeño	9 bolsas	¢ 140
TOFF	Pequeño	9 bolsas	¢ 67
ZESTA	Pequeño	9 bolsas	¢ 70

Fuente: Observación realizada por el investigador en Palí, Más X Menos, Perimercados, Automercados y Megasuper durante el mes de noviembre de 2003.

Tabla 2-3:
Promedio de precios de bolsas plásticas medianas según marca, en las principales cadenas de supermercados nacionales

Marca	Tamaño	Cantidad por paquete	Precio
HANDY	Mediano	9 bolsas	¢ 122
KANGURO	Mediano	9 bolsas	¢ 175
TOFF	Mediano	9 bolsas	¢ 106
ZESTA	Mediano	9 bolsas	¢ 108

Fuente: Observación realizada por el investigador en Palí, Más X Menos, Perimercados, Automercados y Megasuper durante el mes de noviembre de 2003.

Tabla 2-4:
Promedio de precios de bolsas grandes pequeñas según marca, en las principales cadenas de supermercados nacionales

<i>Marca</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Cantidad por paquete</i>	<i>Precio</i>
CHEPITA	Grande	9 bolsas	¢ 321
KANGURO	Grande	9 bolsas	¢ 300
TOFF	Grande	9 bolsas	¢ 145
VIKINGO	Grande	9 bolsas	¢ 210
ZESTA	Grande	9 bolsas	¢ 171

Fuente: Observación realizada por el investigador en Palí, Más X Menos, Perimercados, Automercados y Megasuper durante el mes de noviembre de 2003.

Tabla 2-5:
Promedio de precios de bolsas grandes pequeñas según marca, en las principales cadenas de supermercados nacionales

<i>Marca</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Cantidad por paquete</i>	<i>Precio</i>
CENTINEL	Jardín	5 bolsas	¢ 600
KANGURO	Jardín	5 bolsas	¢ 810
TOFF	Jardín	5 bolsas	¢ 301

Fuente: Observación realizada por el investigador en Palí, Más X Menos, Perimercados, Automercados y Megasuper durante el mes de noviembre de 2003.

Los precios de los tamaños de bolsas difieren, especialmente, por las características del producto, a saber, olor y agarradera, a pesar de que el productor no establece ninguna diferencia al respecto. Cabe destacar que los precios arriba descritos, tienen una variación máxima de 5 colones, entre las principales cadenas de supermercados.

En lo referente a ubicación en las góndolas de supermercados, Kanguro ocupa en las cadenas de supermercados, una posición privilegiada dentro de las góndolas, probablemente debido a su estatus de liderazgo.

2.4. Descripción de la empresa

2.4.1. Historia

Durante los primeros años de la década del cincuenta, Miguel Sánchez adquirió una pequeña fábrica de café, cuyo único equipo consistía en una máquina de tostar y algunas herramientas rústicas. Posteriormente, se asoció con José Mora y la empresa incluyó la participación familiar de los hijos de ambas familias. En 1967, el crecimiento alcanzado era notorio, por lo que la razón social Café Real S.A. y sus instalaciones, se trasladaron a Curridabat, su actual locación.

Con la introducción de la informática en 1984, se originaron importantes cambios que agilizaron más la producción, la movilización y despacho de productos. En primera instancia, se percibió que había un rezago tecnológico y por ello, surgió la necesidad de invertir en maquinaria y mejorar procesos que permitieran mantener la estructura de costos, sin desmejorar la calidad del producto; muestra de ello, es que en principio se utilizaban siete personas para poner en funcionamiento una máquina, pero tras un arduo proceso de capacitación y fomento de conciencia para el personal, en la actualidad, se requiere una persona y cuatro ayudantes para el mismo proceso.

La mejora tecnológica, requirió también una visión de mercadeo social. En 1989, se hizo necesario buscar solución conveniente al problema que representa la emisión de humos provenientes de los tostadores de café y las mejores alternativas se ubicaron en España, de donde se importó un moderno equipo de tueste que se mantiene en funcionamiento hasta la fecha y el cual funciona bajo las normas de regulación europeas para la protección de la atmósfera.

Además de las mejoras en la infraestructura, se ha requerido la modernización del departamento de empaque para mejorar la presentación de los productos, subir el rendimiento de producción y aprovechar mejor los recursos materiales y humanos y por supuesto, a la diversificación de la línea de productos.

2.4.2. Objetivos de la empresa

- Incrementar la rentabilidad: Para ello, la empresa se vale de la diversificación de productos distribuidos.
- Optimizar el uso de los recursos existentes. Esto implica obtener la máxima utilización de los recursos fijos ya existentes dentro de la empresa, a saber, bodegas, personal, flotilla de vehículos y personal administrativo.
- Disminuir los costos fijos indirectos promedio. Este objetivo se espera cumplir como resultado de la obtención del punto anterior, debido a que al incrementar el número de productos ofrecidos manteniendo el costo de los factores fijos inalterados, su prorrateo genera disminución del costo promedio para los productos ya existentes. Como ejemplo de esto, se puede citar que si un vehículo se utiliza para vender tres tipos de artículos en una ruta determinada y luego se agrega un producto adicional, manteniendo fijo el consumo de combustible, el costo fijo indirecto correspondiente a cada artículo será menor que cuando sólo se vendían tres tipos de bienes.

2.4.3. Estructura organizacional y situación del *marketing* dentro de la empresa

La estructura formal de Café Real S.A., se encuentra regida por una organización tradicional, que se presenta en el anexo 4. Sin embargo, se debe destacar que las decisiones sobre lanzamiento de nuevos productos, estrategias y cualquier otro rubro relacionado con el área de mercadeo, son tomadas directamente por la presidencia de la empresa, lo cual se explica por ser esta una empresa de índole familiar.

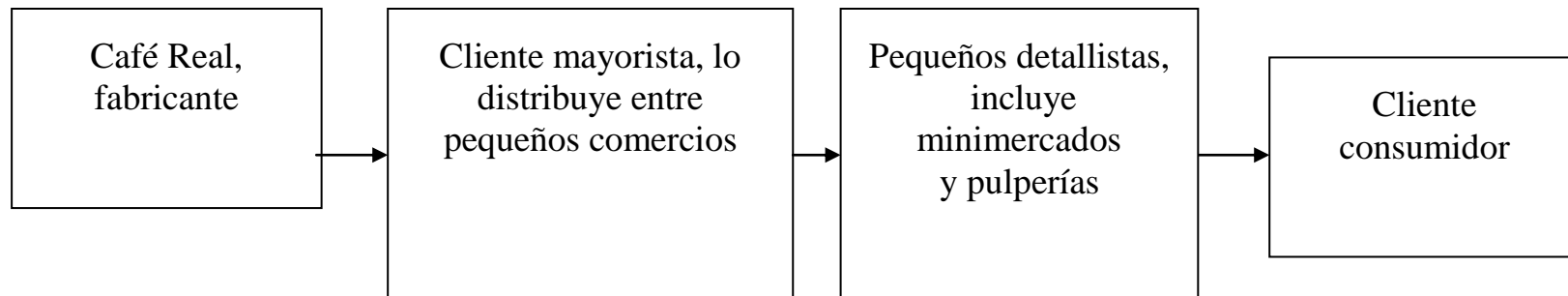
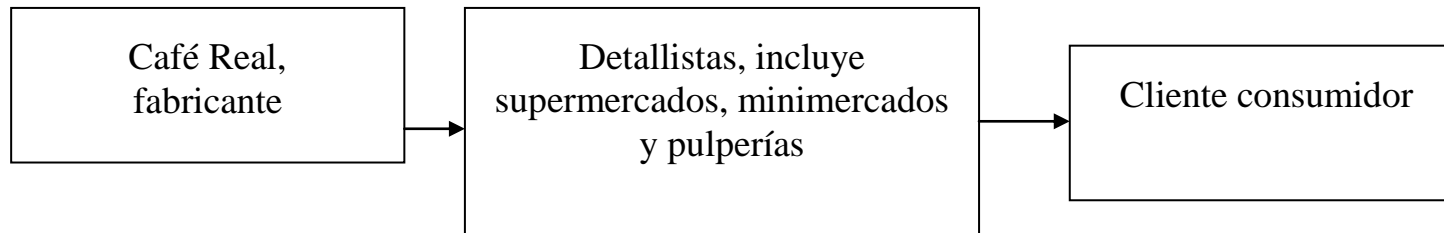
En la actualidad, se cuenta con aproximadamente 11500 clientes detallistas a lo largo del territorio nacional, que conforman 80% de sus ventas, además de los mayoristas y supermercados.

La segmentación que emplea la empresa en sus productos, especialmente en el líder (que es el café), está definida en primer lugar, por el aspecto geográfico y en segunda instancia, por el aspecto económico de cada zona, por lo cual se dan casos en que se venden cafés tipo

gourmet, en supermercados visitados por la clase alta de San José, que no son distribuidos simultáneamente en pulperías o minimercados.

La empresa emplea dos canales básicos de distribución: a través de mayoristas y de detallistas, los cuales se detallan a continuación:

Ilustración 2-1: Canales de distribución empleados por Café El Real S.A. para la colocación de sus productos



2.4.4. Razones de la empresa para incursionar en el campo de las bolsas plásticas

Usualmente, los lanzamientos de nuevos productos no obedecen a técnicas desarrolladas de investigación de mercados, sino a intuiciones, pruebas y errores que por lo general, se derivan de alguna conversación informal con los clientes distribuidores de sus productos; este es el caso de las bolsas plásticas para basura.

La idea de comercializar surgió cuando el señor Alberto Mora preguntó a unos pulperos de Pérez Zeledón y ellos comentaron que el servicio actual no era bueno. Adujeron no tener una razón definida para comprar ese tipo de bolsa al proveedor actual, más que la falta de oferta y estarían dispuestos a adquirírselas a Café Real, si este las trajera.

El plan de lanzamiento consiste en aprovechar la infraestructura y fuerza de ventas existentes en la empresa, adquirir el producto a Empaques Universal y distribuirlo exclusivamente a través de los canales que tiene la compañía en la actualidad (excluyendo supermercados).

Se desea experimentar con un primer pedido de bolsas para empaque de basura, en colores verde y amarillo y en todos los tamaños existentes en el mercado; se estudiará el comportamiento de la demanda y con base en esto, se decidirá la continuidad o no del proyecto.³⁹

³⁹ Entrevista con Alberto Mora, Presidente de Café Real S.A., 7 de noviembre de 2003

CAPÍTULO III:
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA
INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE LA
EMPRESA PARA EL LANZAMIENTO
DEL NUEVO PRODUCTO

3.1. Análisis de la situación de la empresa

3.1.1. Nivel comercial

Como se ha comentado anteriormente, Café Real S.A. es una empresa caracterizada por innovarse constantemente, a pesar de ser familiar y de no cotizar acciones en la Bolsa Nacional de Valores.

A partir de la necesidad de actualizar sus operaciones, ha invertido en modernas máquinas y hornos para todos los procesos de la producción de café, lo cual confirma su posición de crecimiento dentro de esta industria.

No obstante, según datos suministrados por el señor Alberto Mora, Gerente de ventas de la empresa, el consumo de café entre los costarricenses ha disminuido a tal grado que en los últimos años, 11% de ellos no son consumidores de café, por lo que se ha requerido diversificar la actividad de la empresa. Por ello, se decidió introducir nuevos productos que no requirieran ningún grado de manufactura como los mencionados en el anexo N° 6, lo cual ayuda a disminuir sus costos fijos promedio, debido a no tener que invertir en ningún recurso fijo ni variable adicional diferente a los productos finales que distribuye, pues se aprovecha la logística, mano de obra, infraestructura y flotilla para comercializar sus nuevos productos.

Desde que se introdujo la política de diversificación de actividades hace 10 años, la empresa se ha destacado por su apertura para la comercialización de cualquier tipo de productos, que va desde gelatinas hasta baterías, y en los cuales ha tenido éxito. Estos son variados y por esto, es importante la diferenciación que hacen de cada uno de ellos, en los distintos mercados abarcados. Sin embargo, el café sigue siendo su producto líder y la principal fuente de ingresos de la empresa

3.1.2. Nivel gerencial

A pesar de ser una empresa de origen familiar y hasta cierto punto empírica, se ha ido modernizando y logrado combinar de una forma eficiente, la experiencia de sus gerentes con las últimas teorías de la administración de negocios. Se considera que el hecho de que las nuevas generaciones de esta familia se hayan preocupado por estudiar y formarse

académicamente, ha contribuido con el éxito de las operaciones. Otra ventaja competitiva es contar con la mejor tecnología existente y personas capacitadas que manejen las máquinas, ya que la mayoría de los procesos son automatizados. Son pocas las empresas que cuentan con avances tecnológicos tan importantes.

3.1.3. Personal operativo y fuerza de ventas

La empresa cuenta actualmente con el siguiente personal, que se encarga del total de las operaciones a nivel nacional:

➤ Departamento de Personal	15 personas
➤ Departamento de apoyo a oficina	10 personas
➤ Departamento de demostración-ventas	18 personas
➤ Departamento de despacho	8 personas
➤ Departamento de distribución-ayudantes	40 personas
➤ Departamento de distribución-ventas	39 personas
➤ Departamento de empaque	32 personas
➤ Departamento de empaque puro	14 personas
➤ Departamento de mantenimiento	13 personas
➤ Departamento de molinos	5 personas
➤ Departamento de servicios generales	22 personas
➤ Departamento de seguridad y vigilancia	30 personas
➤ Departamento de torrefacción	23 personas

En total, son 269 funcionarios quienes laboran en su mayoría, en las oficinas ubicadas en San Francisco de Dos Ríos.

De acuerdo con lo expresado por el Gerente de ventas, no se requiere capacitar al personal en el tema de las bolsas plásticas, ya que el proceso es el mismo llevado a cabo con los demás productos.

La empresa cuenta además, con una flotilla aproximada de 70 camiones que se encarga de llevar los productos a todo el territorio nacional y también cuenta con vehículos para los

agentes vendedores, ya que ellos deben recorrer la mayor parte del país, para promover los productos de la empresa.

3.2. Análisis de la infraestructura de la empresa

En cuanto a la infraestructura la empresa cuenta con amplias bodegas que almacenan principalmente los sacos que contienen el café, y que una vez procesados son almacenados por breves períodos hasta que son distribuidos a los abastecedores y consumidores finales. Los demás productos, están en bodegas aparte y los procesos se realizan en forma separada, ya que la maquinaria y las condiciones necesarias difieren mucho entre los productos.

Poseen muchas máquinas y hornos de alta tecnología. Tienen cuentan con máquinas que empacan el café que requieren solamente a una o dos personas para su manejo y esto ha reducido los costos, ya que se incurre en menos costos por mano de obra, al tiempo que se mantienen excelentes estándares de calidad.

3.3. Estructura que apoya el proyecto

El proyecto es impulsado por la gerencia de ventas de la empresa, departamento del cual nació la iniciativa, tras un breve sondeo realizado en el Valle del General. No obstante, no se ha creado un departamento, jefatura o división específica que coordine la investigación y el lanzamiento del nuevo producto.

Se mantiene la coordinación del departamento de ventas a nivel general, idéntica a la dada a cualquiera de los productos que se comercializan por la empresa en la actualidad, lo cual consiste en dar seguimiento a los productos, a través de las reuniones con la fuerza de ventas y con base en esto, generar políticas para resolver los problemas que surjan en el camino.

Se cuenta con una amplia red de distribución y una importante cartera de clientes minoristas (cerca de 11500), quienes en la actualidad, adquieren especialmente, los cafés distribuidos por la empresa y otros productos que se comercializan. No se cuenta con un sistema de pre-venta; sin embargo, los camiones pueden cargar bolsas y los agentes vendedores hacer la publicidad necesaria, para que se empiece a colocar en los puntos ya existentes.

3.4. Situación actual del *marketing* de la empresa

La empresa en la actualidad, cuenta con un departamento de mercadeo; sin embargo, no cumple con las expectativas de un departamento de ese calibre. Sus funciones se limitan al manejo del personal encargado de acomodo de góndolas, por lo que su énfasis principal es el *merchandising*.

El departamento no realiza ningún estudio de mercado para nuevos producto ni emana políticas ni planes para los nuevos productos o los ya existentes.

El seguimiento de los productos está a cargo del departamento de ventas y se efectúa de manera informal, a través de conversaciones con los vendedores.

3.5. Estructura financiera que apoya el proyecto

La empresa planea en principio, financiar el proyecto con recursos propios, de acuerdo con los requerimientos que este demande; sin embargo, en caso de requerirlo, recurrirán a crédito comercial con el proveedor. Se estima que en principio, la inversión ascenderá a 10 millones de colones, la cual se distribuirá de la siguiente manera:

- Producto: 70%
- Capacitación inicial que brinde el departamento de ventas en un día no hábil (incluye horas extras y papelería) 10%
- Promoción y publicidad 20%

3.6. Red de distribución

La red de distribución está conformada por 70 camiones que distribuyen el producto para llevarlo a todo el territorio nacional.

En el departamento de distribución, existen 40 personas dedicadas a cargar los camiones (ayudantes) y además, hay 39 personas que se enfocan a las ventas directamente. Se puede afirmar que son 80 personas quienes tienen la responsabilidad de que el producto esté en todos los establecimientos del país.

3.7. Organización de la producción

Para este nuevo proyecto de las bolsas plásticas, se tiene pensado hacer un pedido de prueba con la empresa Empaques Universales S.A., ya que con ellos se tienen conversaciones muy avanzadas.

La empresa proveedora establece un pedido mínimo de 500 kilos, los cuales se entregan en un empaque de acuerdo con las especificaciones del cliente, en un plazo mínimo de dos semanas, al igual que lo hacen las demás empresas del mercado nacional. Debido a esta política de los proveedores, lo idóneo sería que una vez agotado el 50% del stock en bodega, se realice un nuevo pedido, con el fin de no desabastecer los puntos de venta. Cabe destacar que hay un descuento asegurado del 10% por la compra de 3 toneladas de producto.

Se pretende hacer una prueba al azar del mercado entre 5000 establecimientos atendidos por la compañía (43%), proponiéndoles un pedido mínimo de 6 paquetes por cada tamaño (pedido mínimo que se establecerá para el producto por establecimiento); no obstante, se debe considerar que el presupuesto para probar en los 5000 establecimientos, sería demasiado alto (cerca de 30 millones de colones), por lo que se decidió prorratear el pedido, manteniendo el tamaño de la muestra, pero adecuándolo a los tamaños de bolsas que presumiblemente serán más demandadas por el público; esta información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3-1: ESTIMACIÓN DE COSTOS DE ADQUISICIÓN INICIAL DE PRODUCTO

<i>Nº de establecimientos muestra</i>	<i>Mínimo de paquetes por cada establecimiento</i>	<i>Pedido idóneo si se supliera cada establecimiento con 6 bolsas de cada tamaño</i>	<i>Total de inversión inicial si se supliera cada establecimiento con 6 bolsas de cada tamaño</i>	<i>Distribución del pedido inicial de acuerdo con la percepción de demanda</i>	<i>Pedido propuesto toneladas</i>	<i>Total inversión inicial</i>
5000	6	1.50	1,890,000.00	17%	0.26	321,300.00
5000	6	4.20	5,292,000.00	50%	2.10	2,646,000.00
5000	6	6.75	8,505,000.00	17%	1.15	1,445,850.00
5000	6	11.25	14,175,000.00	16%	1.80	2,268,000.00
TOTALES		23.70	29,862,000.00	100%	5.30	6,681,150.00

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

Si bien, las estimaciones arrojan un pedido inicial de 5.3 toneladas de bolsas, se desea tener un respaldo en caso de imprevistos, así como aprovechar el descuento por volumen que ofrece el proveedor; para ello, se incrementará el pedido inicial a 6 toneladas con un costo de C7.560.000 antes de descuentos; pero que costará a la empresa C6.804.000, lo cual le genera un ahorro de C756.000.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA**

4.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades de la empresa para incursionar en el mercado de bolsas plásticas.

4.1.1. Fortalezas

- Cartera de clientes suficientemente grande e instalada a través de 45 años: 11500.
- La empresa cuenta con una red de distribución establecida, con 10 años de experiencia en comercialización de productos y con cobertura nacional periódica, lo cual ha generado confianza en ella de parte de los expendedores.
- Aumentar una nueva línea o marca de productos para la empresa, significa un aprovechamiento de recursos existentes y disminución de costos de ventas, pues se emplean los mismos recursos de ventas para los productos que comercializa la empresa en la actualidad (camiones, bodegas, personal).
- La marca líder de la empresa cuenta con amplio y positivo reconocimiento en el mercado costarricense.
- Debido a que existen relaciones informales fuertes entre Café Real y Empaques Universal, la empresa cuenta con un trato preferencial en lo referente a costos y condiciones de crédito, en relación con las otras empresas comercializadoras de bolsas plásticas.

4.1.2. Oportunidades

- El uso de las bolsas plásticas para empacar la basura forma parte de los hábitos de consumo de los costarricenses, por lo que no se debe introducir ninguna campaña educativa sobre el uso del producto.
- El consumidor no presta mucha atención ni a los precios ni a la marca de las bolsas plásticas de basura; sin embargo, sí se fija en los aspectos diferenciadores del producto que le garanticen resistencia y comodidad en su uso (ver cuadros 3 y 4)

- La bolsa plástica es un sustituto de cualquier empaque de papel, lo cual podría ser aprovechado por alguna iniciativa de carácter ecologista en beneficio de los bosques.
- Las ventas de bolsas plásticas en el último quinquenio, en el mercado costarricense, tienen tendencia a la alza.
- De acuerdo con un sondeo realizado por el Gerente de ventas de la empresa, en la zona rural, los proveedores de bolsas plásticas son inconstantes en sus visitas a los establecimientos.
- Al querer centrar la distribución del producto en pequeños establecimientos comerciales, la empresa se está garantizando una mejor promoción del producto, debido a la posibilidad dada por los pequeños detallistas de ubicar propaganda en sus locales, además de que existe un trato directo con el dueño de los negocios.

4.1.3. Debilidades

- La empresa no cuenta con experiencia en el manejo y comercialización de las bolsas plásticas para basura ni ningún producto afín.
- Se pretende establecer una relación exclusiva con un solo proveedor de bolsas plásticas para basura, la cual puede verse afectada en caso de que fallen las relaciones entre ambas empresas o bien, de que el proveedor tenga problemas de cualquier índole.
- El personal de ventas no está debidamente capacitado para presentar el producto y sus diferenciadores en relación con la competencia existente en el mercado.

4.1.4. Amenazas

- En algunas zonas rurales, los consumidores se ven obligados a quemar la basura o enterrarla, en vez de empacarla en bolsas plásticas, debido a que el servicio de recolección de basura pasa cada 15 días por el lugar.
- Algunos hogares ubicados en la periferia rural, están alejados hasta un kilómetro de los establecimientos comerciales que expenden las bolsas plásticas para basura, lo cual

contraviene la costumbre de la mayoría de los usuarios de adquirir el producto cuando se necesite; esto, eventualmente podría producir cambios en el comportamiento de los consumidores.

- Los costos de producción del plástico están altamente relacionados con el comportamiento de los precios del petróleo y el gas natural, debido a que este es un componente indirecto, importante en su elaboración.
- Los precios que establecen los productores de bolsas plásticas en el mercado nacional, se manejan de forma oligopólica, por lo cual la demanda del producto no incide en la fijación de ellos.
- El plástico puede ser atacado por los grupos ecologistas, debido a que la naturaleza demora en desgastar este tipo de materiales.

4.2. Perfil del consumidor de bolsas plásticas

Para evaluar las principales características del consumidor costarricense, así como sus hábitos de consumo, se optó por efectuar una encuesta telefónica a una familia por cada cantón del país, lo cual sumó 81 encuestas, que pretendían inferir la información obtenida. El número de familias fue seleccionado con base en criterio de conveniencia, pero cada uno de los sujetos de estudio fue escogido de forma aleatoria, conforme con su aparición en la guía telefónica de Costa Rica, según el cantón en que se registró el número de teléfono.

Se concluyó que los consumidores del mercado costarricense se caracterizan porque⁴⁰:

1. Las mujeres amas de casa son quienes deciden las compras, indistintamente del lugar donde residan (cuadro 1).
2. La mayoría de las familias usan bolsas de basura de alguna marca, para deshacerse de sus desechos (cuadro 2).

⁴⁰ La información completa respecto a las características del mercado costarricense, se encuentran en el share de información en el anexo N°5, que contiene los cuadros resumen de la información a la que se hace referencia. Esta información fue obtenida por encuesta telefónica, tomando como muestra a 1 miembro por familia por cantón.

3. Dentro de los consumidores de bolsas de marca, una gran mayoría usa Kanguro; sin embargo, 34% de los consumidores del Valle Central y 43% del resto del país no recuerdan la marca que consumen, lo cual denota un alto desinterés por la lealtad de marca (cuadro 3).
4. La mayoría de los consumidores del Valle Central adquieren las bolsas plásticas para basura por higiene, en tanto que los usuarios del resto del país lo hacen en primera instancia, por comodidad y dejan la higiene en un segundo lugar (cuadro 4).
5. Tanto los consumidores del Valle Central como los de la periferia, adquieren las bolsas de basura en los abastecedores céntricos; esto evidencia que el consumidor adquiere el producto no como parte de un plan de compra periódico, sino con base en sus requerimientos inmediatos (cuadro 5).
6. La mayoría de los consumidores no sabe o no recuerda el precio que paga usualmente por las bolsas de basura; ello denota que es un artículo de baja importancia monetaria para el consumidor y confirma que su interés por adquirir una marca está en función de la comodidad que esta le ofrece (cuadro 6).
7. El consumo de bolsas es de aproximadamente 3 paquetes de bolsas por semana, por grupo familiar; entre los consumidores de bolsas únicamente; a nivel del Valle Central, el promedio es de 5 paquetes por semana, mientras que en el resto del país es de cerca de un paquete por semana (cuadro 7).

En resumen, las conclusiones anteriores establecen expectativas positivas de parte de los consumidores, para el lanzamiento de una nueva marca de bolsas plásticas para basura.

CAPÍTULO V:
PLAN DE MARKETING

A continuación, se presenta una propuesta destinada a desarrollar e introducir el producto BOLSAS MULTIUSO KORONA, en el mercado costarricense. Cabe destacar que se prevé que esta etapa abarque 6 meses naturales, a partir de los cuales se evaluarán las políticas aplicadas y sus resultados, así como la posibilidad de cambiar las acciones estratégicas.

5.1. Objetivo del plan de mercadeo

5.1.1. OBJETIVO DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO

- i) Superar las características cualitativas de la marca líder.

Para ello se pretende presentar en el producto mayor grosor y agarraderas.

5.1.2. OBJETIVO DE VENTAS:

- ii) Obtener el 34% del mercado costarricense de bolsas plásticas para basura.

Para lograr este cometido, se tratará de atraer a los clientes no leales a ninguna marca específica en un plazo de 12 meses a partir del lanzamiento del producto.

5.2. Estrategia general

A) DIFERENCIACIÓN

- i) Agregar agarraderas y mayor grosor al producto

B) POSICIONAMIENTO

- i) Posicionar el producto en el mercado como bolsas plásticas más resistentes y cómodas.

5.3. Segmento meta

De acuerdo con la encuesta telefónica realizada durante el mes de noviembre (ver cuadro 3 en anexo 3), se detectó que la marca líder tanto en el Valle Central como en las zonas periféricas, es Kanguro, que abarca 50% o más del mercado. Al mismo tiempo, se detectó que existe al menos un 34% de consumidores en el mercado nacional que no guardan lealtad por marca

(véase línea ns/nr); se considera que estas personas son accesibles, debido a que no guardan fidelidad a una marca específica de bolsas para basura, por lo que abren una oportunidad de mercado. Este segmento meta consume de 3 426 414 bolsas por mes (41.116.963 por año), lo cual corresponde a 1027.924.110,72 de colones por mes (en colones corrientes de noviembre de 2003, equivale a 12.335.089.328,64 por año)

5.4. Necesidad humana que satisfacen las bolsas plásticas

De acuerdo con la escala de necesidades de Abraham Maslow y la encuesta telefónica realizada para esta investigación, se llegó a la conclusión de que la necesidad que satisfecha por las bolsas plásticas entre los consumidores, tiene relación con las seguridad; ello se deduce porque la principal razón para usar bolsas plásticas según los usuarios, es la higiene suya y de su familia.⁴¹ Esta situación se desea apelar a partir de la característica de olor a limón y agarraderas que impiden el contacto con los desechos.

5.5. Plan de acción

Estrategia de producto

Lanzar al mercado una bolsa plástica con una nueva marca, que externamente copie las características de la marca líder en el mercado, pero que cualitativamente supere las debilidades del producto en su resistencia e incomodidad para el consumidor.

Justificación de la estrategia.

La estrategia a emplear se justifica porque esas características fueron las más destacadas y requeridas en el estudio de mercado realizado (ver cuadro y gráfico 4 en anexo 3)

Acciones concretas

- **El bien básico** a vender serán bolsas plásticas para basura, en tamaños ya existentes en el mercado, en presentaciones pequeña, mediana, grande y para jardín, en colores

⁴¹ Ver cuadro 4

verde, amarillo y olor a limón. No obstante, dado que el mercado costarricense utiliza este producto para varios fines, se empleará como nombre genérico “bolsas multiuso”.

- **Marca y nombre de marca:** Se propone como nombre para el producto “Bolsas multiuso Korona”, con el fin de mantener una línea de afinidad con el producto líder de la empresa, cual es Café Real y aprovechar el tipo de letra que usa el producto líder de la compañía, separándolo de su nombre, para evitar cualquier consecuencia negativa para este. Sin embargo, se busca que el isotipo de las bolsas, así como la letras de la marca, sean del mismo estilo que las de Café Real.
- **Calidad y características:** El producto tratará de satisfacer los deseos por obtener comodidad y resistencia, que fueron ampliamente destacados por los consumidores, por lo que dentro de sus atributos principales, se pretende incorporar agarraderas que faciliten al usuario, el manejo de desechos, sin tener contacto con ellos, así como el cierre y transporte, además que su grosor sea un 10% mayor al de la marca líder (Kanguro). Esta situación no se espera que afecte mayormente los costos de producción, pues de acuerdo con los datos suministrados por el proveedor, su incidencia en el precio al mayorista es mínima, por lo cual el sacrificio en la utilidad del producto también será relativamente imperceptible. Se detectó también que dentro de las categorías de tamaño de las bolsas plásticas, no hay una medida estándar, por lo cual se propone adicionalmente que el tamaño de ellas sea igual al de la marca líder que es Kanguro. Otro aspecto que se considerará para proveer comodidad a los consumidores, será pedir al proveedor que entregue las bolsas dobladas individualmente dentro de los empaques, para que puedan ser sacadas de una en una, sin que se peguen entre sí.
- **Empaque:** este es proporcionado por Empaques Universal como parte inherente del producto. Sin embargo, es posible diseñarlo de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Para ello, se propone que aparezca en el frente de la bolsa (ver anexo 6):
 - Los colores del empaque serán acordes con la marca líder de la empresa, a saber rojo, negro, dorado y blanco y tendrá porciones transparentes que permitan ver el producto y su color.

- Extremo superior izquierdo (5% del empaque): Se destaca una cualidad de todas las bolsas existentes en el mercado, cual es que “Salen de 1 en 1”. Se acuña esta frase, debido a que es más frecuente escucharla en la jerga nacional. Es importante su aparición, debido a que su ausencia puede provocar en el selector de producto, la noción de que las bolsas “se pegan” entre sí.
- Centro superior del empaque (5% del empaque): Se pone en letras color negra, la frase “Bolsas multiuso”. Se excluye la palabra “basura”, para eliminar cualquier connotación negativa del producto, así como cualquier limitación en su uso.
- Extremo superior derecho: Se pondrá en silueta transparente la palabra “nuevas”; con ello, se tendrá la oportunidad de ver el producto y su color.
- Centro del empaque (60% del empaque): Una corona dorada con la palabra KORONA en el centro con color rojo (al igual que en el café), ocupando el 60% de la totalidad del empaque. Se destacará con letras gruesas de color rojo, debajo de la corona, la frase “**10% MÁS GRUESAS Y RESISTENTES**” que abarcará 30% del empaque en su parte frontal, en alusión a las cualidades que más aprecian los consumidores, según la encuesta telefónica realizada.
- Extremo inferior izquierdo (5% del empaque): Se incluirá un símbolo de bolsas plásticas con agarraderas en el extremo inferior derecho con el número 9 en el centro y la palabra que aluda al tamaño a la par del ícono, esto simboliza que hay 9 unidades de producto, con una de sus cualidades importantes (agarraderas).
- Dorso del empaque: Se copiará el diseño ya experimentado por el líder de bolsas plásticas (Kanguro), tanto en lo referente a indicaciones como tamaño. Asimismo, se utilizará un recuadro con la frase “¿Dudas, comentarios? Y el número de servicio al cliente de Café Real (800-cafereal) y la dirección de correo electrónico de la empresa (opino@cafereal.net). Vale decir que estos servicios post venta no tienen ningún costo adicional para la empresa, debido a

que la línea de cobro revertido ya existe y la apertura de una cuenta de correo en Internet es gratuita, especialmente si se tiene ya una página en la red, como es el caso de la compañía.

Estrategia de precio

Se pretende que el precio al consumidor sea comparable positivamente con la marca líder en bolsas plásticas para basura (Kanguro) y para ello el precio de introducción será 5% más bajo..

Justificación

Se considera que un precio superior, puede reducir la demanda del producto y un precio menor demasiado diferenciado, puede enviar a los consumidores el mensaje de que el producto es de inferior calidad.

Acciones concretas

- Precio de lista: Se pretende dar al detallista, las facilidades de precio que se le otorgan normalmente a los supermercados, de manera que apoyen la estrategia de introducción del producto. Para ello, se propone que el precio a los pequeños establecimientos detallistas les permita obtener un 25% de utilidad en el tamaño de mayor rotación y no menos de 50% en los productos de menor demanda, manteniendo siempre márgenes de utilidad importantes para Café Real S.A.

Tabla 5-1: Precios mayoristas propuestos para bolsas Korona

Tamaño	Precio de venta de Empaques Universal a los comercializadores (IVI)⁴²	Precio de venta del comercializador al detallista (IVI)⁴³	Precio sugerido al consumidor⁴⁴	Diferencia absoluta de precio	Margen de utilidad comercializador-detallista	Margen de utilidad detallista-consumidor
Pequeña	49.72	87.79	133.00	83.28	77%	52%
Mediana	97.18	132.80	166.00	68.82	37%	25%
Grande	132.21	188.12	285.00	152.79	42%	52%
Jardín	282.50	508.25	770.00	487.50	80%	52%

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

- Precio al consumidor: Durante la primera fase, se propone que el precio al detalle sea inferior al del líder, en un máximo de 5% (la diferencia mínima es de 10 colones y la máxima es de 50 colones, proporcional al tamaño) y se evaluarán los resultados un semestre después de lanzado el producto. Es importante acotar, que a los distribuidores de las bolsas plásticas, se les enviará un listado del precio sugerido por paquete, de manera que se apeguen a este y no se obstaculicen la estrategia de precios de la compañía. Sin embargo, no se sugerirán precios para la venta de bolsas al menudeo de parte del detallista, pues se pretende promoverla de manera que el usuario pruebe el producto. En caso de superar la primera fase, el siguiente paso será igualar todos los precios del producto líder en los establecimientos al detalle. Los precios introductorios propuestos son los siguientes:

⁴² Precio suministrado por Empaques Universal a través de consulta telefónica a su departamento de ventas.

⁴³ Precio estimado

⁴⁴ Precio propuesto por el investigador

Tabla 5-2: Comparación de precios entre marca líder y Bolsas Korona

Tamaño	Precio del líder Kanguro	Precio propuesto para introducir bolsas Korona
Pequeña	140	133
Mediana	175	166
Grande	300	285
Jardín	810	770

Fuente: Sondeo realizado por el investigador en supermercados durante de 2004

- Descuentos: Como se mencionó anteriormente, empaques Universal ofrece un 10% de descuento a Café Real por pedidos superiores a 3 toneladas. Se considera idóneo transferir este descuento a los detallistas (sin que ello disminuya el precio a los consumidores), para que puedan incrementar su margen de utilidad y crear lealtad a la empresa a partir de los beneficios obtenidos. Para ello, se establece un rango de descuentos, de acuerdo con ciertas condiciones:
 - Si el cliente adquiere más de 35 paquetes de bolsas en cada pedido y opta por el crédito normal de la empresa, se le concede un descuento de 5%, siempre y cuando pague puntualmente, de acuerdo con las condiciones crediticias que le haya dado Café Real tradicionalmente.
 - Si el cliente adquiere más de 35 paquetes en cada pedido y paga de contado, se le hará un descuento de 10%; esto debido a que disminuye la condición de riesgo financiero para la empresa.
- Se pretende además, implementar una alternativa de descuento escalonado y acumulado para aquellos clientes que no adquieran tanto producto en cada pedido, pero que sí puedan movilizarlo en un semestre; sin embargo, por tener este plan características de impulsación de producto, se presentará más ampliamente en la sección de promoción

Estrategia de plaza

Para este punto, lo primordial será aprovechar todos los recursos ya existentes para la compañía.

Justificación

La implementación de esta estrategia permitirá que los costos fijos indirectos promedio de ventas, disminuyan, debido a que el empleo de los mismos factores fijos permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa.

Acciones concretas

- Canal de distribución: La empresa se ocupará, en un principio, de la distribución del producto, es decir, se encargará de llevar a través de sus propios agentes vendedores, las bolsas multiuso a los detallistas que no pertenezcan a cadenas de supermercados; el objetivo de esta estrategia, es mantenerse con un bajo perfil ante la competencia, para pasar desapercibidos y además, para dar el mayor impulso posible. Una vez que la marca Korona alcance reconocimiento en el mercado (se estima en 6 meses), se procederá a distribuir el producto a través de empresas mayoristas, pero no se pretende ingresar a supermercados, pues aunque cabe la posibilidad de alcanzar grandes volúmenes de venta y menos gastos de distribución, se debe entrar a competir en una plaza con muchas marcas ya reconocidas, lo que implica competir por espacios preferenciales en los anaqueles, para lo cual la inversión en promoción debe incrementarse a través de impulsadoras y *displays*, pago por espacio, propaganda en medios de comunicación colectiva, lo cual provocará incremento de costos de ventas, que disminuirán márgenes de utilidad o incrementarán el precio al consumidor según la estrategia a seguir.
- Cobertura: En vista de que se pretenden aprovechar los recursos y clientes que posee la empresa en la actualidad, se mantendrá la cobertura nacional del producto en los puntos donde se expende la marca líder de la empresa (Café Real), siempre que esto no implique el ingreso a las cadenas de supermercados.
- Transporte: Como se ha comentado, se aprovecharán los recursos existentes en la compañía, entre ellos, la flotilla de vehículos para la distribución del producto. Esto no significará ningún incremento de los costos de la compañía, al contrario, ayudará a diluir los costos indirectos, pues se mantendrá el mismo monto que implica en la

actualidad distribuir las líneas de la compañía, con la diferencia de que se ofrecerá un producto adicional. Las rutas y las fechas de distribución ya están trazadas para los otros productos, simplemente se mantendrán esos itinerarios.

Estrategia de promoción

Implementar comunicación de bajo costo, que no incluya la propaganda por medios masivos.

Justificación de la estrategia

Se pretende evitar que el líder del demore su tiempo de respuesta a la introducción de Bolsas Korona, con el fin de actuar con mayor libertad y sin reacciones inmediatas que puedan afectar el crecimiento y posicionamiento del producto.

Acciones concretas

- Emisión de dos tipos de carteles en establecimientos: el primero, donde se anuncie la existencia del producto, con sus principales diferenciadores de calidad y el precio recomendado. Un segundo sería para poner en los establecimientos que deseen vender bolsas al menudeo, el cual mantendría la misma información anterior.
- Mantas en los camiones de la flotilla de la empresa: Tendrán la misma información que los carteles mencionados anteriormente, con la diferencia de que no se pondrá el precio unitario, simplemente estarán disponibles por unidad.
- Capacitación a vendedores: Esto implicará que el departamento de ventas capacitará a sus vendedores para que expliquen a los dueños de los establecimientos acerca de las ventajas cualitativas del producto, que lo diferencian de la marca líder y de los otros competidores. Asimismo, explicarán a estos, el sistema de incentivos, que se detalla a continuación.
- Incentivos: Se considera necesario que durante la etapa de introducción del producto, tanto los vendedores como los detallistas, reciban estímulos para que la marca sea promovida entre los clientes. El plan consistirá en lo siguiente:

- A los vendedores de la empresa: Partiendo de que se desea abarcar el 34% del mercado (41 116 963 paquetes de bolsas) en un año, se desea que los principales impulsores del proyecto sean los vendedores, con el fin de que en 6 meses, se haya alcanzado al menos 17% del mercado. Para el establecimiento del plan, se presenta la siguiente tabla:

Número de empaques a colocar, 17% del mercado, meta para el primer semestre del lanzamiento	Meta a vender por mes para alcanzar el objetivo	Meta a vender por cada establecimiento mensualmente, para alcanzar la meta
20,558,481.50	3,426,413.58	297.95

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

- De acuerdo con lo anterior, se propone establecer un concurso entre los agentes de ruta de la empresa, con el fin de que se ocupen de promover el producto al máximo posible, para hacer que la marca sea reconocida en el mercado. Para ello, se propone un sistema de precios consistente en que se premiará a los 3 vendedores que vendan más producto en promedio entre sus clientes durante el primer semestre, de acuerdo con las siguientes condiciones:

Tabla 5-3: Programa de incentivos a agentes ruterros

Posición y meta	Premio
1er lugar: Sobrepassa la venta de 300 paquetes de bolsas en promedio mensual entre sus clientes. Todas las ventas deben ser en firme y ya haber sido canceladas a la fecha de evaluación.	\$ 750,00 en efectivo
2° lugar: Al segundo vendedor que esté más cerca de los 300 paquetes promedio por mes vendidos en firme y ya cancelados. Debe haber vendido al menos 200 paquetes en promedio mensual.	\$500,00 en efectivo
3° lugar: Al tercer vendedor que esté más cerca de los 300 paquetes promedio por mes vendidos en firme y ya cancelados. Debe haber vendido al menos 200 paquetes en promedio mensual.	\$ 250,00 en efectivo

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

- En caso de que ninguno de los vendedores iguale o supere los 300 paquetes vendidos por establecimiento, sólo se premiará basado en las condiciones, al segundo y tercer lugar.
- A los establecimientos: Se pretende premiar a aquellos establecimientos de acuerdo con la adquisición de producto semestral, con el fin de alcanzar la meta anual. Para ello, se propone un sistema de bonificación y premios, de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 5-4: Programa de bonificaciones y premios a detallistas

Ventas alcanzadas	Bonificación o premio
<ul style="list-style-type: none"> ○ De 1000 a 1999 paquetes de bolsas vendidas y no devueltas durante el primer semestre de introducción 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Premio en efectivo equivalente al 5% de sus compras realizadas en el período.
<ul style="list-style-type: none"> ○ De 2000 a menos de 3571 paquetes de bolsas vendidas y no devueltas durante el primer semestre de introducción 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Premio en efectivo equivalente al 10% de sus compras realizadas en el período.
<ul style="list-style-type: none"> ○ De 3571 en adelante paquetes de bolsas vendidas y no devueltas durante el primer semestre de introducción 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Viaje a San Andrés con \$1000 para gastos.

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

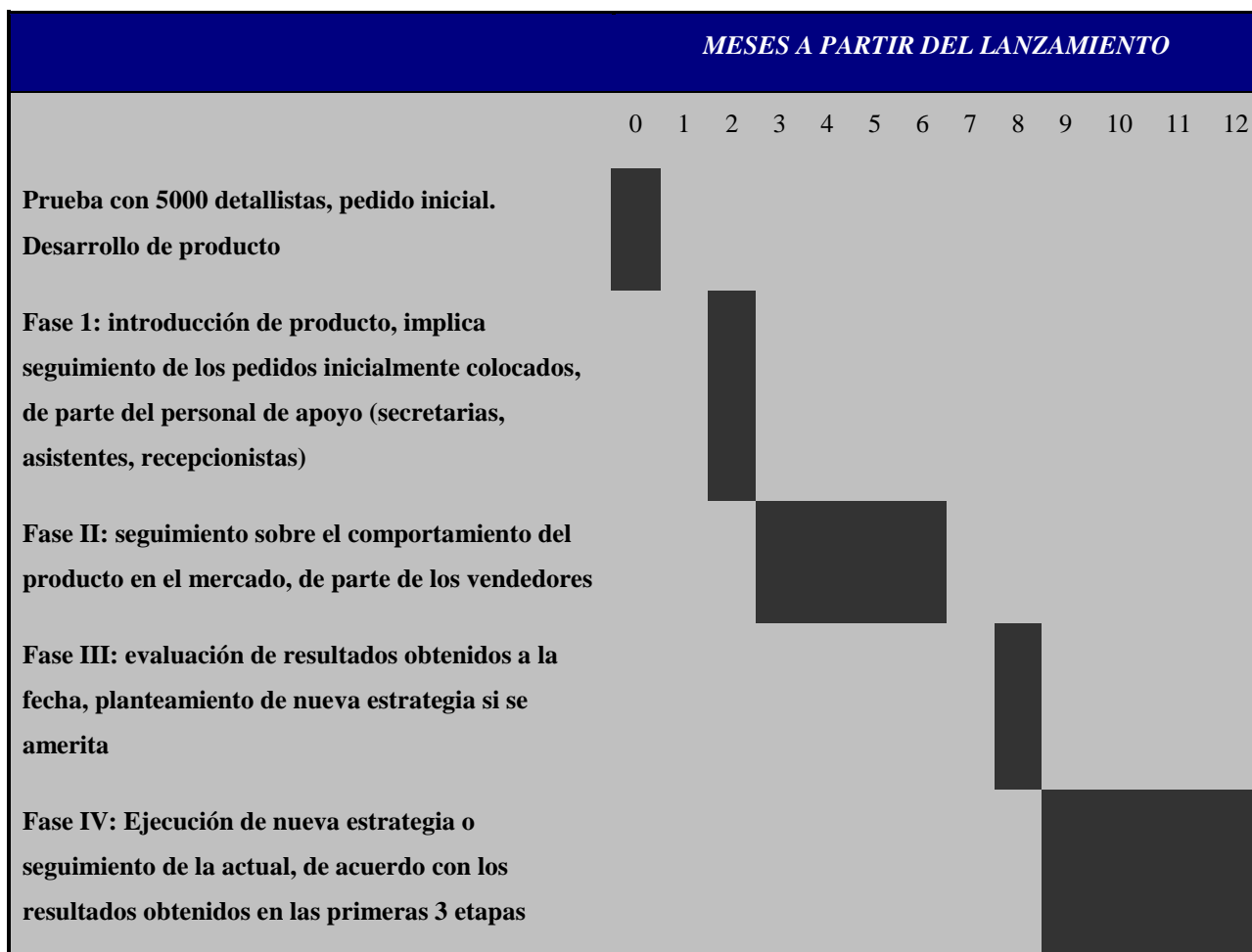
5.6. Controles

Dado que el producto se está recién introduciendo al mercado, se considera pertinente dividir por etapas el seguimiento que se le dará a la rotación del producto.

- Primera fase: Al menos durante el primer mes de introducción, se designará a las recepcionistas y secretarias de ventas para que llamen a los detallistas en el día intermedio entre cada visita, con el fin de obtener información sobre el comportamiento de las ventas y prever de antemano el próximo pedido a empaques Universal.
- Segunda fase: A partir del segundo mes, se considera que los detallistas estarán familiarizados con el producto y su comportamiento, además de que tendrán un interés personal para venderlo (bonificaciones y premios). Junto a ellos, los vendedores estarán al pendiente de esa información, por lo que se promoverán reuniones de la gerencia de ventas con los vendedores, en forma periódica, para recopilar las principales impresiones de los consumidores y sacar conclusiones sobre reformas a la estrategia.
- Tercera fase: A partir del séptimo mes, la principal evaluación se dará tomando como base los reportes de ventas y los comentarios que hagan los vendedores al respecto, como se hace tradicionalmente en la empresa. Esto permitirá evaluar y corregir la estrategia ya practicada, de acuerdo con la reacción que haya generado el mercado.

Las fases detalladas en este plan de control, se detallan en el cronograma presentado a continuación en la tabla 5.5:

Tabla 5-5: Cronograma de ejecución y control de la estrategia para el desarrollo e introducción de las bolsas plásticas Korona



Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

5.7. Presupuesto preliminar de la ejecución del plan de mercadeo

Como punto final de este plan, se presenta una planificación estimada de los ingresos y costos generados por el lanzamiento de las nuevas bolsas plásticas multiuso Korona, estimados en 100 miles de colones:

**Tabla 5-6: Presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo de Bolsas Korona, durante el primer año de actividades
(En 100 miles de colones)**

	MESES DESDE EL LANZAMIENTO												TOTALES ESPERADOS AL FINAL DEL PRIMER AÑO	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
CANTIDAD DE BOLSAS VENDIDAS POR MES	0.98	2.86	5.71	8.57	11.42	14.28	17.13	19.99	22.84	25.70	28.55	31.41	34.26	223.70
VENTAS ESTIMADAS	0.00	856.6	1,713.21	2,569.8	3,426.4	4,283.0	5,139.6	5,996.2	6,852.8	7,709.43	8,566.03	9,422.64	10,279.2	66,815.07
Costo estrategia de producto	66.81	195.0	389.95	584.92	779.90	974.87	1,169.8	1,364.8	1,559.7	1,754.77	1,949.74	2,144.71	2,339.69	15,274.89
Costo de la estrategia de precio (5% inferior al precio de la marca líder)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inferioridad de precio respecto al líder	3.34	9.75	19.50	29.25	38.99	48.74	58.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	208.07
Descuento por volumen y pago de contado	6.68	19.51	38.99	58.49	77.99	97.49	116.98	136.48	155.98	175.48	194.97	214.47	233.97	1,527.49
Costo de la estrategia de plaza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de estrategia de promoción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Carteles promocionales (22000 carteles, 300 colones por unidad)	66.00	0.00	0.00	66.00	0.00	0.00	66.00	0.00	0.00	66.00	0.00	0.00	66.00	330.00

	MESES DESDE EL LANZAMIENTO													TOTALES ESPERADOS AL FINAL DEL PRIMER AÑO
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mantas para flota de camiones (70 camiones, 100000 por manta)	70.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	70.00
Capacitación inicial que brinde el departamento de ventas en un día hábil, incluye horas extras y papelería para 70 vendedores	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
Premio a vendedores que alcancen las metas establecidas: \$1500x C450	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.75
Bonificaciones y premios (supóngase que 50% de los detallistas alcanzan la meta en el 2° nivel)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	299.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	299.81
UTILIDAD O PÉRDIDA ESPERADA	222.8	632.2	1,264.77	1,831.1	2,529.5	3,161.9	3,728.3	4,188.3	5,137.0	5,713.19	6,421.32	7,063.45	7,639.59	49,088.06

Fuente: estimaciones realizadas por el investigador

Los Resultados preliminares del flujo de ingresos contra gastos, indican una utilidad neta del proyecto al final del primer año 4.930.088.890, que equivale a 74% de rédito a la inversión al finalizar el primer año, en caso de obtener la meta del 34% del mercado.

5.8. Conclusiones

1. La estructura organizativa de Café Real, presenta gran flexibilidad para adoptar nuevos proyectos de negocio, debido a la positiva informalidad de las relaciones internas y externas de la compañía, que no obligan a los emprendedores de nuevas ideas a seguir procedimientos rígidos para implementar nuevas ideas y facilita el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Este elemento se considera de gran valía, pues facilita la incursión de diversos segmentos de mercado, además que genera múltiples alternativas de oferta de producto.
2. Los activos fijos (entiéndase infraestructura y flotilla vehicular) y el recurso humano, son sumamente versátiles y multifuncionales, por lo que no se espera que la inclusión de un nuevo producto en su oferta de bienes provoque caos administrativo, financiero o logístico de ninguna índole a la empresa.
3. La inversión económica que debe hacer la empresa es relativamente pequeña para Café Real debido a que cuenta con todo lo requerido para promover su producto, por lo que vale la pena explorar la alternativa de lanzamiento del producto.
4. El mercado costarricense de bolsas plásticas es muy rentable y extenso, con posibilidades de innovación y con muchos nichos de mercado que aun no han sido plenamente explorados y aprovechados, por lo que se considera que Bolsas Korona tiene una buena posibilidad de salir adelante con las condiciones actuales de la empresa a nivel administrativo y logístico.
5. Bolsas Korona tiene una gran posibilidad de incursionar en el mercado, pues ofrece y destaca características de comodidad para el consumidor a un precio similar a la marca líder, con lo cual el consumidor percibirá que recibe más por su dinero, aunado al hecho de que no hay lealtad en el mercado de bolsas plásticas, con lo cual será relativamente fácil atraer a este tipo de consumidores que suman un porcentaje importante en el mercado.
6. Las facilidades y oportunidades económicas que brinda Bolsas Korona,, son motivadores para que el consumidor los adquiera individualmente, lo cual permite mayor frecuencia de compra y a la vez, mayores utilidades para el detallista, con lo cual instintivamente se puede erradicar

la competencia de los pequeños establecimientos comerciales, especialmente de aquellos que no reciben visitas frecuentes de los proveedores.

7. El aspecto promocional es sumamente visionario y expansionista, pues a través del sistema promocional del producto, se está ampliando virtualmente la fuerza de ventas de 40 vendedores a 11500, pues todos los puntos de venta cuentan con una motivación especial para tratar de vender más; incluso a los pequeños comerciantes se les ha tomado en cuenta para que obtengan una tajada del pastel, si logran alcanzar metas.
8. Es importante destacar que se promueve que el producto esté cerca del consumidor, en los 11500 expendios detallistas, con lo cual el cliente no debe buscar soluciones alternativas para empacar la basura, pues tiene la facilidad muy cerca de su casa y no debe esperar a realizar sus compras del mes para adquirir el producto, lo cual permite una mayor frecuencia de compra del producto.
9. Se considera positivo el hecho de no querer incursionar en los supermercados, pues esto evita que la empresa gaste recursos en incursionar en una plaza ya de por sí saturada, en la que debe luchar por espacios en anaqueles, muchas veces condicionada a las políticas de rotación de las grandes cadenas de supermercado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia..* (2da. Ed.) México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, Philip. (1993). *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control.* (7ma ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Lamb, Charles et al. (1998). *Marketing.* (4ta ed.) México: Editorial International Thomson Editores.

Lambin, Jean – Jacques. (1999). *Marketing estratégico.* (3ra ed.). Madrid: McGraw – Hill.

McDaniel, Gates (1999). *Investigación de mercados contemporánea.* (4ta ed.). México: McGraw - Hill.

Méndez, Carlos. (2002). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.* (3ra ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Tesis:

Campos, M. (2002) *Estrategia de mercadeo para las fajas de transmisión de fuerza marca Bando.* Tesis de master, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Montalvo, I. (2002). *Diseño e implementación de un sistema de costeo por actividades en AYIPLAST S.A.* Tesis de master, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

ANEXOS

6.1. Anexo metodológico

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Población Meta: Gerente.

Buenos días, mi nombre es Leonardo Vega Acuña y realizo mi práctica profesional para optar por el grado de Master en Administración de Empresas de la UCR. La investigación consiste en elaborar un plan de *marketing* para el lanzamiento de un nuevo producto (bolsas plásticas) en la compañía Café Real. Para ello necesito que me brinde algunos datos administrativos, las preguntas tomarán algunos minutos.

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿En quién recaen las responsabilidades de planificación de la organización?

2. ¿Se analiza la situación actual antes de hacer la planificación?

_____ Las amenazas ¿Cómo cuáles?

_____ Las oportunidades ¿Cómo cuáles?

_____ La competencia ¿Cómo cuáles?

_____ Las fortalezas ¿Cómo cuáles?

_____ Financieras

_____ Tecnológicas

_____ De recurso humano

_____ Las debilidades ¿Cómo cuáles?

_____ Financieras

_____ Tecnológicas

_____ De recurso humano

3. ¿Tiene la empresa una visión establecida?
4. ¿La conocen sus empleados?
5. ¿Esta visión considera la diversificación de productos de la empresa?
6. ¿Cuál es la misión de la empresa?
7. La misión indica:

_____ la principal capacidad de la empresa

_____ el posicionamiento que busca

_____ el nivel de calidad que ofrece

_____ otros

8. ¿Existen objetivos y metas claros?
9. ¿Son realizables?
10. ¿Podría describir algunos de ellos?
11. ¿Son los objetivos conocidos por los funcionarios?
12. ¿Cómo se le da seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos?
13. ¿Las metas son cuantificables?
14. ¿Qué tipo de informes se han diseñado para reportar los resultados?
15. ¿Cuál es la periodicidad de los reportes?
16. ¿Qué factores toma en cuenta para la diversificación de la línea de productos?

Cuenta la empresa con los siguientes indicadores:

Indicadores			
Categoría	Sí	No	N / A
Crecimiento			
Participación en el mercado			
Satisfacción del cliente			
Calidad del servicio			

Aplicación de tecnología			
Mejoramiento de imagen			
Innovación			
Incremento de clientes			
Retención de clientes			
Rentabilidad por cliente			
Mejoramiento de operaciones			
Tiempos de respuesta			
Solución de quejas			
Capacitación de personal			
Acceso de información por el personal			
Motivación			
Delegación del poder			
Coherencia de objetivos			

Además obtener la siguiente información:

- ◇ Reglamento interno
- ◇ Políticas
- ◇ Organigrama
- ◇ Nombre o razón social de la empresa Café Real.
- ◇ Teléfono
- ◇ Ubicación
- ◇ Correo electrónico
- ◇ Cantidad de funcionarios

ESQUEMA DEL PLAN DE *MARKETING*

Fecha:

Nombre de la empresa:

Marca:

1. Resumen ejecutivo:

- ◆ Resumen del análisis de la situación.
- ◆ Resumen de los objetivos de *marketing*.
- ◆ Resumen del presupuesto.

2. Análisis de la situación

◆ **Industria**

- ◆ Historia de la industria
- ◆ Crecimiento de la industria
- ◆ Características de la industria

◆ **Empresa**

- ◆ Breve historia
- ◆ Tamaño, crecimiento y rentabilidad actuales

◆ **Producto**

- ◆ Historia del producto
- ◆ Etapa del ciclo de vida

◆ **Mercado**

- ◆ Definición del mercado
- ◆ Características del mercado

◆ **Competencia**

- ◆ Identificación de los competidores
- ◆ Puntos fuertes y débiles de la competencia

◆ **Estrategia de distribución**

- ◆ Tipo de red utilizado

◆ **Estrategias de precios**

- ◆ Historia de precios
- 3. **Objetivos de *marketing***
 - ◆ Objetivos relacionados con las necesidades del mercado
 - ◆ Objetivos de ventas
- 4. **Estrategia de *marketing***
 - ◆ Estrategia general (posicionamiento, diferenciación)
- 5. **Plan de acción**
 - ◆ Planes de distribución
 - ◆ Planes de precio
- 6. **Control**
 - ◆ Estructura organizacional
- 7. **Presupuesto de *marketing***
- 8. **Costos**

6.2. Anexo s complementarios

Encuesta telefónica aplicada

Buenas. Me llamo _____ y estoy realizando un estudio de mercadeo para la Universidad de Costa Rica; le agradecería su ayuda durante unos minutos.

1. ¿Quién decide la compra de víveres en la casa? _____

2. ¿Qué usa usted para botar la basura?
 - a. Bolsas plásticas de marca _____ tamaño.
 - b. Bolsas que dan en el supermercado/pulpería
 - c. Otros _____
3. ¿Por qué lo hace? _____

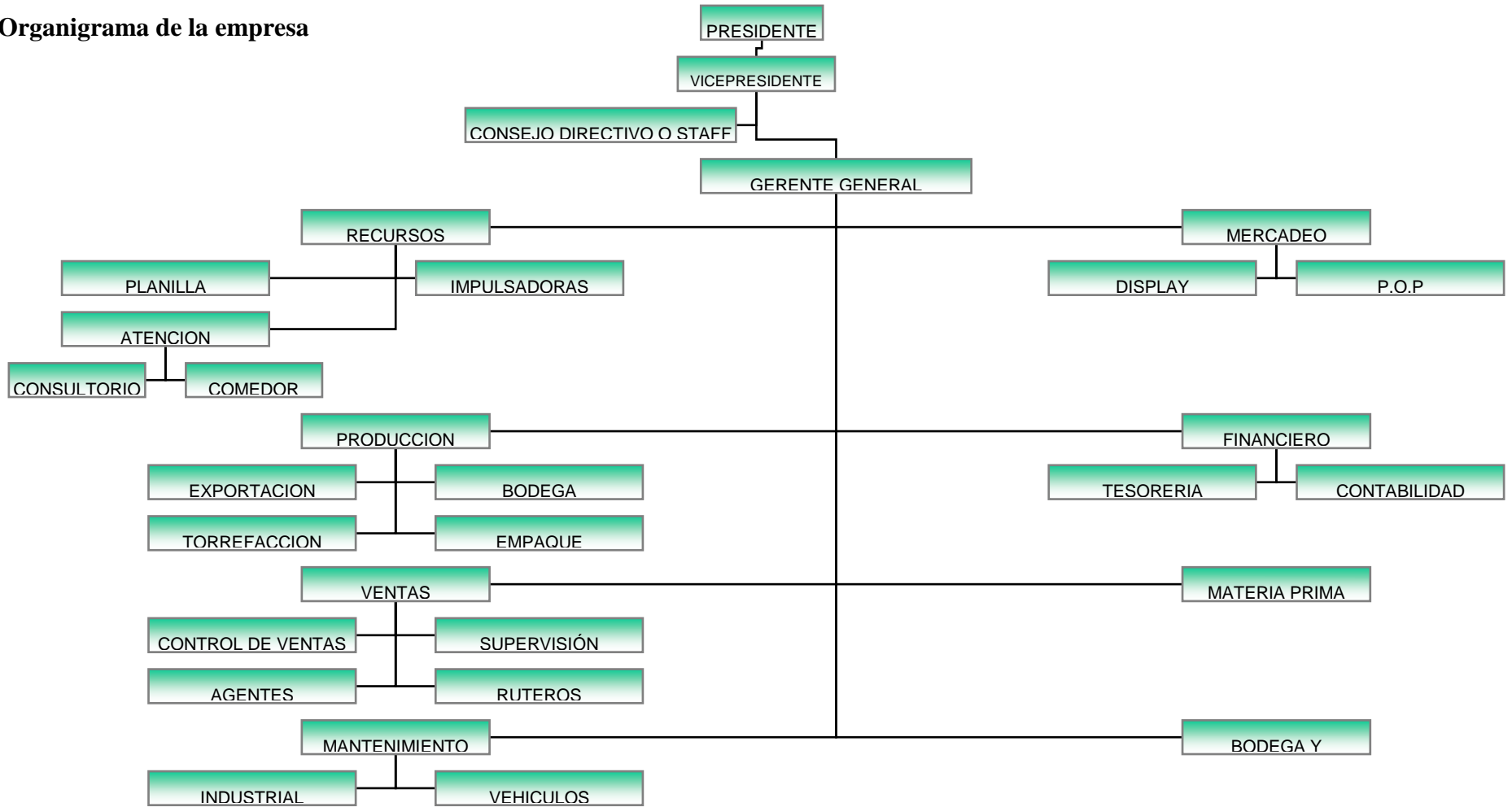
SI CONTESTÓ 2B-C, PASAR A PREGUNTA 6

4. ¿Dónde las compra? _____
5. ¿Cuánto paga usted por las bolsas de basura?
 - a. Precio por unidad _____ ¿Cuántas cada vez? _____
 - b. Precio por paquete _____ ¿Cuántos paquetes cada vez? _____
6. ¿Cada cuánto realiza sus compras?
 - a. A diario, cuando se necesitan
 - b. Semanalmente
 - c. Quincenalmente
 - d. Mensualmente
 - e. Otro _____
7. ¿Cuándo digo CAFÉ REAL, qué se le viene a la mente?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
8. Por favor, diga el nombre de alguna pulpería, minimercado o comisariato que esté cerca de su casa _____

Muchas gracias



Organigrama de la empresa



Fuente: Café Real

BOCETO PRELIMINAR DEL EMPAQUE

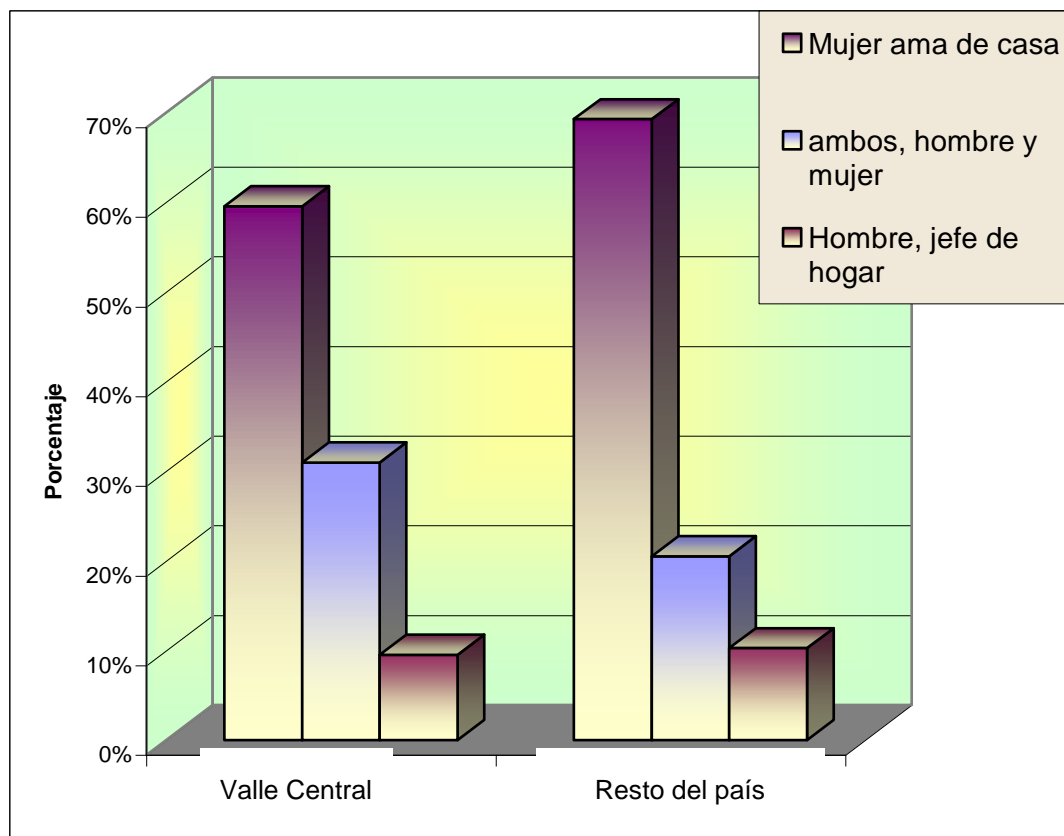
6.3. Anexo de cuadros de resultados

Cuadro 1:
Miembro del grupo familiar que toma la decisión de compra en el grupo familiar.
Noviembre de 2003

	Valle Central		Resto del país	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Mujer ama de casa	25	60%	27	69%
ambos, hombre y mujer	13	31%	8	21%
Hombre, jefe de hogar	4	10%	4	10%
Total	42	100%	39	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

Gráfico 1:
Miembro del grupo familiar que toma la decisión de compra en el grupo familiar.
Noviembre de 2003



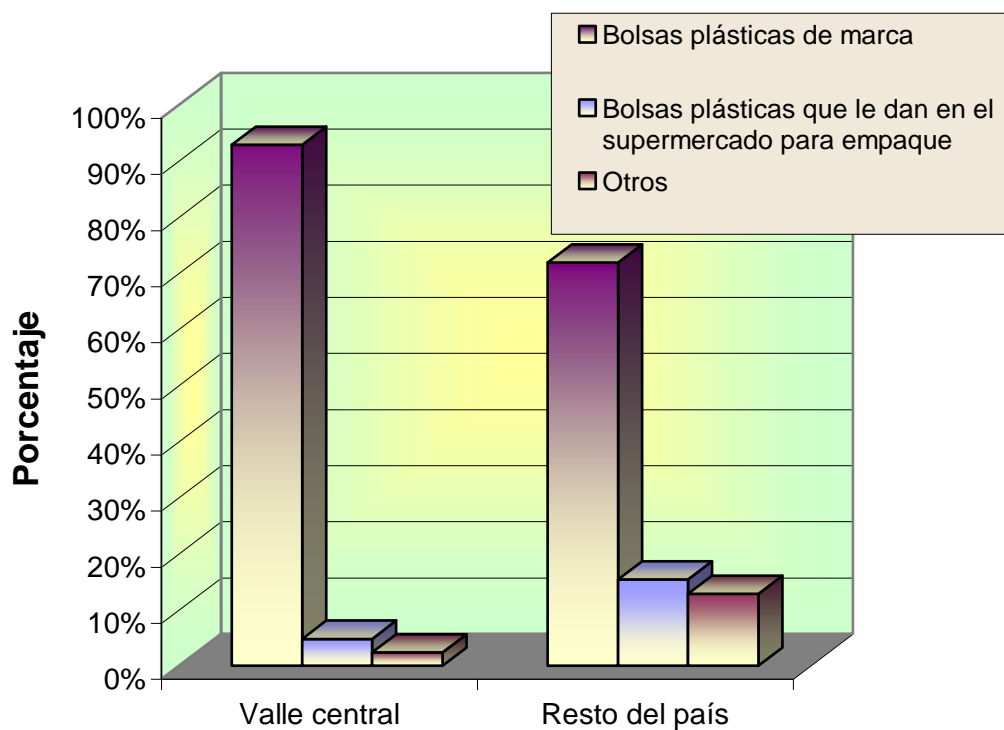
Fuente: cuadro número 1

Cuadro 2:
Medio que usa el mercado costarricense para empacar su basura. Noviembre de 2003

	Valle central		Resto del país	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Bolsas plásticas de marca	39	93%	28	72%
Bolsas plásticas que le dan en el supermercado para empaque	2	5%	6	15%
Otros	1	2%	5	13%
TOTAL	42	100%	39	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

Gráfico 2:
Medio que usa el mercado costarricense para empacar su basura. Noviembre de 2003



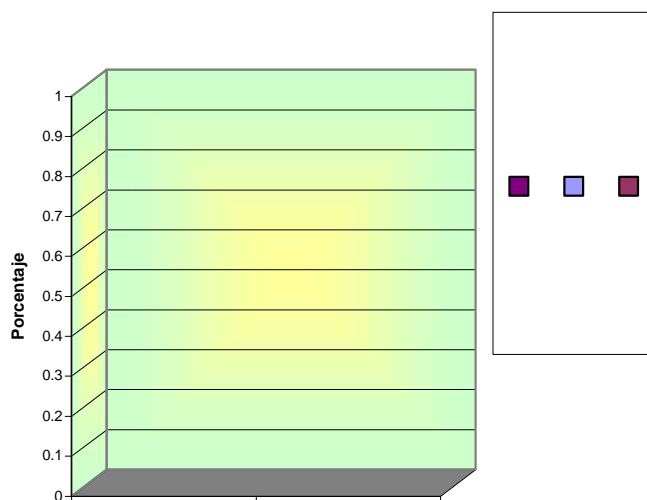
Fuente: cuadro número 2

Cuadro 3:
Marca utilizada por los usuarios de bolsas de basura.
Noviembre de 2003

	Valle Central	Resto el país
Kanguro	50%	54%
NS/NR	34%	43%
Otros	16%	4%
TOTAL	100%	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y el 30 de noviembre de 2003

Gráfico 3:
Marca utilizada por los usuarios de bolsas de basura



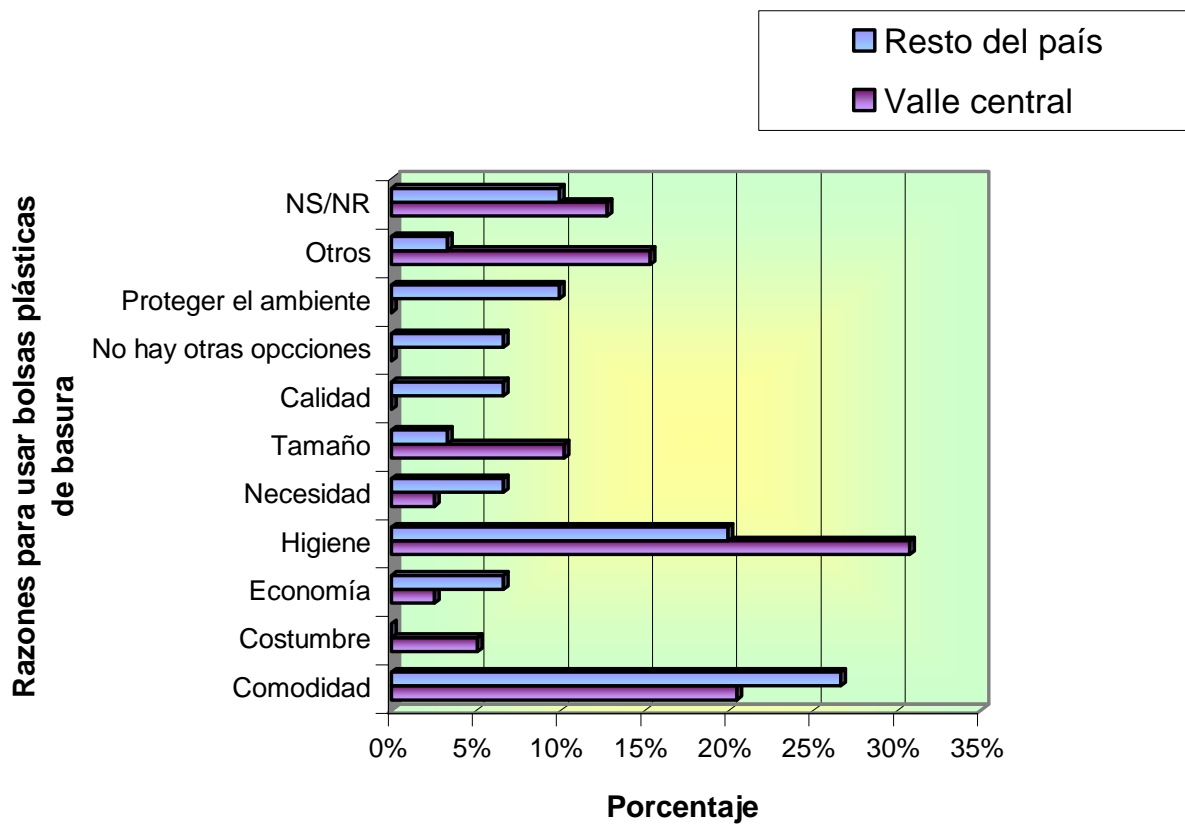
Fuente: cuadro 3

Cuadro 4:
Razones para adquirir bolsas plásticas de basura.
Noviembre de 2003

	Valle central		Resto del país	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Comodidad	8	21%	8	27%
Costumbre	2	5%	0	0%
Economía	1	3%	2	7%
Higiene	12	31%	6	20%
Necesidad	1	3%	2	7%
Tamaño	4	10%	1	3%
Calidad	0	0%	2	7%
No hay otras opciones	0	0%	2	7%
Proteger el ambiente	0	0%	3	10%
Otros	6	15%	1	3%
NS/NR	5	13%	3	10%
Total	39	100%	30	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

Gráfico 4:
Razones para adquirir bolsas plásticas de basura.
Noviembre de 2003



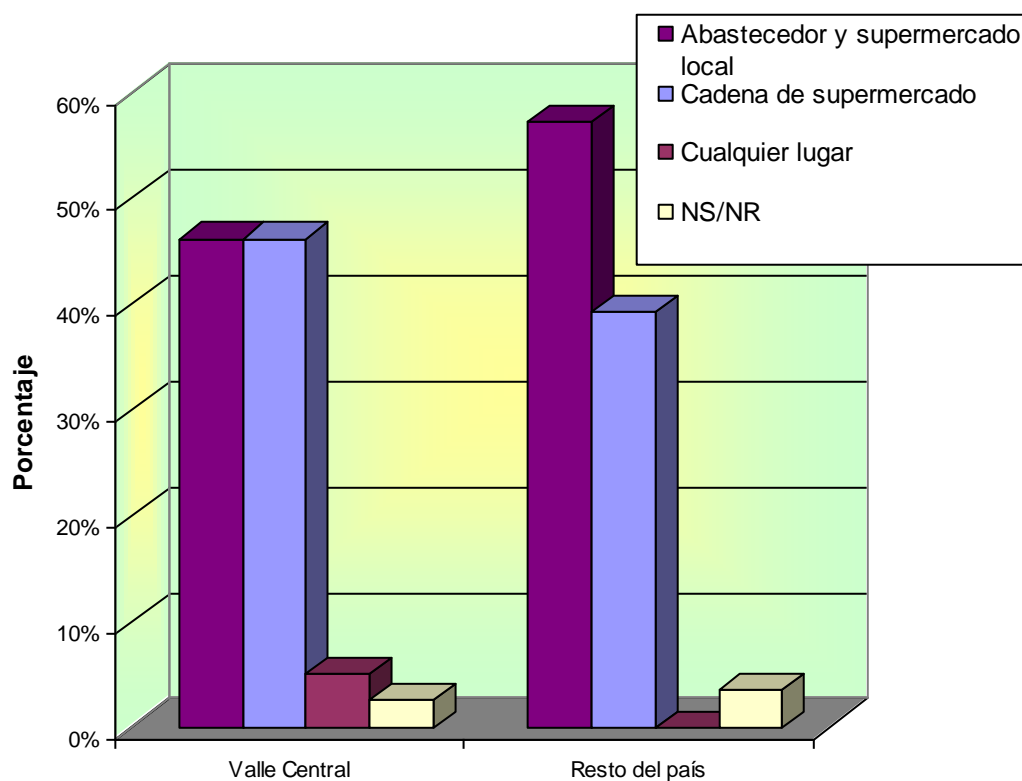
Fuente: cuadro 4

Cuadro 5:
Lugar donde los consumidores compran las bolsas de basura.
Noviembre de 2003

	Valle Central		Resto del país	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Abastecedor y supermercado local	18	46%	16	57%
Cadena de supermercado	18	46%	11	39%
Cualquier lugar	2	5%	0	0%
NS/NR	1	3%	1	4%
	39	100%	28	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

Gráfico 5:
Lugar donde los consumidores compran las bolsas de basura. Noviembre de 2003



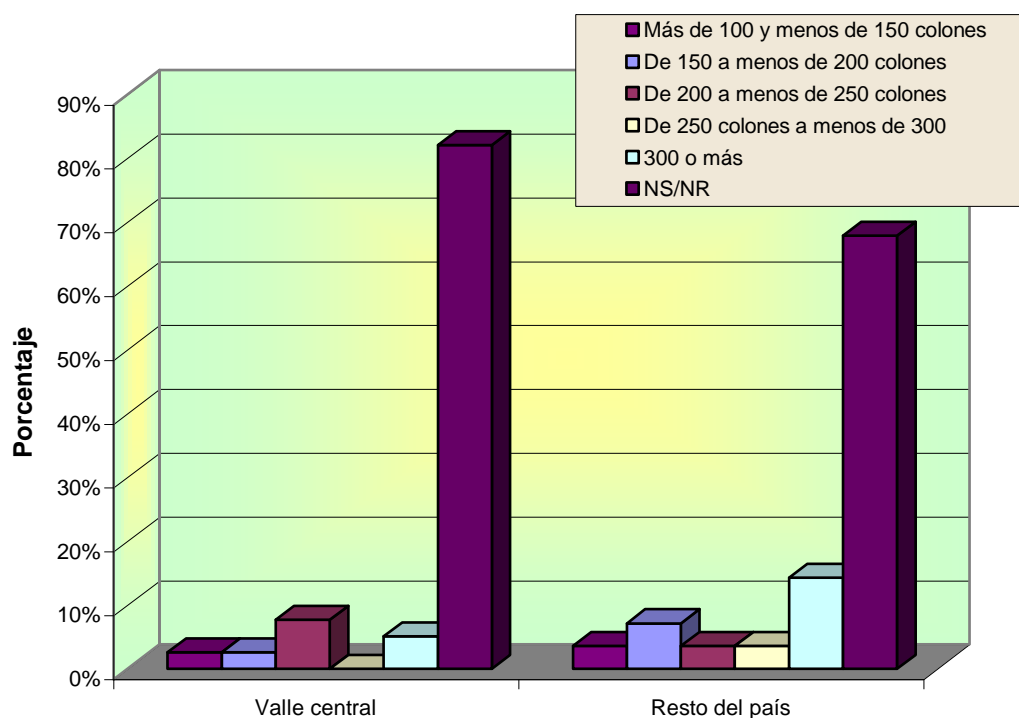
Fuente: cuadro 5

Cuadro 6:
Precio que pagan los consumidores por las bolsas de basura. Noviembre de 2003

	Valle Central		Resto del país	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Más de 100 y menos de 150 colones	1	3%	1	4%
De 150 a menos de 200 colones	1	3%	2	7%
De 200 a menos de 250 colones	3	8%	1	4%
De 250 colones a menos de 300	0	0%	1	4%
300 o más	2	5%	4	14%
NS/NR	32	82%	19	68%
TOTAL	39	100%	28	100%

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

Gráfico 6:
Precio que pagan los consumidores por las bolsas de basura. Noviembre de 2003



Fuente: cuadro 6

Cuadro 7:
Promedio de bolsas consumidas por semana..
Noviembre de 2003

	Número de paquetes por semana
Alajuela centro	0.50
Alfaro Ruiz	0.50
Atenas	0.5
Grecia	1.00
Guatuso	0.50
Los Chiles	0.75
Naranjo	1.00
Orotina	1.00
Palmares	0.25
Poas	0.75
San Mateo	1.00
San Ramón	0.50
Upala	0.50
Valverde Vega	1.00
Abangares	0.50
Hojancha	0.50
La Cruz	1.00
Liberia	0.50
Nandayure	1.00
Santa Cruz	0.25
Tilarán	2.50
Barva	0.50
Belén	100.00
Flores	0.75
Heredia centro	0.75
San Isidro	1.50
San Pablo	0.25
San Rafael	0.50
Santa Bárbara	1.00
Santo Domingo	0.50
Sarapiquí	0.50
Limón centro	0.00
Matina	1.00
Siquirres	1.00
Talamanca	0.75
Alvarado	1.50
Cartago centro	1.50
El Guarco	0.25
Jiménez	1.00
Oreamuno	1.50
Paraíso	1.00
Turrialba	0.50
Acosta	1.00
Alajuelita	0.25
Aserrí	0.50

Número de paquetes por semana	
Curridabat	1.00
Desamparados	1.25
Dota	1.00
Escazú	0.50
Goicoechea	0.25
Montes de Oca	0.50
Mora	1.00
Moravia	50.00
Perez Zeledón	1.50
Puriscal	0.50
San José centro	1.00
Santa Ana	1.00
Tarrazú	1.50
Tibás	0.50
Turrubares	0.75
Aguirre	1.00
Buenos Aires	3.00
Corredores	0.75
Garabito	0.75
Montes de Oro	0.25
Osa	0.25
Puntarenas centro	0.50
Promedio	3.03

Fuente: encuesta telefónica realizada por el investigador entre el 15 y 30 de noviembre de 2003 entre el 15 y 30 de noviembre de 2003

