

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

VERIZON, ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN;  
CASO GUÍA MÓVIL Y SU CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA COSTA RICA

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

Alexander J. Delgado Lépiz  
Carné 911188

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2003

## **DEDICATORIA**

Siempre se ha dicho que detrás de todo gran hombre, existe una gran mujer; ésta es una aseveración con la cual siempre he estado de acuerdo; por ello al finalizar esta investigación debo reconocer el ejemplo y devoción que me ha enseñado una mujer muy especial, modelo de ternura y empuje, de trabajo, de quien nunca ha pronunciado una palabra de desaliento y siempre ha mantenido una sonrisa en sus labios.

Una mujer que nunca se queja y siempre mira el futuro, quien con su ejemplo de empeño me ha enseñado a sonreír, a ser amable y silencioso, discreto pero trabajador; me ha indicado cómo lograr con calma y determinación aquellas cosas que yo creía difíciles e imposibles.

Agradezco, no tanto sus palabras, como sus actos, su ejemplo, su temple para educar basada en su propia experiencia y esfuerzo.

En tu centenario (26-11-2003) te felicito y agradezco a Dios todo lo que nos has dado y espero lo que aún puedas enseñarme.

Para ti, Genarina Fuentes Chaverri,  
Mi abuelita

## **AGRADECIMIENTOS**

El camino ha sido largo, pero provechoso; en él hubo personas que me animaron y fortalecieron, como mi madre Rosario Lépiz S.

Otros que me orientaron y ayudaron más allá de lo esperado, como mi hermana Seidy Delgado L.

Encontré a otras que me dieron el ejemplo y la inspiración para continuar, como mi cuñado Rubén Salas P.

También agradezco el apoyo incondicional y más allá de lo que alguna vez esperé, de cariño, ternura y comprensión, las charlas sobre el proyecto y sus avances, ese gesto de simpatía; para esa persona siempre especial, aunque ya hoy no está junto a mí, Katia Zamora P.

A mis profesores, por su paciencia y apoyo para la consecución de este proyecto de graduación, Dra. Flory Fernández y MBA Dagoberto Montero.

Finalmente a mis inseparables compañeros junto a la computadora, a quienes no les importaron las largas horas de espera, siempre estaban ahí, solidarios y atentos; “Oso” y “Poly”, mis mascotas, un Golden Retriever y una Coker Spanier.

## **HOJA DE APROBACION**

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 Magister con énfasis en Mercadeo y Ventas.

---

MBA. Marco Antonio Morales Zamora  
Director Programa de Posgrado

---

Dra. Flory Fernández Chaves  
Profesora Coordinadora

---

MBA. Dagoberto Montero Mata  
Profesor Guía

---

MBA. Seidy Delgado Lépiz  
Supervisor Laboral

---

Bach. Alexander Delgado Lépiz  
Estudiante

## CONTENIDO

### **VERIZON, ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN; CASO GUÍA MÓVIL Y SU CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA COSTA RICA**

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Hoja de Aprobación .....	iv
Contenido .....	v
Indice de Figuras .....	vii
Indice de Gráficos .....	vii
Indice de Anexos .....	viii
Indice de Tablas .....	viii
Indice de Siglas .....	ix
Resumen .....	x
Introducción .....	12
I. Estrategias para el lanzamiento de nuevos productos .....	20
1.Estrategia .....	20
1.1. Aplicaciones estratégicas .....	21
1.2. Diversificación .....	25
1.2.1 Tendencias de la diversificación en el tiempo .....	25
1.2.2 Tipos de diversificación .....	27
1.2.3 Beneficios de la diversificación .....	29
1.2.4 Problemas de la diversificación .....	30
1.3 Lanzamiento de nuevos productos .....	31
1.4 Canales de distribución .....	33
1.4.1 Función de los canales de distribución .....	33
1.4.2 La logística de la distribución .....	34
II. Verizón Costa Rica .....	36
2. Reseña histórica .....	36
2.1. La empresa .....	37
2.2. Organigrama gerencial .....	41

2.3. El mercado .....	44
2.3.1. El ambiente de negocios .....	44
2.3.2. El mercado .....	47
2.3.3. El mercado potencial .....	48
2.3.4. El negocio .....	52
2.3.5. El consumidor costarricense .....	53
III. Análisis de la estrategia de diversificación de productos .....	58
3. Los productos .....	58
3.1. Guía Telefónica .....	58
3.1.1. Perfil del cliente .....	60
3.1.2. El mercado .....	60
3.2. Directorio en CD .....	63
3.2.1. Perfil del cliente .....	65
3.2.2. El mercado .....	65
3.3. Directorio en Internet: <i>Superpages.cr</i> .....	66
3.3.1. Perfil del cliente .....	67
3.3.2. El mercado .....	68
3.4. Directorio empresarial <i>Business Register</i> .....	70
3.4.1. Perfil del cliente .....	71
3.4.2. El mercado .....	71
3.5. Descripción de la Guía Móvil .....	72
3.5.1 Perfil de los consumidores .....	77
3.5.2. Análisis de mercado .....	78
3.5.3. Mercado potencial .....	80
3.5.4. Perspectiva de rendimiento .....	82
IV Propuesta para la distribución de la Guía Móvil .....	84
4.1. Estrategia de distribución .....	84
4.2. Valoración estratégica en Costa Rica .....	85
4.2.1 Logística de distribución de la Guía Móvil en las estaciones de servicio .....	86
4.2.2 Estudio por observación para valorar el comportamiento	

de los vehículos en las estaciones de servicio .....	90
4.3. Estrategias .....	91
4.3.1. Plan A .....	92
4.3.2. Plan B .....	92
4.4. Alianzas estratégicas .....	94
4.4.1. Cruz Roja .....	95
4.4.2. Guías y <i>Scouts</i> .....	97
4.4.3. Hogares Crea .....	100
4.5. Controles para evitar desperdicios y verificar entrega .....	102
4.6. Proyección de costos .....	104
Conclusiones .....	108
Recomendaciones .....	110
Bibliografía .....	112
Anexo metodológico .....	114

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura # 1 Organigrama Verizon .....	37
Figura # 2 Mapa de operaciones <i>Verizon Communication Inc.</i> .....	38
Figura # 3 Organigrama empresarial .....	43

### **INDICE GRAFICOS**

Gráfico # 1 Visitas <i>Superpagescr.com</i> .....	68
Gráfico # 2 Cantidad de automóviles en Costa Rica .....	78
Gráfico # 3 Distribución de automóviles por provincia (2001) .....	79
Gráfico # 4 Porcentaje de automóviles en Costa Rica .....	87
Gráfico # 5 Cantidad de Guías por provincia .....	88

## INDICE DE ANEXOS

Anexos # 1 Estrategia Metodológica .....	112
--	-----

## INDICE DE TABLAS

Tabla # 1 <i>Changes in the diversification strategies of large european companies, 1950-93</i> .....	26
Tabla # 2 Tendencias de crecimiento en el mercado publicitario .....	47
Tabla # 3 Cobertura telefónica en Costa Rica .....	48
Tabla # 4 Tendencias demográficas de los usuarios de directorios .....	49
Tabla # 5 Densidad telefónica .....	51
Tabla # 6 Tendencias de crecimiento del mercado de telecomunicaciones .....	51
Tabla # 7 Incidencia de uso de la Guía Telefónica por provincias .....	61
Tabla # 8 Nivel de suficiencia de las Guías Telefónicas .....	62
Tabla # 9 Penetración del mercado de la Guía Telefónica .....	60
Tabla # 10 Promedio mensual de visitas a la página <i>web</i> 2002 al 2003 .....	68
Tabla # 11 El porcentaje de penetración de mercado de <i>Superpagescr.com</i> .....	69
Tabla # 12 El porcentaje de penetración de mercado de <i>Business Register</i> .....	72
Tabla # 13 Cantidad de páginas proyectadas .....	75
Tabla # 14 Franjas de color ( <i>Bleed Bars</i> ) que identifican secciones .....	76
Tabla # 15 Crecimiento proyectado en líneas celulares .....	80
Tabla # 16 Mercado potencial de la Guía Móvil .....	81
Tabla # 17 Distribución de gasolineras .....	89
Tabla # 18 Ubicación Hogares Crea en Costa Rica .....	101
Tabla # 19 Distribución de pauta publicitaria.....	105
Tabla # 20 Costo de artes y material publicitario .....	105
Tabla # 21 Costos de distribución .....	106
Tabla # 22 Costos del sorteo del lanzamiento de la Guía Móvil .....	107



## INDICE DE SIGLAS

<i>Belice Telecommunications Limited</i> .....	(BTL)
Contraloría General de la República .....	(CGR)
Compañía Nacional de Fuerza y Luz .....	(CNFL)
Gran Área Metropolitana .....	(GAM)
Instituto Costarricense de Electricidad .....	(ICE)
Instituto Nacional de Seguros .....	(INS)
Ministerio de Obras Públicas y Transportes .....	(MOPT)
Organismos no Gubernamentales .....	(ONGs)
Producto Interno Bruto .....	(PIB)
Radiográfica Costarricense S.A. ....	(RACSA)
Sistema Telefónico Nacional .....	(STN)

## RESUMEN

### **Delgado Lépez, Alexander J.**

Verizon, estrategia de diversificación;

Caso guía móvil y su canal de distribución para Costa Rica.

Trabajo Final de Graduación, Programa de Posgrado en Administración de Empresas, con énfasis en Mercadeo. San José, C.R.:

A.J. Delgado L., 2003

120h.:5il.-26 refs.

Dentro del marco de crecimiento de la empresa Verizon y su estrategia de diversificación, se pretende alcanzar el éxito de su próximo lanzamiento comercial, la Guía Móvil y la problemática que está presentando para el caso costarricense, en lo referente a cuál es el mejor y más eficiente canal para la colocación del producto (100.000 ejemplares) al usuario final en un periodo máximo de 10 días.

Basados en la información documental y bibliográfica sobre el tema de diversificación y canales de distribución, se establece la estrategia y luego se valora a potenciales organizaciones que cumplieran las expectativas potenciales. Se procede a realizar entrevistas de profundidad, las que revelan las potencialidades y deficiencias para la distribución de la Guía. Finalmente se utiliza la técnica de observación de campo, para valorar y asesorar la estrategia final de distribución del producto.

La estrategia diseñada para la distribución demuestra que sí es factible su realización en el tiempo esperado por la empresa y plantea buenas alternativas con un manejo de costos muy razonable. De ello se desprende que una alianza estratégica con una organización con fines benéficos es idónea para reforzar la proyección al mercado, a la vez que disminuye costos.

En tal línea es la Fundación Hogares Crea la que presenta las ventajas más interesantes y aporta algo novedoso; sin embargo, la responsabilidad y experiencia de la Cruz Roja debe

ser sopesada en la decisión final. Por lo cual ambas organizaciones son excelentes opciones y la decisión radica en el interés empresarial de impulsar imagen o garantizar la distribución.

Palabras Claves:

Administración, diversificación y canales de distribución

Director de la Investigación

MBA. Dagoberto Montero Mata

Unidad Académica

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## **INTRODUCCION**

Hoy día uno de los recursos más valiosos es el tiempo, como medida cronológica y en su asociación económica, relacionada por supuesto en términos de satisfacción o costo de oportunidad.

Otro aun máspreciado por su potencial de aprovecharlo, es la información disponible, que está estrechamente relacionado con su utilización oportuna y eficiente.

Estos dos recursos tienen la capacidad de simplificar o complicar nuestras vidas, dependiendo de la disponibilidad y el uso adecuado de uno u otro elemento, los cuales pueden llegar a ser complementarios. Es precisamente esa complementariedad la que procura satisfacer Verizon, mediante el tratamiento ágil y oportuno de la información que puedan tener necesidad los usuarios de bienes y servicios.

En las sociedades modernas, el desarrollo de bienes y servicios que requieren los individuos, puede complicarse por la gran variedad de oferta que es posible encontrar en el mercado; existen limitantes cuando no se tiene acceso a la información pertinente sobre ellas, por lo cual se incurre en una incapacidad de conocer las posibles opciones del mercado.

Ante el crecimiento urbanístico y el desarrollo de las sociedades industrializadas, la cantidad de personas que demandan y ofrecen bienes o servicios se ha incrementado mas allá de las capacidades cognoscitivas de las personas; por ello los servicios de guías telefónicas han evolucionado de un papel meramente informativo de números telefónicos personales, a un negocio de venta de información sobre bienes y servicios, al público en general.

La Guía Telefónica más conocida, destaca por las Páginas Amarillas; en ella es donde las empresas promocionan al mercado sus servicios o productos. Efectivamente, ésa ha sido la tendencia a través de los años, desde la invención del teléfono y el momento que se vuelve necesario almacenar los números telefónicos correspondientes a las ciudades o regiones.

De lo anterior se desprende que el servicio prestado por las guías telefónicas, tiene una doble funcionalidad: la de servicio social y la de servicio comercial.

En el caso de Costa Rica, al ser las telecomunicaciones un monopolio en torno al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la publicación de las guías es bajo la concesión de esta entidad, que entrega los listados oficiales al concesionario, que para nuestros efectos durante muchos años ha sido Páginas Amarillas, hoy Verizon.

En realidad, la tendencia normalmente es que las empresas transnacionales especializadas en este producto, no suelen establecer competencia en un mismo mercado. Las firmas manejan una relación de que el mercado lo toma quien llegue primero y no se desgastan en luchas por segmentos. Lo anterior porque la rentabilidad del negocio radica en volumen, la publicación de la guía no tiene costo para el consumidor final; son los anunciantes quienes pagan toda la impresión del producto y su distribución, la que debe ser masiva, con una cobertura casi absoluta de toda la red de tendido telefónico, para satisfacción de los compradores de los espacios publicitarios en la Guía Telefónica.

Entendido el marco del producto: ¿cuál es la empresa que produce la Guía Telefónica, a los costarricenses?

*Verizon Communication Inc*, es una de las firmas proveedoras de servicios de telecomunicaciones más importantes del mundo. En la actualidad ofrece empleo a aproximadamente 248.000 personas alrededor del mundo y desarrolla negocios en cerca de 40 países a lo largo y ancho de América, Europa, Asia y el Pacífico.

Cuenta con cuatro divisiones corporativas que son: *Verizon Telecom Group*; *Verizon Wirreless*, *Verizon Intenational* y *Verizon Information Services*.

*Verizon Information Services* es el principal editor de guías telefónicas en el mundo, tanto en formato impreso como digital. *Verizon Information Services- Costa Rica LLC*, es parte de esta división corporativa, que tiene su domicilio principal en Dallas, Texas.

Anualmente, en los Estados Unidos vende espacios comerciales, otros servicios publicitarios de asesoramiento y publica alrededor de 1.200 guías. Además de 400 Guías Telefónicas en otros países, con una circulación de aproximadamente 142 millones de copias alrededor del mundo.

Tiene más de 60 años en la industria de las telecomunicaciones y es líder en el negocio de enlazar vendedores y compradores mediante un eficaz medio de publicidad e información.

La empresa Verizon inicia operaciones en Costa Rica, en noviembre de 1974, con el nombre de GTE Páginas Amarillas, y desde ese año es el editor oficial de la Guía Telefónica en Costa Rica.

La naturaleza del negocio es principalmente la venta de servicios de información, que permiten el intercambio comercial y la búsqueda de productos y servicios para la comercialización.

Además de su propio personal, se utilizan muchos otros recursos costarricenses para la publicación de la Guía Telefónica. Por ejemplo, todo el proceso de impresión se realiza en la Imprenta Trejos Hermanos Sucesores, empresa netamente nacional.

Actualmente, se ha incursionado en productos nuevos como la guía en *CD Rom*, en Internet mediante *Superpagescr.com* y una guía dirigida exclusivamente a los dueños de negocios, que procura conectar a éstos con otras empresas, y su nombre es *Business Register*.

Adicionalmente se cuenta con una oficina en Belice, la cual depende directamente de Costa Rica.

La firma en Costa Rica ha implementado una estrategia de diversificación debido a:

- la competencia indirecta de sistemas de información vía telefónica
- el riesgo de perder la concesión de la exclusividad de la base de datos oficial del ICE

- una visión empresarial con tendencia a explorar nuevos nichos de mercado, emanada de la casa matriz.

Es dentro de este marco y por la dificultad de los mercados y su disminución de rendimientos, que se requiere el crecimiento de las utilidades empresariales, lo cual se logra mediante una profundización del mercado, entendiéndose una estrategia de penetración por medio de nuevos productos, dirigida a nichos antes no identificados.

Por supuesto que con cada producto nuevo se debe identificar su mercado y los beneficios que disfrutarán los usuarios, a la vez que debe establecer la ventaja competitiva que transmitirá al consumidor final, lo cual será parte de la estrategia de lanzamiento de productos.

La Guía Móvil es nuestro objeto de estudio; se trata de una guía portátil, que procura suplir las necesidades de información de un conductor mientras se encuentra transitando por la vía pública.

Los usuarios potenciales serán propietarios de vehículos, que cuenten con servicios de telefonía celular y residentes dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), o cabeceras de provincia. Este producto está iniciando su etapa de comercialización y el lanzamiento al mercado nacional será en diciembre del 2003. Se espera alcanzar un mercado meta de 100.000 usuarios, para su primer año (2004) de introducción al mercado y el objetivo de la empresa es que todo el producto debe ser entregado antes del 24 de diciembre del 2003.

La Guía Móvil, al igual que la Guía Telefónica, no tiene costo para el usuario final, por lo que son los anunciantes quienes asumen los costos de la producción; es vital para el éxito de este nuevo producto la etapa de distribución, ya que de ella dependerá en mucho la posibilidad de que el mercado meta utilice los servicios o productos anunciados en él, para satisfacción de los anunciantes.

La empresa Verizon, está en una etapa de diversificación de sus líneas de productos, por lo que analiza potenciales canales de distribución que permitan una adecuada cobertura del mercado meta con costos razonables por ello, con el fin de incursionar en

nuevos mercados dentro de su ámbito actual de negocios y en búsqueda de mejorar las utilidades año con año para no depender solamente de los ingresos provenientes de la Guía Telefónica.

Por esta razón, la estrategia de la compañía se ha orientado al lanzamiento de nuevos productos, tales como la Guía Móvil. Este producto, ya ha sido comercializado en Canadá y Puerto Rico, pero los costos de distribución directa en nuestro país son altos, lo que obliga a replantear una nueva estrategia de canales de distribución que cumplan con los criterios de cobertura del mercado meta y con los costos óptimos en un periodo corto (10 días), lo cual es vital para el éxito de la Guía Móvil.

Las metas del proyecto de investigación plantean realizar un análisis del entorno costarricense, para localizar potenciales alianzas estratégicas, que permitan la unificación de esfuerzos para lograr el objetivo de distribución en los plazos preestablecidos por la compañía.

Pero más allá de valorar potenciales canales se pretende diseñar una estrategia novedosa, que permita alcanzar el máximo de cobertura de la población meta total esperado para el primer año; para ello se plantea la técnica de observación como un recurso para valorar la conducta de los potenciales usuarios en sus puntos de distribución; también se prevé el establecer controles para evitar gastos innecesarios en el proceso y evitar la duplicidad de entrega en la Guía Móvil. Más aun, cumplir con la expectativa del anunciante de que el producto llegue a su mercado de interés en el menor tiempo posible.

Tras valorar diferentes temas y después de muchos esfuerzos por lograr definir un objeto de estudio, salta el reto de crear una alternativa, de tener un problema real palpable y la posibilidad de lograr un objetivo concreto, el cual brindará la oportunidad de desarrollar una innovación dentro del desarrollo de la investigación.

Dentro del análisis del producto Guía Móvil, existe un reto claro y la posibilidad de valorar el historial de desarrollo y crecimiento de la compañía en su marco de evolución de productos, para tener una clara dimensión de su mercado y su conducta.



Se debe valorar las estrategias de distribución de otros productos de la empresa Verizon, en nuestro país, ya que la solución podría estar en ellos o al menos precisar la forma de aprovechar los recursos existentes.

Es muy importante considerar la experiencia acumulada del personal de la empresa; para ello la investigación pretende entrevistar a la gerente de mercadeo, por su experiencia y funciones dentro de la firma.

Lo más fascinante del tema, es explorar las tendencias del mercado moderno en relación con las estrategias de diversificación aplicadas por las compañías, especialmente las transnacionales. Este es un punto que llama la atención, pero sobre el cual es realmente poco lo que se puede profundizar; de hecho, los mismos textos de mercadeo, tocan el tema rápidamente y desde una perspectiva bastante teórica y lejana, valorando los resultados de una u otra estrategia, pero dando mucho valor a la visión del equipo gerencial y a su capacidad de visión de hacia dónde va el mercado.

Con lo anterior, es claro que la motivación está orientada a culminar el proyecto en hechos concretos y no teóricos, a la vez que se presenta el interés de adquirir mayor conocimiento, en un área de la administración de empresas, muy en boga, pero poco estructurado y no tan explorado como otros temas del ambiente de *marketing*. En torno a los alcances son aún desconocidos, ya que el tiempo disponible es poco, la Guía Móvil sale al mercado en diciembre de este año, lo que implica que la negociación con los canales de distribución está en proceso porque la campaña de ventas, ya cerró desde octubre anterior.

El tiempo se traduce en la principal limitación, apoyado por la ausencia de garantías, por parte de la empresa, para utilizar las estrategias de distribución que el presente trabajo ha logrado identificar, pero sí existen un futuro y un mercado de oportunidades que les sería muy interesante explorar a los gerentes de mercadeo y ventas de Verizon, Costa Rica, siendo la máxima satisfacción para el investigador, brindarles pautas para reflexionar sobre otras opciones que ellos aún no han investigado dentro de su entorno de trabajo.

Se clarifica que dentro de las estrategias planteadas una de ellas toma en cuenta a la Cruz Roja, pero esta organización mantiene relaciones comerciales por la distribución de otros productos de la empresa, por lo que no es posible valorar sus costos de operación ya que esto se considera un tema sensible por parte de Verizon; de hecho no se procede a la entrevista de profundidad.

### **Objetivo general**

Describir y definir dentro del marco de crecimiento de la empresa Verizon, su estrategia de diversificación, los alcances o metas que se pretenden lograr mediante la incursión de nuevos productos al mercado, específicamente por su próximo lanzamiento comercial, la Guía Móvil y la problemática que está presentando para el caso costarricense, en lo referente al periodo para su distribución al usuario final.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un marco conceptual sobre las estrategias utilizadas en la diversificación y lanzamiento de nuevos productos, y el papel relevante de los canales de distribución para asegurar el éxito comercial.
2. Describir el historial de negocios de la empresa Verizon en Costa Rica, así como su estructura organizacional y el sector de mercado en la que desarrolla sus actividades comerciales.
3. Describir y analizar los productos que tiene Verizon en el mercado, especialmente el próximo a salir al mercado llamado "Guía Móvil", como parte de su estrategia de diversificación en Costa Rica. Así como, evaluar el comportamiento de cada uno en su estrategia de penetración de mercado.
4. Proponer opciones de distribución de la Guía Móvil, en la GAM y cabeceras de provincia, que permitan a los usuarios finales recibir el producto en el periodo esperado por la empresa (10 días).

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de la distribución, sus diferentes tipos o aplicaciones y su valor estratégico, englobando a los canales de distribución y su importancia dentro del tema.

En el segundo capítulo se procede a describir a la empresa Verizon y su ámbito de acción; para ello se retoma la historia en Costa Rica y se describe su estructura organizacional, así como se conoce la filosofía empresarial y sus expectativas dentro del mercado nacional.

En el tercer capítulo se describen los productos que la empresa Verizon tiene en el mercado costarricense, y se analiza su penetración dentro de él. A la vez se realiza una detallada descripción del próximo producto por lanzar al mercado, la Guía Móvil, su diseño y proyección de mercado.

En el cuarto capítulo se plantean las acciones estratégicas de distribución a la vez que se valoran potenciales canales que se encarguen de la entrega de la Guía Móvil; para ello se avalúa a la Asociación Hogares Crea y a la Asociación de Guías y *Scouts*.

## CAPITULO I

### **ESTRATEGIA PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS**

#### **1. Estrategia**

El hombre siempre ha vivido en sociedad, lo cual implica que es un ser que necesita relacionarse con otros individuos de su misma especie; esto de la interdependencia de otros agentes sociales lo obliga a cuidar su conducta para lograr satisfacer sus necesidades fisiológicas y de carácter afectivo. En forma similar a las personas, las organizaciones deben relacionarse para poder lograr entre sí sus objetivos empresariales; ellas dependen unas de otras y de su interacción en el mercado para poder ofrecer sus bienes o servicios que a su vez serán utilizados por otras como parte de sus objetivos o fines.

En esta relación e interacción entre personas y organizaciones se debe planificar cuidadosamente cómo se realizarán u organizarán las relaciones entre ellas para lograr un desarrollo en armonía, y que culmine con lograr las expectativas individuales, aun en la forma esperada cuando otras personas u organizaciones esperan obtener beneficios similares. Esto implica la planificación y medición de que acciones se deben ejecutar para tratar de lograr satisfacer las expectativas, ya sean de orden social, económico o personal.

Esta planeación anticipada y en pos de conseguir un objetivo es lo que se conoce como estrategia, la cual es utilizada casi todos los días en nuestras vidas y en cada una de las organizaciones, ya sea de manera consciente o inconsciente.

Según la definición que se encuentra en la enciclopedia, estrategia es: “*Dirigir las operaciones militares / Arte o traza para conducir un asunto*”<sup>1</sup> Según esta definición, las estrategias implican dos cualidades para poder ser ejecutadas o aplicadas; la primera liderazgo, una persona con capacidad de organizar y orientar a otras en pos de un

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Básica Danae. 1975, Pág. 449

objetivo o meta definida; la segunda es que se debe poseer habilidades, ya que para poder ejecutar o conducir con eficiencia una estrategia se debe poseer cierta pericia o experiencia que permita orientar el camino por seguir en función de la meta que se desea alcanzar.

Como el objeto de estudio es el mercado, se debe comprender en qué consiste la mercadotecnia, que es la rama en este caso encargada de planificar las estrategias: *“Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”*.<sup>2</sup>

Desde la perspectiva de la administración, la mercadotecnia es la encargada de organizar todas las variables relacionadas con productos o servicios, e implementar las acciones que conlleven al cumplimiento de las metas esperadas por la organización; también es importante conocer la definición de estrategia desde el punto de vista de la mercadotecnia: *“Actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados”*.<sup>3</sup>

Definido los temas conceptuales sobre los cuales girará el resto de la investigación, se puede profundizar un poco en otras áreas del conocimiento que serán relevante para lograr las metas de este estudio.

### **1.1 Aplicaciones estratégicas**

Desde el siglo anterior se escucha la frase “mundo globalizado”, que significa la indeterminación de las distancias a partir del comercio, impulsado en las últimas décadas por los desarrollos tecnológicos en las telecomunicaciones y medios de transporte, que ha originado la integración de los mercados. Las más recientes tendencias informáticas; como la Internet, ha complementado esta tendencia, colocándola al alcance de los agentes económicos individuales.

---

<sup>2</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico* 1995, Pág. 647

<sup>3</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 1995, Pág. 646

Está claro que hoy día, no se requiere ser una corporación transnacional para tener acceso a Internet y saber qué ocurre en otros países, de igual forma, pequeñas empresas tecnológicas retan a los grandes líderes de la industria con ventajas competitivas, aprovechando una oportunidad nueva en el mercado que otros no visualizan.

Dentro de esta realidad de mercado, las empresas deben plantearse y replantearse sus metas cada cierto tiempo, para no ser rebasados por la competencia o por errores internos; esto se asocia a los planes de crecimiento, los cuales tienen que estar respaldados por una estrategia, que es un conjunto de actividades pertinentes para lograr un objetivo.

Las estrategias son la planeación de pasos por seguir para lograr los objetivos; son aquellas decisiones que implican inversiones de recursos, tanto humanos como financieros de carácter estructural, los cuales son muy difíciles de revertir una vez iniciado el proceso.

Para que una organización crezca y se fortalezca, se debe incurrir en inversiones y costos de oportunidad, que conllevan un factor de riesgo; para lograr minimizar ese efecto de riesgo, se requiere una planeación detallada.

La planeación debe enfocarse en el mercado meta y en la competencia, sobre ellos hay que recopilar toda la información posible, para así tener un panorama más amplio de cuál es la situación de la empresa y la de los demás agentes del mercado y, de esta manera, tomar las decisiones más adecuadas para los intereses de ella, en procura de obtener las metas planteadas.

Anteriormente se habla del riesgo; éste puede ser positivo o negativo, ya que al innovar en nuevos mercados, se reduce el riesgo de la empresa de estar en un solo negocio; esto es lo que se llama el riesgo asociado, que es el presente en esa rama; por ejemplo, un taxista tiene un alto riesgo de colisionar su vehículo, por estar expuesto a muchas horas de manejo.

En cambio, al diversificar, se disminuye esa eventualidad, ya que si el taxista tiene un departamento para alquilar, diversifica su ámbito de negocios y ahora está menos sensible a una situación de choque con su vehículo, ya que no es su único ingreso. Pero a la vez se genera un nuevo riesgo, ya a que el hecho de tener una casa de alquiler, se pueden presentar situaciones que deterioren la propiedad y que el propietario no haya percibido, por no ser su ámbito normal de negocios. Esto es un ejemplo de lo que se podría plantear en torno a los riesgos presentes en el mercado.

Al hablar sobre el mercado, se está lidiando con personas, las cuales tienen gustos y preferencias distintas, que pueden ser agrupadas por ciertas características comunes y este proceso se conoce como segmentación del mercado: *“Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables”*.<sup>4</sup>

Los segmentos son una manera de dividir el mercado o de clasificar grupos de individuos, para lograr un mejor aprovechamiento de éstos. Para ello se buscan variables comunes que den cierta homogeneidad, que permita identificarlos, para luego dirigir bienes o servicios a estos segmentos. Deben tener dos características: ser identificables y de cierto tamaño, para que sean rentables.

Una vez establecido el segmento, hay que tener un conocimiento profundo de sus patrones de consumo, para así planificar la estrategia de mercadotecnia: *“...La dirección deberá preparar proyecciones de ventas, costos y utilidades, para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa”*<sup>5</sup>.

La estrategia está complementada por las acciones por realizar y éstas se conocen como las tácticas; son ellas realmente las que comprometen a la empresa en el plano operativo, al iniciar el proceso de busca de los objetivos establecidos.

La estrategia es el rumbo que marca la empresa; éste debe estar reflejado en la visión y la misión de la firma, es el norte al que se desea llegar y toda la compañía tiene que apuntar hacia él, estableciendo metas concretas para lograrlo. Las tácticas son la

---

<sup>4</sup> Lamb, Charles y otros. *Marketing*. 1998, Pág. 212

<sup>5</sup> Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia*. 1996, Pág. 334

materialización de la estrategia y deben estar en concordancia con la primera, respondiendo a la meta final; hay que tener claro que las acciones son concretas y pueden ser o no eficaces, por lo cual, podrían ser replanteadas en cualquier momento y si es del caso retroceder en ellas e implementar nuevas. Situación que no es tan sencilla de realizar cuando se trata de la estrategia, porque ésta es un proceso mucho más complicado, el cual tiene comprometidos importantes recursos.

Existen estrategias de varios tipos:

- Defensivas: ser el líder del mercado y luchar por mantener la posición, basado en el auto ataque más que en esperar a la competencia.<sup>6</sup>
- Ofensiva: buscar la debilidad del líder y atacarlo ahí.<sup>7</sup>
- Flanqueo: es atacar donde el competidor o líder de mercado no lo espere, es concentrar esfuerzos en mercados interesantes, factor sorpresa.<sup>8</sup>
- De guerrilla: la utilizan las empresas más pequeñas que no pueden enfrentar al líder del mercado, en sus estrategias o tácticas, por lo cual se conforman con pequeños segmentos de mercado que sean defendibles.<sup>9</sup>

Debe tenerse claro que la teoría económica procura la libre competencia de mercado, donde las fuerza se equilibran o autorregulan, según la “mano invisible” de Adam Smith. Esto significa que la relación de la oferta y la demanda se ajusta una a la otra; si existe mucha oferta y poca demanda, el mercado reduce el precio; si la demanda es mucha y la oferta es poca, el precio se incrementa. Dentro de este modelo economista, una de las premisas es el flujo de información, que debe ser igual para todos los agentes del mercado, permitiendo tomar las mejores decisiones; en otras palabras, el flujo de información es perfecto.

Los seres humanos no viven en un mundo perfecto, la realidad está definida por su entorno y la información que se recibe es limitada, por lo cual no siempre se pueden tomar las mejores decisiones.

---

<sup>6</sup> A. Ries y J. Truot. La guerra de la mercadotecnia. 1994, Pág. 53

<sup>7</sup> A. Ries y J. Truot. La guerra de la mercadotecnia. 1994, Pág. 65

<sup>8</sup> A. Ries y J. Truot. La guerra de la mercadotecnia. 1994, Pág.. 85

<sup>9</sup> A. Ries y J. Truot. La guerra de la mercadotecnia. 1994, Pág. 99



## 1.2 Diversificación

La estrategia que algunas empresas están aplicando es a la ofensiva, retándose a ellas mismas; la ejecutan dentro del marco de su estrategia empresarial, la que está basada en un proceso llamado de diversificación, que consiste en: “... *implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa*”.<sup>10</sup>

Es una estrategia de crecimiento en que la empresa busca nuevas oportunidades de mercado, normalmente porque su nicho actual de negocios, no presenta mayores oportunidades a futuro; por esto busca nuevas opciones de negocios en otras áreas lo que implica riesgos, ya que es dejar el canal normal de producción e innovar nuevos productos o algo aun más difícil, nuevos mercados.

### 1.2.1 Tendencias de la diversificación en el tiempo

Para poder conceptualizar bien la diversificación, se describirá su evolución en los mercados modernos; al respecto, Grant plantea una realidad: el cambio es inevitable a largo plazo, por lo que se debe cambiar, concepto ya desarrollado en este capítulo, sobre la dinámica cambiante de los mercados.

Grant se basa en un estudio a partir de la década de los años cuarenta del siglo XX, periodo conocido como de postguerra, ya que luego de la Segunda Guerra Mundial se da todo un crecimiento económico importante, principalmente en la sociedad norteamericana, pero también en Europa por la urgente necesidad de reconstruir las economías de sus países.

En el periodo de postguerra, desde 1945 hasta la década de los años ochenta, se da un incremento de las empresas que están en un solo negocio, gracias a tener oportunidades de crecimiento en los mercados, luego de que este crecimiento disminuye, la tendencia obliga a las empresas a buscar nuevas oportunidades de mercados con potencial de crecer; por ello es que evolucionan a estar en varios negocios; es el periodo en que las compañías implementan la estrategia de diversificación. Esta se caracteriza por la

---

<sup>10</sup> Lambin, Jean-Jacques. Marketing estratégico. 1995, Pág. 347

diversificación hacia otros mercados, no relacionados con la actividad principal de la empresa, se obtienen ganancias en un negocio y éstas se invierten en otro completamente diferente, esperando tener el mismo éxito que en el negocio de origen.

En el periodo de 1980 a 1990, la dinámica del mercado cambia por los factores de la economía mundial, la que entra en recesión, generando una contracción del mercado, obligando a las empresas a ser mucho más eficientes en el manejo de sus recursos, y a una variación en la estrategia de diversificación, la cual se mantiene pero con un nuevo énfasis a negocios relacionados con el ámbito principal de la compañía.

Las firmas sufren las presiones de sus accionistas, que exigen mayor valor de las acciones, y la mejor forma de lograr esto es aprovechar la curva de experiencia y buscar

**Tabla 1**

***Changes in the diversification strategies of large european companies, 1950-93***

	1950	1960	1970	1983	1993
	%	%	%	%	%
<i>France</i>					
Single business	45	35	20	24	20
Dominant business	18	22	27	11	15
Related business	31	36	41	53	52
Unrelated business	5	5	9	12	14
<i>Germany</i>					
Single business	37	27	27	18	13
Dominant business	22	24	15	17	8
Related business	31	38	38	40	48
Unrelated business	9	11	19	25	32
<i>Uk</i>					
Single business	24	18	6	7	5
Dominant business	50	36	32	16	10
Related business	27	48	57	67	62
Unrelated business	-	-	6	11	24

**Notes:**

1. Some column totals do not equal 100 due to rounding
2. The categorization of firms by strategies is consistent for each country over time, but is not consistent between countries

**Sources:** R. Whittington, M Mayer, and F. Curto, "Chandlerism in post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950-1993", *Industrial and Corporate Change* 8 (1999):519-50. Updating earlier research by data D. Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise* (Cambridge:Harvard University Press, 1973) and G. Dyas and H. Thanheiser, *The Emerging European Enterprise* (London: Macmillan, 1976)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 2002, Pág. 448

economías a escala, tratando de disminuir al máximo la rotación de personal, la que es más común cuando se incursiona en negocios nuevos y los resultados no son positivos.

Para la década de los años 90 se mantiene la tendencia de buscar negocios relacionados para diversificar a la empresa; lo que varía es la modalidad, se busca más que nunca el *know how*, por lo que se prefieren las alianzas estratégicas, el *joint ventures*, ya que se procura cada vez mayor flexibilidad y velocidad de las firmas para adaptarse mejor al mercado, que es cada vez más dinámico y cambiante.

### 1.2.2 Tipos de diversificación

La estrategia de crecimiento se divide en: las de integración (crecimiento de las áreas de acción dentro de la empresa) y las de diversificación (crecimiento hacia fuera de la firma).

La integración, a su vez, se subdivide en tres tipos; el primero es conocido como integración hacia delante y se define como: *“Ingreso de la compañía al campo de actividad de sus clientes, con el propósito de acercarse al consumidor final”*.<sup>12</sup>

En cambio, el segundo tipo de integración es llamado hacia atrás y se define como: *“...una compañía se introduce en los ramos de sus proveedores, generalmente para controlar la calidad de los componentes, la puntualidad de las entregas o la estabilidad de los precios”*.<sup>13</sup> Lo anterior se operacionaliza mediante la compra de las empresas proveedoras o de su creación.

El tercer tipo de integración es el llamado horizontal, se presenta cuando: *“una compañía adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado”*.<sup>14</sup>

En términos generales la integración lo que procura es reforzar la posición empresarial en un mercado, mediante un control de los canales de suministro o distribución, e inclusive de absorber a la competencia.

---

<sup>12</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana. Pág. 168

<sup>13</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana. Pág. 168

<sup>14</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana. Pág. 168

En el caso de la diversificación, trata de conseguir nuevos mercados o productos y, a su vez, se subdivide en dos tipos: pura o por conglomerados y concéntrica o relacionada

La primera es la diversificación pura, y se presenta cuando: “ *la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como el comercial ... orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades*”.<sup>15</sup>

Es una forma de crecimiento natural, una vez dominada el área de interés, la tentación es probar en nuevos horizontes, pero el riesgo asociado es sumamente alto, ya que la experiencia acumulada en el ciclo normal de trabajo, no necesariamente es tan provechosa en un nuevo mercado o una nueva industria.

Al respecto Hellriegel y Slocum definen la estrategia pura de la siguiente manera: “*Incorporación al ramo de actividad de una nueva empresa, de bienes o servicios no relacionados con ésta*”.<sup>16</sup>

Es la compra de una nueva compañía o la creación de ésta para ingresar en un nuevo mercado, está claro que es una opción dentro de las posibilidades de la diversificación, la cual se debe valorar muy profundamente, ya que si la empresa es exitosa, tarde o temprano se tomará esta nueva etapa.

El otro tipo de diversificación es más comúnmente conocido como concéntrica: “ *la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas complementarias de las actividades ya existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es pues beneficiarse de los efectos de sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa*”.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 1995, Pág. 347

<sup>16</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. *Administración*., 1998, Pág. 168

<sup>17</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 1995, Pág. 347

Esta otra alternativa es mucho más segura, ya que permite potencializar la curva de rendimiento y experiencia a la empresa; en algunas ocasiones ofrece nuevas oportunidades al personal de crecimientos y ascensos, dada la apertura de nuevas oportunidades de negocios y necesidad de personal calificado y con experiencia en el ramo.

Con las definiciones anteriores se aclara los tipos de estrategias de diversificación vigentes en el mercado; la pregunta es: ¿para qué compañía se debe escoger una u otra opción? La respuesta la dará el norte a la firma. Pero ¿por qué es la diversificación una fuerte opción para las empresas, que la hace tan llamativa?

### **1.2.3 Beneficios de la diversificación**

Se debe comprender bien los beneficios asociados durante la implementación del proceso de diversificación, para valorar su ventaja estratégica; al respecto Grant (2002) plantea los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la empresa
- Reducir riesgos, mediante varios productos o mercados. (portafolio de productos)
- Ser más rentable.

Esta última porque se aprovecha la curva de experiencia, las economías a escala, la reputación o marcas en el mercado y las capacidades del grupo gerencial.

En el fondo, el verdadero objetivo es crear más valor, tanto en el presente como en el mediano y largo plazo. Ello se logra generando ventajas competitivas, que fortalezcan la posición de la empresa en uno o varios mercados.

El crecimiento está asociado, en primera instancia, a la habilidad del grupo gerencial, así como a la posibilidad de obtener ventajas competitivas en el mercado; por supuesto, se debe tener los recursos para ello, ya que la diversificación debe cubrir los costos de investigación y las barreras de entrada a los nuevos mercados. Por este motivo, son generalmente las firmas maduras con poco o limitado crecimiento de mercado

primario, las que deciden explorar otras opciones antes que su nicho de mercado disminuya o se contraiga.

Al tomar la decisión de aplicar este tipo de estrategia, las empresas lo que procuran es aprovechar en muchas ocasiones su capacidad instalada, ya que cuentan con recursos tales como canales de distribución, fuerzas de ventas altamente especializadas, sistemas de información y un mercado interno de personal, con mucho potencial de crecimiento y con un *staff* de gerentes de alta capacidad productiva y visión de futuros mercados.

Siempre que la empresa busque como meta principal la de crear valor, la estrategia de diversificación tenderá a dar muy buenas posibilidades de generar ese objetivo, que se liga a la capacidad de reorientarse de la firma.

#### **1.2.4 Problemas de la diversificación**

Cuando la estrategia es implementada pero existen deficiencias previas en la empresa, se espera que la diversificación sea la solución a los problemas.

Cuando se procura la reducción del riesgo, diversificar es una alternativa que se debe analizar y plantear las metas u objetivos que se pretende alcanzar; la misma situación se aplica cuando se busca el crecimiento; la problemática radica que ante problemas en el mercado primario, la opción es diversificar para tratar de disminuir la problemática original; los gerentes en lugar de solucionar prefieren buscar nuevos horizontes y esta situación es muy peligrosa, ya que los recursos de la empresa no están realmente comprometidos con un nuevo proyecto y lejos de crear valor o disminuir riesgos, lo que producen son más problemas que pueden destruirla.

Cuando se crece por crecer, porque se tiene exceso de liquidez, la diversificación mal aplicada puede ser una trampa financiera que arruine a la empresa.

Por ello antes de utilizar esta estrategia, se debe valorar el entorno o mercado meta y buscar las ventajas competitivas que tendría la firma si incursiona en el negocio; si las encuentra es una opción válida, pero si quiere nada más un margen de utilidad mayor en

otro sector industrial o comercial, cuidado porque se podría estar implicando es un mercado en el que no tiene lo necesario para triunfar.<sup>18</sup>

Otro error es creer, que como la organización tiene éxito en un mercado, podrá replicar la situación en otro completamente diferente; un factor de mucho peso es la experiencia en la rama y un equipo no necesariamente es bueno en todos los negocios; por ello se debe tener claro qué se quiere lograr, cómo se hará y qué ventaja competitiva se tiene para ingresar en ese nuevo mercado.<sup>19</sup>

### **1.3 Lanzamiento de nuevos productos**

El crecimiento es una parte integral de cualquier organización; por ello se debe tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores, los cuales no son estáticos y con los años pueden variar fuertemente en sus preferencias o gustos.

Por ello la importancia de innovar cada cierto tiempo en el mercado, para mantener la presencia y la captura de nuevos clientes, a los cuales se les debe destinar productos específicos para ellos: *“Una vez que las decisiones estratégicas ya han sido tomadas, es decir, la empresa ha escogido su público objetivo, ha determinado al que dirigirse, ha decidido el momento de lanzar ese producto, etc., estará en condiciones para desarrollar y lanzar innovaciones”*.<sup>20</sup>

Todo producto debe surgir para satisfacer una determinada necesidad del mercado meta. Esto supone que antes de su lanzamiento e incluso, concepción, se debe analizar y estudiar al mercado con la finalidad de:

- Localizar una necesidad
- Hallar una carencia
- Encontrar una deficiencia
- Nuevas aplicaciones de viejos productos

---

<sup>18</sup> Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 2002, Pág. 455

<sup>19</sup> Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 2002, Pág. 456

<sup>20</sup> Garrido Rubio, Ana y Polo Redondo, Yolanda. Tipología de comportamiento en el lanzamiento de nuevos productos. 2002, Pág. 3

- Cambios en la sociedad <sup>21</sup>

Con lo anterior está claro que la responsabilidad de estudiar el mercado y sus tendencias, es un requisito para poder lanzar un producto nuevo, el cual por supuesto llega a satisfacer una necesidad, ya que carece de sentido satisfacer algo que nadie necesita.

Al explorar el mercado se encuentra que posee similitudes que permiten exportar estas nuevas aplicaciones, las que si cumplen con características similares, se convierten nichos de mercado identificados, los cuales son un blanco para nuevos productos. *“El lanzamiento de un producto o servicio nuevo requiere planeamiento y mucha perseverancia. Algunos consejos que dan los expertos para lograr éxito son tener el producto correcto, en el momento adecuado y contar con el mercado adecuado”.* <sup>22</sup>

El producto anterior se describe como el correcto, si satisface las necesidades de los consumidores, además de tener un rendimiento razonable y producir utilidades. Por mucho que se desarrolle una estrategia de mercado, si el producto no es lo suficientemente bueno, sus posibilidades de éxito serán limitadas. El mercado es el que determina si un producto es aceptable o no.

El momento oportuno para lanzar un producto dependerá de factores externos e internos. Los internos de la empresa incluyen tener un grupo debidamente capacitado de vendedores y un plan flexible de mercadeo, que incluya todos los elementos necesarios para el éxito.

La segunda etapa del éxito referente al momento oportuno se relaciona directamente con el tema de esta investigación: tener un sistema eficiente de logística y distribución.

## **1.4 Canales de distribución**

---

<sup>21</sup> [www. Mercadeo. com](http://www.Mercadeo.com)

<sup>22</sup> [www. Mercadeo.com](http://www.Mercadeo.com)



Se entiende canal de distribución como: “ ... *una estructura formada por 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.* ”.<sup>23</sup>

Es la forma en que se logra trasladar el producto desde la línea de producción hasta el usuario final.

#### **1.4.1 Función de los canales de distribución**

Para algunos casos se presentan algunas ventajas competitivas, como es el hecho de que el producto final no será vendido; en otras palabras, no existe un precio por definir, ni transacción económica entre usuario final y consumidor, lo que definitivamente sintetiza o facilita la estrategia de distribución.

A pesar de la ventaja anterior, siempre se plantea la problemática de lograr una distribución masiva, para un segmento específico, con la limitante de que algunas empresas no pueden asumir este proceso, más bien deben buscar algún aliado estratégico que les presente un valor agregado; esto significa que más allá de simplemente trasladar el producto, la relación debe generar una imagen positiva sobre el usuario final a la hora de recibir el producto.

Normalmente los canales de distribución son mediante mayoristas (grandes distribuidores que dan a terceros para que ellos, a su vez, funcionen como intermediarios antes de entregar el producto al consumidor final) o minoristas (reciben y facilitan ellos mismos el producto al usuario final).

Los canales pueden ser de dos tipos:

- Cortos: pocas personas intervienen entre la salida del producto de la empresa y su entrega al consumidor final por ejemplo; fábrica de ropa a la tienda, al cliente.
- Largos: varias personas u organizaciones intervienen en el traslado del producto al usuario por ejemplo; fábrica de ropa a distribuidor mayorista;

---

<sup>23</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 1995, Pág. 413

de éste a la bodega de compra de polacos; de bodega al polaco que traslada el producto al usuario final.

Normalmente cuanto más corto el canal de distribución, más rápido el traslado, y bajan los costos de operación. Este es uno de los puntos medulares para muchas empresas: lograr trasladar el producto con costos razonables por ello, entiéndase como el menor precio posible para obtener el máximo de cobertura deseado.

#### 1.4.2 La logística de la distribución

Definición de logística: *“Técnica militar especializada que estudia los métodos de transporte y avituallamiento de las tropas”*.<sup>24</sup> Se entiende por “avituallamiento” el abastecimiento de víveres, que se relaciona con la velocidad de transporte y la necesidad de evitar la descomposición de los productos.

En realidad, la logística es el elemento central de esta investigación, ya que el problema principal es cómo trasladar el nuevo producto al mercado meta en un tiempo determinado, de manera eficiente, ágil y, por supuesto, con costos aceptables por ello.

Otra percepción de la logística se plantea en términos de que : *“Es preciso llevar a la práctica la idea concebida por el mando, y se llama **logística** al conjunto de conocimientos necesarios para dar forma real a la creación del espíritu”*.<sup>25</sup>

Se logra desprender que la logística no es sólo el suministrar los recursos; es la materialización tangible de los que se pretende realizar; es la herramienta básica de la construcción no sólo desde el punto de vista práctico, sino desde la realización en sí de la obra; es el punto que une la intención con la ejecución del fin.

---

<sup>24</sup> Enciclopedia Basica Danae. 1975, Pág. 715

<sup>25</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana. Pág. 1433

Está basada en principios de estrategia militar, que deben analizar la necesidad de un conocimiento profundo del campo de batalla, sus características y las capacidades del enemigo. En otras palabras, no es más que el mercado, la conducta del cliente y saber qué hace la competencia, traduciendo esto en acciones o hechos concretos, que permitan materializar el objetivo.

Una vez hecha la descripción general del marco conceptual, entorno al objeto de estudio, se puede partir hacia un análisis de la teoría y su aplicación práctica en el lanzamiento de nuevos productos al mercado, dentro del marco de la empresa Verizon y su Guía Móvil.

## CAPITULO II

### VERIZON COSTA RICA

#### 2. Reseña histórica

La empresa inicia operaciones en Costa Rica en noviembre de 1974, con el nombre de GTE Páginas Amarillas CO. Desde entonces es el editor oficial de la Guía Telefónica impresa en nuestro país, la cual se logra publicar por primera vez en 1975 y lo ha continuado haciendo desde entonces sin interrupción. El inicio de operaciones es producto de su participación en un proceso licitatorio promovido por el ICE, para que un proveedor ajeno a esta institución se encargara de la comercialización y producción de la Guía Telefónica de Costa Rica.

La naturaleza del negocio es principalmente la venta de servicios de información que permitan el intercambio comercial entre vendedores y compradores. Además de la publicación de la Guía Telefónica, la firma le suministra al ICE equipo especializado para la administración de varios sistemas de consulta para los clientes del Sistema Telefónico Nacional (STN), así como asesoramiento sobre la mejor utilización de los equipos y la administración de la base de datos, que permiten atender la consulta de los abonados sobre los demás clientes del sistema telefónico.

En 1994 la compañía es galardonada con el premio *Malcom Baldrige*, reconocimiento que otorga el Gobierno de los Estados Unidos a aquellas empresas que se destacan a escala internacional por la calidad de sus servicios.

En octubre del 2000, al igual que en el plano internacional, el nombre de la empresa, que es GTE Páginas Amarillas, la cual pertenece a la Corporación *GTE. Directories Co.*, domiciliada en Dallas, Texas – USA, cambia al fusionarse con la firma *Bell Atlantic*, variando el nombre de ambas por el de *Versión*, y en Costa Rica se denominará *Verizon Information Services – Costa Rica, LLC*.

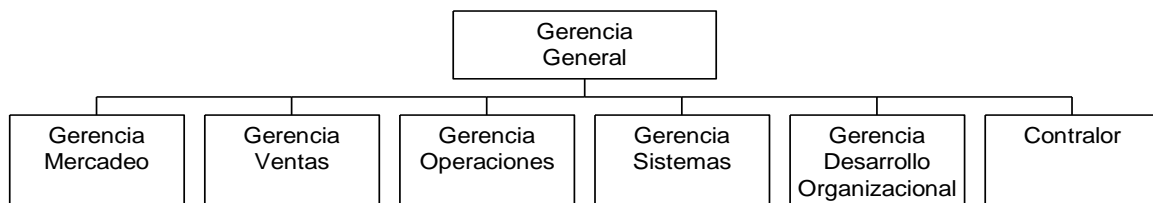
Desde el año 2000 la compañía inicia el desarrollo de nuevos productos como es la Guía Telefónica en Internet, en *Superpagescr.com*. En el 2001 se lanza la Guía Telefónica en *CD Rom*, en el 2003 es lanzado un directorio comercial con un enfoque de negocio a negocio y que procura establecer relaciones de negocios entre empresas; su nombre es *Business Register*.

Adicionalmente se cuenta con una oficina en Belice, la cual depende directamente de Costa Rica, donde se elabora todo el proceso de comercialización y producción de la guía telefónica oficial de *Belice Telecommunications Limited (BTL)*.

En Costa Rica la operación de la empresa ha evolucionado y cuenta hoy día cuenta con una organización compuesta por los siguientes departamentos; Ventas, Mercadeo, Operaciones, Sistemas, Desarrollo Organizacional, Contraloría y Gerencia General. En total la compañía cuenta con 147 empleados, de los cuales sólo dos son extranjeros; los restantes son costarricenses.

**Figura # 1**

Organigrama Verizon



También se cuenta con operaciones tanto en el ámbito regional, Puerto Rico y República Dominicana, como a escala internacional en Canadá, China, Estados Unidos y Brunei Malasia.

## 2.1 La empresa

Como se menciona anteriormente, es en el año 2000, que la empresa cambia su nombre a Verizon, pronunciado "Verráizon", que proviene de las palabra "Veritas", del latín, y "Horizon", palabra inglesa, las cuales significan:

- **Veritas:** Verdad, certidumbre, confiabilidad.
- **Horizon:** Horizonte, innumerables posibilidades en el futuro.

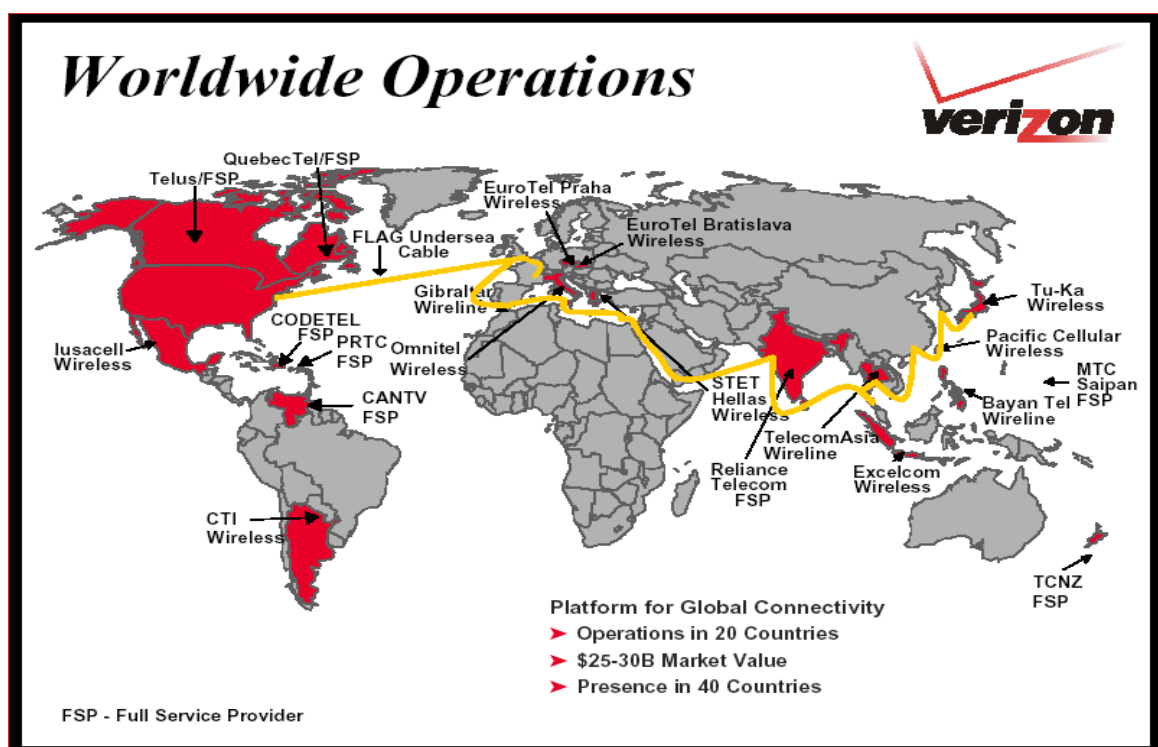
La unión entre estos valores da como resultado: alta calidad en el servicio.

En el resto del mundo la empresa se encuentra presente en mas de 40 países, y en Estados Unidos, el grupo Verizon es el proveedor de comunicaciones inalámbricas (*Telecom group*) e inalámbricas (*Wireless*) más grandes, Cuenta con 135.1 millones de líneas de acceso o equivalentes y 30.3 millones de clientes de telefonía inalámbrica.

Anualmente, en los Estados Unidos, la empresa vende espacios comerciales y servicios publicitarios de asesoramiento, publicando alrededor de 1.200 guías. Además de 400 Guías Telefónicas en otros países, con una circulación de aproximadamente 142 millones de copias alrededor del mundo.

Verizon tiene más de 60 años en la industria de las telecomunicaciones siendo líder en el negocio de enlazar vendedores y compradores mediante un eficaz medio de publicidad e información.

**Figura # 2**  
**Mapa de operaciones Verizon Communication Inc**



Además, *Verizon Information Services* es el productor de *Superpagescr.com*, el directorio en línea número uno en Estados Unidos, cuyas páginas reciben en promedio 12 millones de visitas al mes, de las cuales 9 millones son de visitantes únicos. Actualmente *Superpagescr.com* se ha extendido a países como Canadá, Puerto Rico, Costa Rica, República Dominicana y Belice.

Para el caso de Verizon, Costa Rica, la empresa tiene amplia experiencia en el mercado nacional, siendo el líder indiscutible en el ramo. Actualmente la firma cuenta con más de ciento cuarenta empleados fijos y sus instalaciones se ubican en Pavas (Oficentro La Virgen 2). Además, desde nuestro país se elabora el proceso de producción e impresión de la Guía Telefónica de Belice.

Del personal, casi la totalidad es costarricense; reciben una constante capacitación y es reconocida en el medio por la alta motivación, gracias a sus programas de apoyo de beneficios, entre los que se incluyen:

- Transporte (San José – Oficentro La Virgen)
- Médico de empresa
- Financiamiento de estudios universitarios
- Clases de inglés
- Licencias o permisos con goce de salario
- Asociación Solidarista (ASEGTE)
- Uniformes
- Premios años de servicio
- Capacitación
- Gimnasio
- Concursos y programas (Generación de ideas, Te reconocemos, Equipos de mejora continua)
- Comités internos como: divulgación, uniformes, seguridad, deportes, etc.

Verizon es una empresa que está comprometida con sus empleados y sus clientes, esto mediante una filosofía empresarial que ha sabido inculcar a la organización como tal, la cual es visible en su estrategia empresarial

## **La Visión**

*Ser reconocidos en el mercado como líderes de servicios de información, para facilitar el intercambio comercial.*

La empresa es clara en cuanto a donde pretende proyectarse, lo que en alguna medida ya ha logrado dado que en su mercado principal (directorios telefónicos), es líder indiscutible y esta en proceso de consolidar otras áreas del mercado de publicidad, es una meta ambiciosa pero en definitiva con el tamaño de la empresa y la capacidad profesional no puede aspirar a menos.

En perspectiva, la meta es correcta y la empresa esta bien encaminada hacia conseguirla, sin embargo esto es un proceso de mediano a largo plazo, le faltan varios años en nuestro país para alcanzar la posición que plantean.

## **La Misión**

*Proveemos servicios excepcionales, facilitando el negocio de acuerdo con los términos del cliente, y creamos oportunidades de crecer y retener la cartera de clientes.*

Las estrategias empresariales que ha impulsado la empresa en los últimos años, reflejan la búsqueda por cumplir este planteamiento, es notorio el esfuerzo e interés por alcanzarlo y mantenerlo en el tiempo. También son claros en que buscan nuevos mercados sin descuidar sus actuales clientes, esto es un valor fundamental para el crecimiento real del negocio que algunas empresas no logran esclarecer cuando inician un proceso de diversificación.

Se observa mediante la investigación de mercados que efectúa la compañía, en busca de oportunidades para atender a nuevos clientes o mejorar el servicio a los antiguos, tal y como es el caso de su producto principal el directorio telefónico, al que integran la sección “buen provecho” con información de restaurantes y la sección “hotelera”, ambas muy llamativas para el consumidor, ya que reorganizan la información dentro de la guía por categorías para mejor uso y mayor facilidad del cliente.



## **Política de calidad**

*Proveer servicios de información de óptima calidad, para abarcar los requisitos del cliente y la organización, aplicando un proceso de mejora continua.*

Esto se observa en la innovación de servicios y en los programas de incentivos y capacitación para los empleados, quienes reciben diferentes estímulos para mantener sus mejoras constantes, lo que se traduce en un ambiente óptimo para que el personal responda a las expectativas de la empresa.

## **2.2 Organigrama gerencial**

La empresa está dividida en 7 departamentos, que son:

### **1. Gerencia General**

El gerente general es el responsable del desempeño global de las operaciones en Costa Rica, así como del planeamiento estratégico, dirección, control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los departamentos, definidos previamente para garantizar el cumplimiento de las metas y el éxito de la organización. Tiene relación directa con la Vicepresidencia de Internacional, localizada en Dallas, Texas.

### **2. Desarrollo Organizacional**

Es el departamento orientado al desarrollo y bienestar del colaborador, y de velar por un adecuado clima y cultura organizacional. Además en todo lo correspondiente a requerimientos de empleo, y capacitación, salarios, pago de incentivos, elaboración y seguimiento del código de ética, aplicación del ISO 9000, etc.

### **3. Sistemas de Información**

Departamento orientado al servicio del cliente interno, el cual se encarga de administrar los sistemas de información electrónicos, de actualizar las herramientas tecnológicas, y

de asesorar a los usuarios internos, en el correcto uso de la tecnología. Asimismo brinda soporte en el desarrollo e implementación de los productos nuevos.

#### 4. Contraloría

Departamento encargado de la parte financiero-contable, de las cuentas por cobrar y de velar por la eficiente administración en las finanzas de la compañía. Tiene relación directa con el Área Financiera Internacional de la casa matriz.

#### 5. Operaciones

Se encarga de la elaboración de los contratos, el diseño gráfico, digitación y actualización de la base de datos tanto la suministrada por el ICE, como la generada por la fuerza de ventas y de la supervisión de la distribución de las Guías Telefónicas, lo cual realiza por medio de la Cruz Roja.

#### 6. Mercadeo

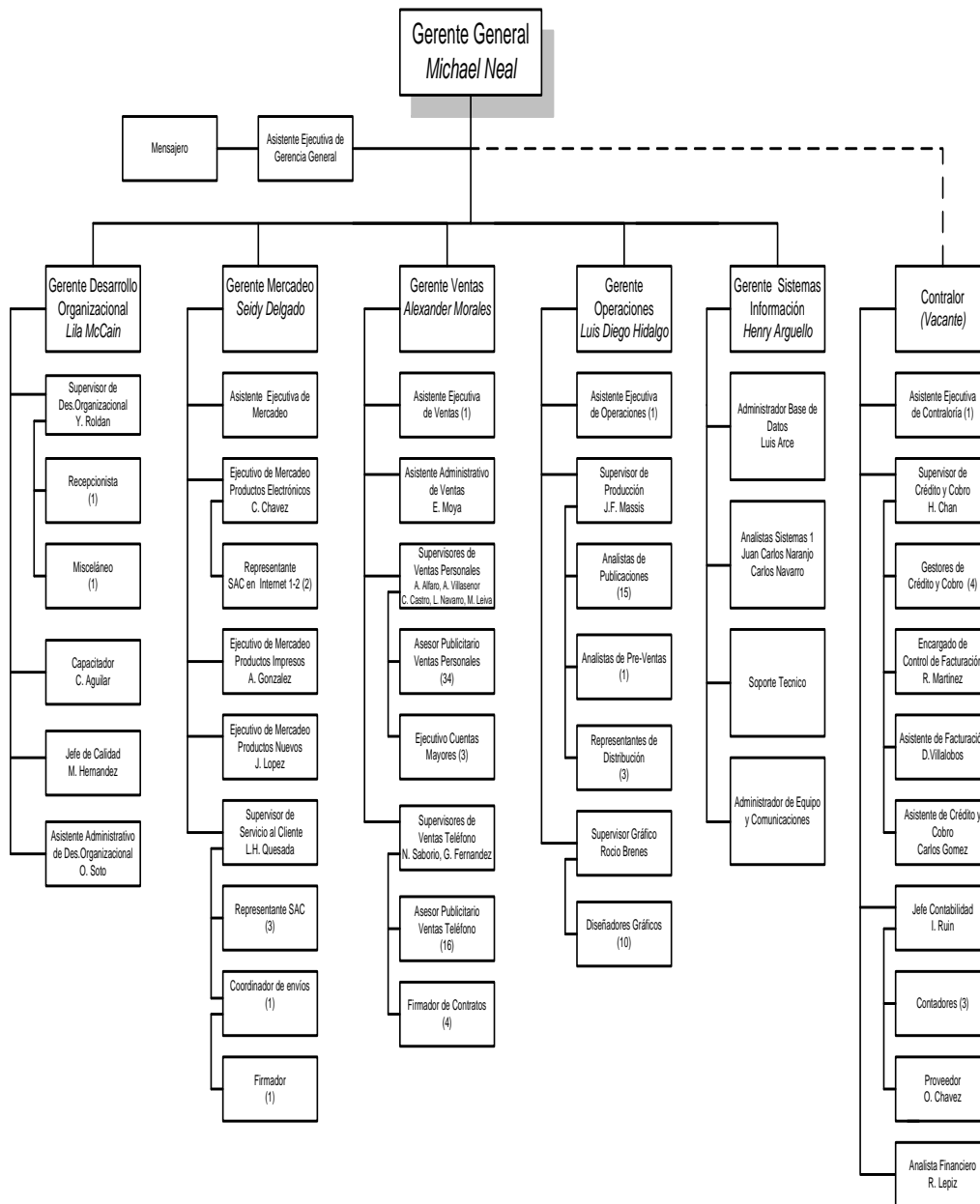
Es el departamento encargado de la investigación de mercado y al desarrollo de nuevos productos, así como la introducción de valores agregados a los productos existentes, desarrollo de las estrategias de precios, distribución, comunicación, relaciones públicas, promociones, etc. El área de servicio al cliente tiene relación directa con la Gerencia de Mercadeo.

#### 7. Ventas

Sus funciones consisten en la venta de los espacios publicitarios y el asesoramiento respectivo al cliente para la publicación de su anuncio, tanto en nuestra guía impresa, como en *Bussiness Register*, e Internet.

Su fuerza de asesores publicitarios se concentra en el área de ventas personales y por teléfono.

**Figura # 3**  
**Organigrama empresarial**



Para efectos de la investigación, el departamento que más relevancia representa es el de Mercadeo, ya que ellos no sólo deben desarrollar las nuevas líneas, sino que son los encargados de diseñar la campaña de ventas y mercadeo para el lanzamiento y la comercialización de cada producto.

## **2.3 El mercado**

La naturaleza del negocio es principalmente la venta de información comercial. El servicio se brinda por medio de espacios publicitarios en las páginas amarillas y las páginas blancas alfabéticas de la Guía Telefónica; incluye además del espacio publicitario, el asesoramiento al cliente, la confección de artes y el financiamiento de las ventas.

Como se menciona anteriormente, el negocio en el cual está la empresa Verizon en Costa Rica es el de la publicidad, por lo que se debe dar un vistazo general al movimiento de esta industria en nuestro país, para lograr conceptualizar ese ambiente.

Este sector de negocios es sumamente sensible a los cambios en la economía, ya que ante cualquier problema que sufren las empresas, uno de los primeros rubros en recortarse son los gastos en publicidad.

Por ello se describirá el ambiente de negocios desde la perspectiva empresarial de Verizon para nuestro país.

### **2.3.1 El ambiente de negocios**

Desde la perspectiva de la empresa según el Plan de Campaña Integrado 2003 (*Information Services - Costa Rica*) la economía costarricense ha experimentado en los dos últimos años bajas tasas de crecimiento, manteniendo una estabilidad financiera con tasas de inflación y devaluación moderadas. Los desbalances de las finanzas públicas y de la Balanza de Pagos son dos factores importantes que hacen vulnerable esa estabilidad, principalmente por la preocupación en cuanto a la sostenibilidad de su financiamiento.

Bajo esta misma óptica, la situación de los déficit fiscal y externo se ve agravada por una serie de factores externos e internos, que condicionan la economía. Los atentados del 11 de setiembre del año 2001 han repercutido a escala internacional de diferentes formas:

- a) Tendencia a la baja en las tasas de interés internacionales
- b) Aumento en el desempleo y en la desconfianza del consumidor estadounidense
- c) Aumento del gasto público en Estados Unidos
- d) Caída en la actividad del transporte aéreo y turismo

- Costa Rica es una economía pequeña seguidora de precios, por lo que sus acciones no pueden alterar los valores de los bienes que comercia o los tipos de interés internacionales.
- La economía de Costa Rica está expuesta a las fluctuaciones de sus principales socios comerciales, y de los precios al productor industrial.
- La inflación externa se mide como la variación anual del índice de precios del productor industrial de los Estados Unidos.
- El índice de precios al productor industrial en Estados Unidos es calculado tomando como base los precios de la energía a enero 2003.

#### **Política económica doméstica (según plan de campaña integrado 2003)**

- Continúa la política de minidevaluaciones. El tipo de cambio nominal estaría determinado fundamentalmente por la diferencia entre la inflación doméstica y la internacional.
- Los ingresos fiscales dependen del crecimiento económico interno mientras que los gastos del Gobierno se consideran una variable sobre la cual el Estado tiene muy poco control.
- El Gobierno financia con créditos externos el 40% de su déficit a lo largo del período 2004-2008.

#### **Ambiente político**

El Presidente de la República Dr. Abel Pacheco, ha mantenido como prioridad la reducción del déficit fiscal, que frena el crecimiento económico, al desestimular la inversión privada y mantener la inflación alta.

La mayoría de las reformas que el mandatario intenta llevar a cabo se enfocan en aumentar el ingreso fiscal más que en reducir gastos: el ingreso por impuestos alcanza un 12% del Producto Interno Bruto (PIB), un porcentaje bajo, si se mira desde los parámetros internacionales. El Presidente logra la aprobación, en diciembre pasado, de un plan de emergencia fiscal, que soportará la situación temporalmente.

La meta es eliminar el déficit fiscal del Gobierno Central en el año 2006, reducir la pobreza, mejorar el crecimiento y apoyar áreas como el turismo, la agricultura, la tecnología y las empresas medianas y pequeñas.

Costa Rica también continuará con la tendencia de promoción de acuerdos comerciales; la política de promoción de inversiones no revela ninguna incursión de nuevas empresas de alta tecnología, como lo es Intel en el año 1998.

La desaceleración de la economía estadounidense, combinado con el temor de viajar, luego de los atentados del 11 de septiembre, ha afectado la industria turística.

Para mejorar la tasa de empleo, el Gobierno ha anunciado una inversión de \$1.500 millones en obras públicas durante la administración (2002-2006). Una de las reformas más importantes de esta administración es la posible apertura de los servicios del ICE, lo que refleja una batalla ideológica entre el Estado vs mercado, es decir, la posibilidad de la ruptura del monopolio estatal es un elemento de mucho interés para la empresa, dado la gama de posibilidades que esto representa a futuro, impulsado dentro de los tratados de libre comercio.

De acuerdo con la revista *Estrategia y Negocios*, para el sector empresarial, las principales reformas que deben realizarse en los próximos años son: reforma financiera, infraestructura, electricidad y telecomunicaciones, seguros, un modelo de regulación económica de servicios públicos.<sup>1</sup>

Desde las perspectivas actuales y bajo el contexto de negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, todos éstos elementos son importantes para su

---

<sup>26</sup> *Estrategia y Negocios*. 2003, pag 138

definición en el corto o mediano plazo, lo que agilizará la agenda política en la Asamblea Legislativa.

### 1.3.2 El mercado

Tras el análisis del ambiente económico y político de nuestro país, se estudiará cuál es la composición del mercado de la publicidad en Costa Rica y sus principales características.

Basados en la información suministrada por Plan de Campaña 2003 en el Mercado de Publicidad, se encuentra que un 70% del mercado esta concentrado en 14 agencias (Garnier BBDO, Mccann Erickson, JBQ, Asesores Young & Rubican, Consumer, Publmark Lintas, Halsband, Loe Burnett, Moderna Ogilvy, Comunicación Internacional, APCU/JWT, DDB, Publicentro y FCB) de alto volumen de facturación.

**Tabla # 2**  
**Tendencias de crecimiento en el mercado publicitario**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Valor Total (\$ millones)</b>	<b>240.8</b>	<b>252.4</b>	<b>274.2</b>	<b>272.6</b>	<b>287.1</b>	<b>301.5</b>
<b>% de crecimiento</b>	<b>30%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>

Fuente: Servicios Publicitarios

Los datos de inversión provienen de la proyección de la inversión publicitaria, basada en un análisis de series de tiempo, que en el caso de la empresa Servicios Publicitarios, es recolectada por el monitoreo diario de 11 canales de televisión locales, 10 de televisión por cable (AMNET), 36 emisoras de radio, 12 periódicos, 6 diarios de circulación nacional y 22 revistas, también se da cobertura a las vallas publicitarias dentro de la GAM.

El 2002 es un año que presenta dos variables importantes por resaltar, que son la campaña electoral y el Mundial de Fútbol, lo que incrementa la pauta publicitaria en una forma superior al crecimiento normal.

Aun así, un mercado nacional con un gasto proyectado de \$272.600.000 para el año 2003, es bastante atractivo. Se debe recordar que éste es el mercado total, que a su vez se subdivide en otros más especializados.

Dentro del sector publicitario, Verizon en Costa Rica posee su nicho de mercado, en el área de directorios telefónicos, dentro del cual cuenta con una cobertura de un 93% del total. Esto la convierte en el líder indiscutible de su rama empresarial, con casi un monopolio, gracias a la exclusividad de la información oficial, otorgada por el ICE, que es el que cuenta con las bases de datos actualizadas de todos los registros telefónicos del país.

La cobertura de mercado está directamente vinculada a la penetración de telefonía, ya sea fija o móvil, porque el cliente final de Verizon es toda aquella persona que tenga necesidad de un bien o servicio y que posea acceso a un teléfono, independientemente de que sea residencial, celular o público.

### 2.3.3 El mercado potencial

Para tener un mejor panorama de la realidad del mercado, es necesario conocer los datos y las proyecciones a futuro del crecimiento del negocio de las telecomunicaciones, donde se debe evaluar todas las áreas de interés para la compañía, que incluyen la cobertura de telefonía celular y fija; dentro de la segunda se debe conocer la composición entre residencial y comercial. Sin olvidar el crecimiento de uso de la Internet.

**Tabla # 3**  
**Cobertura telefónica en Costa Rica**

<b>TENDENCIAS DEL AMBIENTE DE TELECOMUNICACIONES</b>							
<b>Composición mercado*</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Total líneas celulares</b>	430	600	900	1300	1500	1750	1984
<b>Total líneas fijas</b>	985	1.059	1.313	1.419	1.521	1.627	1.741
<b>% Líneas comerciales</b>	276	297	368	397	426	456	488
<b>% Líneas residenciales</b>	709	762	945	1.022	1.095	1.172	1.254
<b>Penetración PC</b>	14%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Contratos Internet</b>	96	205	252	300	350	401	455
<b>Usuarios de Internet</b>	300	900	1.000	1.110	1.232	1.368	1.518

Fuente : ICE y RACSA

\* en miles



El sector de telecomunicaciones ha emprendido las acciones necesarias para satisfacer la demanda de telefonía fija, móvil y conectividad de banda ancha. Con la próxima instalación de 445 mil líneas fijas, el Grupo ICE contará con total de millón y medio de líneas fijas, mientras que en telefonía celular el sistema se acerca al millón de líneas, con las tecnologías TDMA y GSM, las que permitirán la conexión a Internet y *roaming* con más de 100 países en todo el mundo.

El proyecto de Red Avanzada de Internet colocará a Costa Rica como uno de los países con mayor conectividad en el mundo en banda ancha, para brindar servicios de alta velocidad en la transmisión de voz, datos y vídeo.

Sobre la cobertura de Internet, según los registros de RACSA, existe una cobertura del 22% de los hogares del país con acceso a Internet, con 900.000 ciudadanos que se conectan con regularidad, ya sea desde el trabajo, Cafés Internet o de su vivienda.

**Tabla # 4**  
**Tendencias demográficas de los usuarios de directorios**

Sexo	Edad	2001		% de población						
		% de población	% Usuarios Directorios		2002	2003	2004	2005	2006	2007
			Impreso	Electrónico						
Masculino	14 o más joven	32,5%	-	-	32,5%	32,5%	32,5%	32,5%	32,5%	32,5%
	15-19	10,5%	-	-	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
	20-29	16,8%	67%	32,5%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%
	30-34	7,8%	71%	66,7%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%
	35-54	22,1%	73,5%	50%	22,1%	22,1%	22,1%	22,1%	22,1%	22,1%
	55-64	5%	-	-	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Más 65	5,3%	-	-	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%
Femenino	14 o más joven	31,2%	-	-	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%
	15-19	10%	-	-	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	20-29	16,8%	73,3%	0	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%
	30-34	7,9%	65%	0	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%
	35-54	22,9%	76%	0	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%
	55-64	5,3%	-	-	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%
	Más 65	5,9%	-	-	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%

Fuente : VERIZON

En este gráfico podemos observar cómo es la tendencia de los usuarios de la Guía, el cual ha sido restringida a los usuarios de entre 20 y 54 años de edad, porque según los criterios de la compañía, éstos serán los segmentos de población que demuestran más interés por el producto.

Lo anterior basado en que los clientes potenciales deben ser personas que consulten el directorio telefónico para satisfacer alguna necesidad y que, además de ello, posean una capacidad de poder adquisitivo que les permita realizar una transacción con alguno de los anunciantes de la Guía Telefónica.

Por otra parte, es muy relevante el hecho que en promedio el 70% del mercado potencial la utiliza; como se puede observar de la tabla # 4 en el porcentaje de usuarios de directorios impresos. Esto refleja el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y su utilización real dentro del rango de 20 a 54 años tanto para hombres y mujeres.

Lo que lo convierte en una fuente publicitaria altamente atractiva en relación con otros tipos de publicidad. Esto en el sentido que ese medio normalmente es para promocionar el producto, e informar la posibilidad de utilización potencial del bien o servicio en forma general y expuesto a un montón de variables, que distorsionen el mensaje o que este simplemente no llegue al mercado meta. En la Guía Telefónica la persona que consulta tiene clara la necesidad y busca la solución pronta, y el anunciante la posibilidad de ofrecer su producto en el momento que sea requerido al mercado específico que lo solicita.

Otro aspecto es el fuerte predominio del uso de la guía impresa sobre la nueva modalidad de Internet. Tendencia que muy probablemente se revertirá con el paso de los años. Sin embargo, es curioso el hecho de que las mujeres prácticamente no utilizan la guía en formato electrónico.

**Tabla # 5**  
**Densidad telefónica**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Densidad telefónica básica	20.89	22.36	23.5	25	27	31	33	35
Densidad telefónica móvil	2.96	3.85	5.37	9	15	21	30	34

Fuente : ICE

La densidad se calcula dividiendo el total de la población entre el total de líneas telefónicas. Esto da una idea más acertada de la cantidad de aparatos que se tienen en el país y de la cobertura o accesibilidad a ellos, lo que para el año 2003 representa que el 52% aproximadamente de la población contara con un aparato de teléfono.

Lo anterior repercute directamente en el incremento acelerado del mercado potencial, especialmente el de telefonía móvil, ya que es el de más rápido crecimiento, tal y como lo muestra el siguiente cuadro:

**Tabla # 6**  
**Tendencias de crecimiento del mercado de telecomunicaciones**

Composición del mercado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total líneas celulares (000)	204.6	350	600	900	1300	1500	1750	1984
Penetración de computadoras*	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Clientes suscritos a Internet	57.153	96.719	205.816	252.126	300.106	349.739	401.400	455.000

Fuente : ICE, RACSA

\*por hogar

Como se puede observar, el crecimiento de las líneas de telefonía móvil augura un nuevo mercado con un mejor poder adquisitivo, ya que los costos de adquisición de equipo de telefonía celular son mucho más altos que la de teléfonos fijos, al igual que los costos por llamada.

Esto representa la oportunidad en el mercado, para localizar las necesidades por parte de los nuevos usuarios, ya que esta nueva tecnología representa patrones nuevos de uso del teléfono. Es el nacimiento de nuevos patrones de conducta, ya que el concepto móvil difiere bastante de la utilización y aprovechamiento que se le ha dado a la de telefonía tradicional.

De igual manera el crecimiento de la Internet plantea otras posibilidades de mercado, que ya la empresa está aprovechando fuertemente este nuevo mercado en formato digital y en línea.

#### **2.3.4 El negocio**

Se debe tener claro que Verizon no es la dueña de la Guía Telefónica, ya que la empresa lo que posee es una contratación por medio de licitación pública con el ICE, en la que se establece que el ICE es el dueño intelectual de la guía y suministra la base de datos oficial para el directorio; y Verizon paga al ICE una comisión sobre ventas por el uso exclusivo de la base de datos.

En esta situación es Verizon quien asume los riesgos del negocio, ya que se debe encargar de la estructura de ventas y el soporte respectivo, del diseño y producción de la Guía Telefónica de acuerdo con las necesidades de los usuarios y con los intereses de los anunciantes, a la vez que es la responsable de la logística de distribución, para que el producto llegue al usuario final.

Aparte de la Guía Telefónica, la empresa ha lanzado otros productos complementarios como son la Guía en CD y la Guía en Internet. Con ello se está explorando otros nichos de mercado, pero con estos nuevos productos siempre mantiene una relación comercial con el ICE, pues utiliza la misma base de datos, pero la participación de la institución pública es en calidad de socio, que recibe dividendos sobre un porcentaje de las ganancias netas y no sobre la venta total, como ocurre con el directorio impreso.

La relación comercial con el ICE por parte de Verizon es muy estrecha, ya que es esta institución la encargada de realizar el cobro sobre las ventas en los espacios publicitarios de la Guía Telefónica mediante tramos mensuales en un plazo de un año. El cobro es efectuado en el recibo telefónico; por lo tanto, es el ICE el responsable por la facturación y cobro de las ventas realizadas por Verizon. Así mismo, el ICE realiza el cobro de los nuevos productos, utilizando el mismo proceso.

### 2.3.5 El consumidor costarricense

El último informe con el estudio del Mercado de Consumidores en Costa Rica, que encarga el Grupo La Nación, es realizado por *Urban & Associates, Inc.* Entre octubre y noviembre del 2000 se efectúa un total de 2.049 entrevistas personales, entre adultos de 18 ó más años, residentes en las cuatro provincias que conforman la GAM. Los adultos pertenecen a los niveles socioeconómicos alto, medio y bajo. El error muestral es de +/- 2,14%.

Como perfil demográfico se toma a 1.371.100 adultos, que componen el mercado de consumidores en Costa Rica; se tiene que:

- Edad mediana de 36 años
- 60% está casado o vive en unión libre
- 29% asistió y se ha graduado de la universidad
- 55% tiene empleo fuera del hogar
- 54% vive en hogares con varios ingresos
- 80% tiene casa propia

El perfil muestra un atractivo mercado de consumidores, ya que poseen condiciones demográficas que estimulan la demanda de alto consumo y la capacidad económica para satisfacerla.

Existen notables diferencias entre los sectores socioeconómicos. Por ejemplo: el nivel alto tiene casi cuatro veces más ingreso por familia y poder de compra; asimismo, cuentan con nueve veces más posibilidades de haber recibido educación superior y cinco veces más posibilidades de ocupar puestos en el campo profesional o técnico que sus contrapartes de medio y bajo.

Para citar específicamente los hábitos de compra de los consumidores, el Grupo Nación evaluó su asistencia a centros comerciales, tiendas por departamento, supermercados, etc.

En la parte de centros comerciales, la totalidad de los entrevistados visitan los centros comerciales y, de acuerdo con su lugar de residencia, así seleccionan el centro comercial.

Las tres tiendas líderes en tráfico de consumidores son: El Amigo Invisible (45%), Universal (32%) e Hiper más (29%). De igual forma, estas tres tiendas ocupan los primeros lugares en cuanto al gasto que realizan.

Como promedio, los consumidores costarricense informan un gasto de ¢55.400 (\$160) por mes en alimentos y abarrotes; sin embargo, un 24% gasta ¢70.000 (\$200) o más al mes, especialmente adultos del sector alto.

Los resultados de esta investigación sugieren que Costa Rica ha seguido siendo un mercado activo para bienes de consumo duraderos durante el 2001: electrodomésticos, artículos electrónicos (en especial computadoras) y arreglos y adquisición de viviendas.

Más de la mitad de los entrevistados informan tener: televisor con control remoto, videograbadora, equipo de sonido para disco compacto, cocina, refrigeradora, lavadora y horno de microondas.

Casi la mitad de los consumidores costarricenses (47%) dicen poseer un vehículo en su familia (11% posee dos o más vehículos) y el 42% de dichos autos tiene 10 años o menos. Toyota (23%) y Nissan (15%) son las marcas más comunes, seguidas por Hyundai (12%). Para el 2001, el 26% dicen que hubieran comprado un vehículo, aunque la mayoría planeaba comprar uno usado.

Aunque el 92% de los adultos de nivel alto viven en hogares que ya tienen un vehículo, el 43% dice que hay la intención de adquirir otro.

Para el 2001, el 57% de los consumidores costarricenses dicen que planean pasar un fin de semana fuera de San José (23% por placer y 7% por negocios).

A escala de entretenimiento, los costarricenses tienen el siguiente comportamiento:

- 58% come en restaurantes de comida rápida

- 54% va a comer a restaurantes con servicio de mesero
- 42% compra comida para llevar o solicitan el servicio a domicilio
- 34% va a un bar nocturno
- 31% va al cine
- 25% sale a bailar
- 13% asiste a conciertos o recitales.

El 29% de los adultos vive en hogares donde poseen un teléfono celular y otro 15% pensaba adquirir uno en el 2001; 31% viven en hogares donde tienen una computadora y un 25% piensa comprar otra.

Entre las universidades preferidas está la de Costa Rica (29%). La Latina ocupa el primer lugar de preferencia entre las privadas.

En el mercado total, casi la mitad de los adultos recurre a los servicios de medicina privada durante el último año. Un 14% admite haberse suscrito a un gimnasio durante los 12 meses, especialmente en el sector alto.

Con respecto a los medios de comunicación preferidos por la audiencia, de acuerdo con el estudio de Hábitos de Consumo y Exposición a la Radio, de marzo del 2001 realizado a escala nacional por la Cámara de Radio, se obtienen los siguientes resultados:

- Televisión: a la hora de escoger un medio de comunicación la mayoría de las personas se deciden por la televisión (91%, cifra que es mayor entre jóvenes de 13 a 17 años) a escala de la GAM. Un 76% de ellos puntualiza que ve televisión todos los días, especialmente en las regiones sur y atlántica.
- Radio: ocupa el segundo lugar de consumo de medios, al alcanzar un 80%. Quienes escuchan más radio son jóvenes de 18 a 35 años y las personas del nivel popular de la GAM.
- Periódicos: un 64% dijo leer periódicos; quienes más lo hacen son las personas de 25 a 55 años que trabajan en la GAM, especialmente en el nivel superior y medio.

El periódico que más se lee es La Nación. Revistas: la lectura de revistas es mencionada por el 31% de los informantes, con una ligera importancia entre las mujeres.

Con la información anterior es claro que el mercado costarricense es bastante amplio e interesante en sus niveles de consumo, pero a su vez es complejo para las empresas, al tratar de acceder a los consumidores finales, dado que los rangos de edad son muy amplios, por lo menos en el estudio elaborada para la Nación, lo que dificulta establecer la mezcla correcta de medios.

### **Satisfacción con el servicio de Internet**

La empresa especializada UNIMER, elabora a finales del año 2002 el último estudio de opinión sobre el Grupo ICE, conformado por: Radiográfica Costarricense S.A.(RACSA), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y el ICE y sus servicios, y dentro de ellos, la percepción que tiene la población nacional sobre la calidad, cobertura, precio, etc. del servicio de Internet, con un resultado altamente favorable.

Los técnicos de UNIMER entrevistan a residentes tanto de las zonas rurales como urbanas, mayores de edad, por teléfono y en persona, en sus residencias.

Dicho estudio puntualiza, con un margen de acierto del 95%, que sobre el Grupo ICE un 87,8% de los costarricenses opina en términos favorables, mientras sólo el 7,6% en términos desfavorables. Algunos de los términos con lo que la ciudadanía se expresa acerca de la organización es que *"proveen servicios y productos con la última tecnología"*, y *"es eficiente"*.

También detalla que los servicios de Internet los accesan el 14% de la población desde la casa, un 13% expresa que desde el trabajo, y el 11% lo hace desde el centro de estudios en el que están inscritos. Más de una tercera de parte de los ciudadanos han utilizado alguna vez el servicio de Internet.

En cuanto a la calidad del servicio, el 36,6% la define como *"buena o muy buena"*, mientras el 1,7% la define como *"mala o muy mala"*. El 7,7% opinó que es *"regular"*.



Acerca de los precios de las tarifas, el 52,3% los considera "*muy bajos, bajos o adecuados*", mientras un 20,4% dice que son "*altos o muy altos*".

A la cobertura, el 29,3% la define como "*buena o muy buena*", mientras el 2,9% de la población la cataloga como "*mala o muy mala*". Un 8,1 % opina que es "*regular*", y el resto de los entrevistados no tienen criterio particular al respecto.

En cuanto a la atención de servicio al cliente en Internet, el 29,3% opina que es "*bueno o muy bueno*", y un 4,1% dice que es "*malo o muy malo*". Un 6,6% lo define como "*regular*".

Esta tendencia de un buen concepto de los consumidores sobre el grupo ICE, afianza la plataforma de servicios sobre la cual trabaja la empresa Verizon y a la vez ratifica el buen camino de sus nuevos productos al mercado, especialmente el Directorio de Internet.

En términos generales se puede desprender que el ambiente comercial es favorable, se prevén cambios en las fuerzas del mercado dado las tendencias mundiales de aperturas de comerciales, esto dentro del marco de los tratados de libre comercio, principalmente el que está en negociación con Estados Unidos; aunado a esto el estudio demográfico y sus hábitos de compra muestra que existe un mercado de consumo amplio y con poder adquisitivo suficiente para hacerlo muy atractivo.

Por lo anterior, es evidente el buen ambiente para el crecimiento comercial de la empresa Verizon, de ahí la importancia de analizar su estrategia de crecimiento dentro de un mercado de poder adquisitivo en expansión que enfrenta una fuerte competencia dentro de su sector comercial. Por ello se analiza en el próximo capítulo su estrategia de diversificación dentro del mercado costarricense.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

#### 3. Los productos

En la actualidad, la compañía ofrece al mercado nacional cuatro productos y uno para noviembre de este año. En todos ellos constantemente se procura la innovación para ofrecerles nuevas alternativas cada vez más útiles a las necesidades de la época. Los productos son; La Guía Telefónica oficial impresa, productos electrónicos (CD-ROM y *Superpages.cr.com*) y *Business Register* (Registro de Negocios) y próximamente la Guía Móvil.

##### 3.1 Guía Telefónica



La Guía Telefónica impresa es el producto principal, y se divide en páginas blancas o residenciales y páginas amarillas o comerciales (que a su vez se dividen por clasificación) y esta estructura física se denomina “tomos”, a saber:

##### **Tomo 1: Sección residencial**

- Información residencial ordenada por provincia y luego alfabéticamente (con cejilla provincial).
- Primer apellido y primer nombre destacado en negrita (segundo apellido abreviado con la inicial).
- Información comercial ordenada alfabéticamente.

##### **Tomo 2: Sección comercial**

- Información comercial, denominada sección clasificada, ordenada alfabéticamente.

- Cuenta con un índice por categorías, para localizar más fácilmente el servicio o bien buscado.
- Una sección de cupones de descuento.

### **Por qué anunciarse en las Páginas Amarillas?**

**Ganancias:** 8 de cada 10 personas que consultan el producto, terminan llamando o visitando el negocio.

**Prestigio:** el anuncio crea la imagen del negocio.

**Protección:** le da seguridad al negocio y protege su participación en el mercado.

Beneficios de la Guía Telefónica:

- Cobertura a escala nacional.
- Facilidad de uso.
- Distribución garantizada por medio de la Cruz Roja, que lleva el producto a la puerta de la casa.
- Comodidad (toda la información en un solo lugar).
- Información oportuna y actualizada.
- Mercados focalizados.
- Maximiza la inversión del anunciante, ofreciendo una amplia gama de opciones para promover productos y servicios.
- Permanencia del mensaje los 365 días del año las 24 horas del día.

Las mejoras aplicadas al producto impreso se aprecian desde su portada, en la cual se detallan las diferentes secciones que contiene cada uno de los tomos, para poder recordarle al usuario la variedad de información que encuentra en el producto.

Se han incorporado separadores con pestaña cuyo fin primordial es poder expresar, dentro de cada tomo, el lugar en el que el usuario puede encontrar algunas secciones importantes de forma fácil y rápida.

Por otra parte, la Sección Clasificada de las Páginas Amarillas cuenta con la posibilidad de poder promover anuncios a todo color, lo cual representa una importante oportunidad

para que los anunciantes puedan diferenciarse de sus competidores, así como promover de forma más atractiva sus productos y marcas por medio de fotografías. De igual manera, se continuarán ofreciendo los siguientes valores agregados: cupones de descuento, sección turística, anuncios con fondo blanco y los índices alfabético y por categorías.

### 3.1.1 Perfil del cliente

Los clientes de la empresa Verizon son anunciantes actuales y potenciales. Dentro de los cuales se encuentran: negocios, industrias, profesionales, gobierno, Organismos no Gubernamentales (ONGs) y personas físicas, que deseen resaltar o ser más llamativos ante los ojos de sus potenciales clientes. El único requisito es poseer una línea telefónica dentro del territorio nacional.

### 3.1.2 El mercado

En 1999, se cambia el formato del directorio telefónico y se divide por provincias, que a su vez están agrupadas por regiones: Norte, Este, Oeste, Sur y Metropolitana. Pero manteniendo la misma estructura de páginas blancas (residencial) y páginas amarillas (comercial). Con esta división territorial se segmentan los diferentes mercados metas para medir la importancia potencial de cada segmento y a la vez le permite adaptarse a las necesidades específicas de cada uno de los segmentos en forma particular.

La incidencia de uso del producto varía de acuerdo con las particularidades que presenta cada provincia, para los efectos los estudios de la compañía muestran los siguientes datos sobre su utilización:

**Tabla # 7**  
**Incidencia de uso de la Guía Telefónica por provincias**

San José	Alajuela	Cartago	Heredia	Guanacaste	Puntarenas	Limón
73%	76%	96%	94%	89,2%	57%	63,6%

Fuente: Verizon

Es llamativo las diferencias sustanciales entre las provincias en relación con el uso del producto. Del cuadro se puede establecer que los consumidores del GAM son los que

mayormente consultan la Guía Telefónica, sin embargo es interesante el porcentaje de que presenta la provincia de Guanacaste.

Con el estudio de hábitos de compra realizado por la compañía, el grado de suficiencia de la información contenida en las guías, con respecto a las necesidades de información de los usuarios para realizar sus compras, muestra lo siguiente:

**Tabla # 8**  
**Nivel de suficiencia de las Guías Telefónicas**

Area Metropolitana	90,4%
Región Norte	86,2%
Región Este	87,7%
Región Oeste	89,0%
Región Sur	91,3%

Fuente: Verizon

El nivel de suficiencia de las Guías Telefónicas lo que mide es la satisfacción por parte de los usuarios con respecto a la información que posee la Guía. Está planteada en términos porcentuales y con ello se cuantifica el valor que da el usuario a la información contenida en la Guía.

**Directorio primario: Area Metropolitana.**

Antecedentes importantes:

1999: Lanzamiento de los directorios provinciales.

2000: Introducción de anuncios con fondo blanco.

2001: Introducción del Full Color en anuncios y tablas. Reducción del tamaño de la letra, en las páginas residenciales y de negocios.

2002: Introducción de la sección Buen Provecho.

Introducción de mapas.

Introducción de planes de descuento para anunciantes.

2003: Introducción de la sección de hoteles.

La penetración de mercado de la Guía Telefónica se detalla de la siguiente manera:

**Tabla # 9**

**Penetración del mercado de la Guía Telefónica**

<b>Años</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>% Penetración</b>	46%	46%	47%	47%	47%	47%	46%

Fuente: Verizon

La razón por la que el porcentaje de penetración de mercado se mantiene casi estable no es que la compañía no procure crecer; por el contrario, lo que se realiza es la proyección con el crecimiento del mercado, lo cual implica ser dinámicos para no crecer menos que el mercado, el cual es bastante movido en el sentido que todos los días surgen y desaparecen empresas, lo que obliga a una revisión periódica de la cartera de clientes para mantenerla actualizada y al día con el crecimiento del mercado.

El 2003 es el primer año que el Ministerio de Economía y Comercio proporciona la información de la cantidad total de negocios en el país a diciembre del 2002. No obstante, no tiene un récord histórico ni una proyección para los siguientes años, por lo que se procede a proyectarlos de acuerdo con el crecimiento del PIB real.

La tendencia del mercado total demuestra un crecimiento desacelerado en los últimos cuatro años, empezando principalmente en la campaña de ventas del año 2000, el cual afecta el crecimiento en ese mercado. De acuerdo con el análisis de mercado y las posibilidades de crecimiento económico para el próximo año (2004) se prevé que el comportamiento del sector se mantendrá en similares condiciones. Específicamente el mercado de publicidad, espera un crecimiento promedio de un 16%.

Como se desprende de la tabla # 8 y sus altos índices de suficiencia de la información suministrada, el identificar y segmentar el mercado en otros más pequeños permite a la empresa identificar las características particulares de los mismos y con ello mejorar la efectividad de información requerida por cada uno, manteniendo y mejorando la satisfacción de sus mercados metas.

### 3.2 Directorio en CD



Contiene la información comercial y residencial de todo el país. A diferencia de la guía impresa, es un producto que se comercializa y está dirigido a los usuarios que están en contacto con equipos de cómputo y que por sus labores requieren de una herramienta de información ágil y fácil de utilizar. Por ejemplo, este producto es ideal para abogados, agentes de seguros, empresas de investigación de mercados, bancos, secretarías, etc.

Entre las características principales de la guía en CD están:

- Aplicación amigable y de fácil instalación
- *Software* adecuado para uso individual o de instalación en redes de acuerdo con las necesidades del usuario
- Requiere de menor espacio que la guía impresa
- Disponible sólo en español y para equipos PC

La Guía Telefónica Digital 2003 contiene toda la información de la Guía Metropolitana, este producto se manejará en una primera etapa solo para el libro del Área Metropolitana, ya que por las características propuestas, se visualizará en forma similar al libro impreso, por lo que no habría posibilidades de combinar libros.

De tal manera, esta versión tendrá la siguiente información:

- Páginas blancas residenciales
- Páginas blancas comerciales
- Páginas informativas
- Sección turística
- Cupones
- Sección Clasificada (páginas amarillas)
- Sección Buen Provecho (guía de restaurantes)

## Características:

- Imagen espejo de la guía impresa (en su pantalla el usuario verá las páginas de la guía tal cual aparecen en el libro)
- La información es proporcionada por Verizon (base de datos, listados, páginas).
- En la sección de Páginas Blancas el usuario puede buscar por:
  - Nombre de empresa o primer apellido
  - Primer nombre
  - Segundo apellido
  - Segundo nombre
  - Provincia
  - Tipo de abonado (residencial, comercial o profesional)
  - Información adicional (para cada registro puede ser uno de estos datos: fax, ciudad, barrio, *e-mail*, *website*)
  - Se puede filtrar la información por dos o más criterios
  - Marcación directa si el cliente tiene MODEM
- En la Sección Páginas Amarillas las búsquedas deben ser por:
  - Nombre de negocio
  - Categorías
  - Clasificaciones
  - Número de página
- *Link* a los anuncios y *webs* de los clientes que aparecen en *SuperPagesCR.com* (sólo lo que es pagado)
- Opciones de *zoom in/zoom out* para que el usuario seleccione la que más le agrade
- Utilizar menús de ayuda e interfaces sencillas y amigables
- Disponible en versión individual y para instalación en redes
- Medidas de seguridad para proteger la base de datos
- El cliente debe solicitar un código de activación de la licencia cuando instala el CD
- No permite ejecutar la aplicación si no está el CD presente
- No permite copiar información en otros programas
- Permite ejecutar la aplicación desde el disco duro



- Disponible sólo en español

Como se puede observar la información suministrada en este formato es bastante completa por lo cual su uso es atractivo para el cliente final además que representa una nueva oportunidad de ventas con la inclusión de espacios (*banners*) para publicidad adicional

### **3.2.1 Perfil del cliente**

Dentro de las tendencias de cambio y manejo de información y tratamiento de documentos las empresas sustituyen el papel por documentos electrónicos en busca de una mayor eficiencia entendiéndose desde el espacio donde se archiva hasta la accesibilidad de todos sus miembros en un documento red. De igual manera son empresas que requieren un manejo de la información del Directorio Telefónico, lo que formato en CD les permite una mejor utilización.

El tipo de cliente son todas aquellas empresas que requieren información telefónica en un medio electrónico que facilite la localización de la información. Dentro de los grupos más importantes están: profesionales, empresas de investigación, instituciones de gobierno, etc.

### **3.2.2 El mercado**

Todas aquellas compañías que están en proceso o han evolucionado en el uso eficiente e integrado de las redes y bases de datos que requieren del manejo de información pública para sus diferentes áreas de trabajo y servicios, dentro de ellas se encuentra todas las empresas de tecnología, investigación de mercados y relacionadas con la búsqueda de información, ya sea para clientes potenciales para ellas o terceros.

Por otro lado son compañías grandes que requieren un volumen de guías telefónicas mayor a 20 ejemplares, con el fin de sustituir el papel por un medio electrónico, donde la herramienta se coloque en red y varios usuarios puedan tener acceso.

### 3.3 Directorio en Internet :

*Superpagescr.com* es la versión en Internet de la Guía Telefónica, cuya función es proveer información sobre diferentes opciones de servicios y productos para el consumo local o internacional.

Este servicio se ofrece al mercado desde el año 2000 y surge para satisfacer las necesidades de información de los “navegantes” en Internet, tanto a nivel local como en el extranjero. Internet es un medio de rápido crecimiento y *SuperPages.cr.com* se ha ido adaptando e innovando para cumplir con las expectativas de sus usuarios.

Las principales características de este producto son:

- Búsqueda por nombre de empresa o clasificación
- Listado básico gratuito
- Soporte de *links*
- Localización por palabras claves
- Búsqueda de información residencial Páginas de ayuda / información adicional
- Versión inglés/español

Al igual que en la Guía Impresa, *Superpagescr.com* ofrece atractivas opciones para que los anunciantes promuevan sus productos y servicios, con la ventaja de actualizar su información constantemente, de tener presencia en *banners*, anuncios de hasta cinco páginas y *links* a sus propios sitios.

*SuperPagescr.com* no sólo contiene la información más completa y actualizada del mercado, por contar con la base de datos del ICE sino que el soporte de la casa matriz garantiza una aplicación robusta y eficiente.

#### 3.3.1 Perfil del cliente

Con el cambiar de los tiempos y la tecnología se abren cada vez mas nuevos espacios u oportunidades para replantear o relanzar los viejos productos de una manera novedosa y acorde a las necesidades de nuevos mercados. Ante esta realidad es que responde el producto de *Superpagescr.com* para un cliente más dinámico y deseoso de rápida y ágil información mediante la Internet.

### **El anunciante**

Gerentes y ejecutivos tomadores de decisiones en las compañías de mediano y gran tamaño, con acceso a Internet y quienes desarrollan en un ambiente de negocios que requieren una rápida comunicación y fácil acceso a la información.

### **Usuarios**

Profesionales entre los 25 y 40 años, tomadores de decisiones que requieren información constante en el menor tiempo posible. Pertenecen a un nivel mediano alto, son dinámicos, abiertos al cambio y tomadores de riesgo.

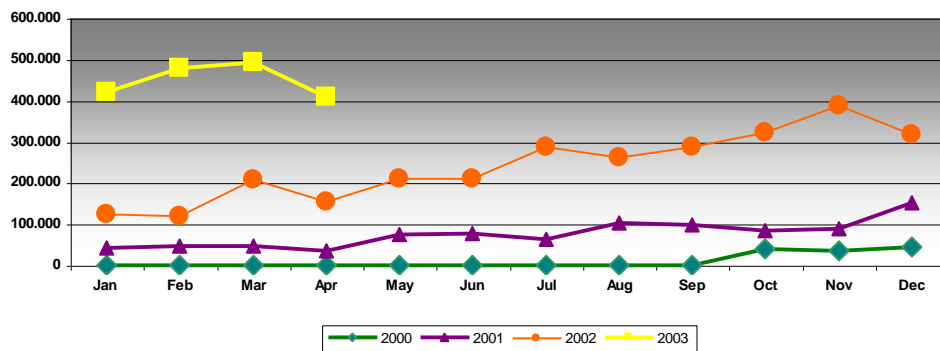
Estudiantes universitarios de 18 a 24 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio alto, con acceso a medios electrónicos, son curiosos e innovadores, requieren de información constante y están abiertos al cambio.

La empresa de manera muy hábil detecta y aprovecha las nuevas necesidades y/o la transformación de las viejas necesidades para atraer a potenciales nuevos clientes y mantener cautivo a sus viejos clientes, sin embargo la clientela específica es muy dinámica principalmente el segmento de 18 a 24 años, por lo cual se debe mantener un monitoreo para conocer sus tendencias y tratar de interesarlo en el producto ya que son los potenciales grandes consumidores del futuro.

### **3.3.2 El mercado**

La cantidad de personas que navegan en Internet para consultar la Guía en línea, ha mantenido un ascenso constante en los últimos años, como lo demuestra el siguiente gráfico.

**Gráfico # 1**  
**Visitas Superpagescr.com**



Fuente: Verizon

**Tabla # 10**  
**Promedio mensual de visitas a la página web 2002 al 2003**

# de Visitas	Cantidad
Promedio mensual 2001 (ene a dic)	150.943
Promedio mensual 2002 (ene a abr)	240.573
Promedio mensual 2003 (ene a abr)	450.048

Fuente: Verizon

Del Gráfico # 1 se observa como se ha incrementado el número de visitas año con año y el fuerte incremento entre el año 2002 y 2003, lo que muestra el rápido crecimiento de este nuevo mercado, como lo es la Internet, para ello la empresa busca la mejor satisfacción de sus usuarios mediante una estandarización del sitio Web.

Una de las metas es la satisfacción de los clientes por lo que una de las herramientas a utilizar en la escala corporativa es dándoles valores agregados:

- Diseño de página principal
- Resultados del uso de marca “Superpagescr.com”
- Actualización de la información cada 24 horas

- Sección Mi Directorio (elaborar una agenda de contactos en Internet)
- Lista de todas las clasificaciones de la Guía.

**Tabla # 11**  
**El porcentaje de penetración de mercado de *Superpagescr.com***

<b>Año</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Penetración	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%

Fuente: Verizon

La penetración se mide del total de clientes de la compañía, para saber cuántos de ellos invierten en también en Internet.

Una investigación realizada en octubre del año 2002, por medio de la empresa especializada en estudios de opinión CID Gallup, expresa que unos 110 mil hogares del país utilizan Internet, para un aprovechamiento de más de 220 mil personas (con un promedio de 26 años) de las que unas 70 mil lo utilizan todos los días. Es decir, cerca del 20% de las familias costarricenses aprovechan, con regularidad, los beneficios de Internet. Para el 2003 la proyección de hogares con acceso a Internet expresa que será del 22%.

Del total de hogares (cerca de 1 millón) en 210 mil (un 20%) se considera que uno de sus residentes tienen acceso desde su trabajo, para más de 200 mil personas que lo acceden desde el puesto laboral.

Al menos un residente por cada tres hogares visita con frecuencia los Cafés Internet, lo que puntualiza que unos 550 mil ciudadanos los visitan con regularidad.

Diversos estudios coinciden en que la mayor demanda del acceso a Internet está sujeta a la necesidad de los ciudadanos de contar con correo electrónico. En el país transitan en promedio un millón de correos electrónicos cada día, y ante esta necesidad, RACSA pone a disposición de todos los ciudadanos el servicio gratuito de correo electrónico *costarricense.cr*, por medio del cual todos los nacionales cuentan, en forma gratuita, con un casillero y una dirección electrónica, que se acceden desde la Página Web de

RACSA ([www.racsa.co.cr](http://www.racsa.co.cr)). El estudio de CID Gallup advierte que uno de cada tres costarricenses conocen de este servicio de RACSA.

También llega a la conclusión de que aproximadamente el 25% de los hogares costarricenses poseen una computadora (200 mil hogares), pero no todos cuentan con el servicio de Internet, en parte porque no tienen módem y, en parte, porque sus residentes poseen acceso desde otras opciones. Del total de computadoras existentes, el 55% (unos 120 mil) cuenta con acceso a Internet.

A inicios del presente año 2003 la cifra de clientes de RACSA para acceso a Internet (dedicado básicamente a servicios empresariales para accesos múltiples) sobrepasa las 600 cuentas. A la vez, RACSA atiende a más de 70 mil clientes de cuentas conmutadas vía telefónica, más de 6 mil servicios de acceso a Internet vía Cable modem, y un promedio de 25 mil accesos mensuales a Internet vía el Servicio 900EN LINEA (que no requiere contrato previo).

En conclusión, se puede afirmar que unos 900 mil ciudadanos acceden a Internet en nuestro país, si bien cerca de 2 millones tienen posibilidades reales de hacerlo. Estos datos ubican a Costa Rica entre los primeros países del mundo, en relación con el número de habitantes, con acceso a Internet.

El tráfico de Internet tiene un incremento del 13% en relación con el año anterior, en lo que influyen las mejoras en el servicio que se aplican durante el año 2002.

### **3.4 Directorio empresarial**

Es una guía comercial con un enfoque de **Negocio a Negocio**, es decir, está dirigida a empresas que realizan negocios con otras firmas, organizaciones o instituciones. La actividad del anunciante/usuario del *Business Register* forma parte del valor agregado que otros comercios o industrias aplican a sus productos o servicios antes de hacerlos llegar al consumidor final.

Incluye contenido editorial relevante de los 10 principales sectores económicos del país (agricultura, comercio, transporte, comunicaciones, construcción, turismo, finanzas, servicios, Gobierno, manufactura), además de secciones especializadas en exportaciones y una de Fax / Internet.

El producto ofrece también tres índices: clasificado por *NAIC (North America Industry Classification System)*, por sector económico y por nombre de la empresas (Listado Alfabético), que facilitan la búsqueda de un socio de negocios.

### **3.4.1 Perfil del cliente**

Está diseñado para cubrir necesidades específicas de información a un segmento de mercado claramente identificado, que conoce a sus potenciales clientes, permitiendo crear un producto particular para las necesidades particulares.

#### **Anunciantes**

Compañías ubicadas en el ámbito nacional que desean hacer negocios con otras firmas locales; además, requieren tener proyección internacional.

#### **Usuarios**

Herramienta que provee información de negocio a negocio. En este tipo de producto los anunciantes son parte de los usuarios del producto.

La articulación de clientes en un mercado definido o concreto, es una excelente oportunidad para ampliar el rango de acción del negocio de manera rentable para la empresa y satisfactoria para sus usuarios, ya que solventa la necesidad de información específica de un sector determinado del mercado.

### 3.4.2 El mercado

El potencial de crecimiento dentro de este segmento de mercado es realmente interesante, si se analiza la campaña de ventas del 2002, se encuentra que la penetración en el mercado es de un 7,5% del total de empresas que figuran en el *Business Register* 2003. Esto indica que las empresas que invirtieron en publicidad, pautan un promedio de 2,2 anuncios por cliente. (Las 196 empresas que invierten en el *Business Register* compran 439 anuncios en total).

Esta información revela el potencial de este mercado que para el caso costarricense no es demasiado grande, según la gerente de mercadeo el total del mercado es de unas 5.300 empresas. Este dato revela que si bien su tamaño no es tan significativo, si lo es su potencial de inversión, por compra de espacios.

La siguiente tabla muestra el crecimiento esperado de la penetración de mercado para los próximos años.

**Tabla # 12**  
**El porcentaje de penetración de mercado *Business Register***

Años	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Penetración	4%	9%	10%	10%	11%	12%	12%

Fuente: Verizon

Como se desprende de la información anterior, el producto tiene un rápido crecimiento en sus primeros tres años y la expectativa es que se desacelere, pero que mantenga la expectativa de crecimiento como parte del ciclo de vida del producto, en un mercado ya maduro y establecido.

### 3.5 Descripción de la Guía Móvil

La Guía Móvil es la implementación de un directorio portátil, de fácil uso y con información clara y completa de los productos y servicios (negocios) de frecuente



consumo o uso por parte de los conductores, que contribuye al ahorro de tiempo y dinero.

La Guía Móvil responde a la necesidad de información del conductor que se encuentra en su vehículo, sin acceso o con muy pocas posibilidades de contar con un directorio convencional.

Es la ampliación del producto de forma que siempre esté disponible para los consumidores en un formato novedoso y con mayor funcionalidad práctica; tanto para la utilización de la información, como para su conveniencia de traslado.

### **Características físicas del producto**

- Tamaño: 6" x 9"
- Papel periódico de 22.5 lbs.
- Impresión a *full color*
- Portada en cartón 240 grs. con tratamiento UV
- Secciones identificadas por *bleed bar* (borde de color en las páginas de cada sección) de colores en el borde derecho de la página
- Sección de clasificados diagramadas en dos columnas
- Tamaño de letra a 8 ptos Universal.

### **Ordenamiento del Directorio**

El ordenamiento de la información de la Guía Móvil consiste en secciones identificadas cada una por un *bleed bar* de color, incluidas como sigue:

- 1.        Números de emergencia**
- 2.        Tabla de contenido**
- 3.        Sección de cupones**

Todo cliente que incluya un cupón de descuento en esta sección tendrá en su anuncio de la sección clasificada con un ícono, que expresará la existencia del cupón de descuento.

En cada cupón el cliente podrá colocar la publicidad de su establecimiento, así como los términos de descuentos y beneficios. Los cupones serán desprendibles.

#### **4. Sección de menú**

Incluye información que ayudará al usuario a seleccionar el restaurante de su preferencia, de acuerdo con su oferta gastronómica. Incluye índice de contenido en la primera página.

Los negocios que incluyan su menú en esta sección tendrán en su anuncio de la sección clasificada un ícono, que invitará a los usuarios a visitar la Sección de Menú para obtener más información del restaurante.

#### **5. Sección de mapas**

Mapa urbano del Área Metropolitana dividido en cuadrantes (1 por página). Incluye al inicio de la sección índice de calles, expresando la página del cuadrante en la que puede encontrarse cada una.

Dichos mapas ocupan un área de impresión de 4,988 x 6,95 pulgadas; en adición a esto cada página de mapa tendrá en la parte inferior, un espacio disponible para *banner* de 4,98 x 1 pulgadas.

#### **6. Sección de páginas informativas**

Incluye informaciones de interés general para conductores: mantenimiento del automóvil, qué hacer en caso de accidentes, etc.

## 7. Sección de clasificados

Incluye a los anunciantes que adquieran publicidad en este directorio, ordenados por clasificado, diagramados de acuerdo con los estándares establecidos para Páginas Amarillas.

### Cantidad de directorios / páginas

Atendiendo al contenido por sección para la Guía Móvil se ha proyectado la siguiente cantidad de páginas:

**Tabla # 13**  
**Cantidad de páginas proyectadas**

<b>Guía Móvil</b>	
<b>Primera Edición</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Cantidad de Páginas</b>
Números de Emergencias	1
Tabla de Contenidos	1
Sección Informativa	16
Sección Cupones	48
Sección de Menú	16
Introducción de la Sección Mapas	1
Sección Mapas	21
Sección Clasificada Metro	300
Total Páginas	404

Fuente: Verizon

La información se dividirá de la siguiente manera:

1. Por clasificación (base de datos de la Guía de Páginas Amarillas impresa)
2. Por región, cada clasificación se dividirá en:
  - Área Metropolitana
  - Región Norte (Heredia - Alajuela)
  - Región Este (Cartago - Limón)

- Región Oeste (Guanacaste, Norte Puntarenas)
- Región Sur (Zona Sur y Sur de Puntarenas)

3. Las clasificaciones también se dividirán en subclasificaciones y cada una de éstas por las mismas regiones detalladas anteriormente.

4. Las clasificaciones con subclasificaciones son:

- Consultores
- Dentistas
- Escuelas
- Ingenieros
- Institutos y academias
- Laboratorios
- Médicos especialistas
- Muebles
- Pisos
- Repuestos
- Ropa
- Talleres

Todo cliente que tiene publicidad en las clasificaciones seleccionadas en la Guía Telefónica 2003 (tanto Metro como Provincias), tendrá derecho a un listado gratuito en la Guía Móvil.

El contenido de la sección clasificada corresponderá a la información de los negocios y profesionales de todo el país (de acuerdo con lo estipulado anteriormente), ubicados en las clasificaciones seleccionadas.

**Tabla # 14**  
**Franjas de color (*Bleed Bars*) que identifican secciones**

<b>Tabla de contenido</b>	<b>Amarillo mostaza</b>
Sección de cupones	Verde
Sección de menú	Rojo
Sección de mapas	Azul
Sección informativa	Celeste
Sección clasificada	Amarilla

Fuente: Verizon

Para mayor facilidad del público la Guía Móvil cuenta con *Bleed Bars* de colores que identifican las diferentes secciones, en general, los ítems se clasificarán de la siguiente manera:

- Listados: 5 ítems
- Marcas registradas: 2 ítems, incluyen *spot color* y procesos
- Informativos: 2 ítems, incluyen *spot color*
- Anuncios de despliegue: 5 ítems, incluyen *spot color* y procesos
- Posiciones preferenciales: Portadas (internas), lomo, sección de cupones

### **3.5.1 Perfil de los consumidores**

Este producto es una ampliación del área de servicio que la empresa presta a compañías ya establecidas en el mercado general, pero ahora, aprovecha la afinidad o interés que estas posean en el segmento específico que tengan vehículos generando un nuevo nicho en el mercado.

#### **Anunciantes**

El mercado meta de la Guía Móvil está compuesto por las empresas que proveen productos y servicios que pueden ser necesarios para un conductor mientras se encuentra transitando en su automóvil. Para estos efectos las clasificaciones se definen tomando en cuenta:

- Negocios que pueden ser de interés para el conductor
- Posibilidades de crecimiento del clasificado, por incremento de negocios homogéneos

Para la Guía Móvil han sido seleccionados 550 clasificados potenciales existentes en las Páginas Amarillas.

## Usuarios

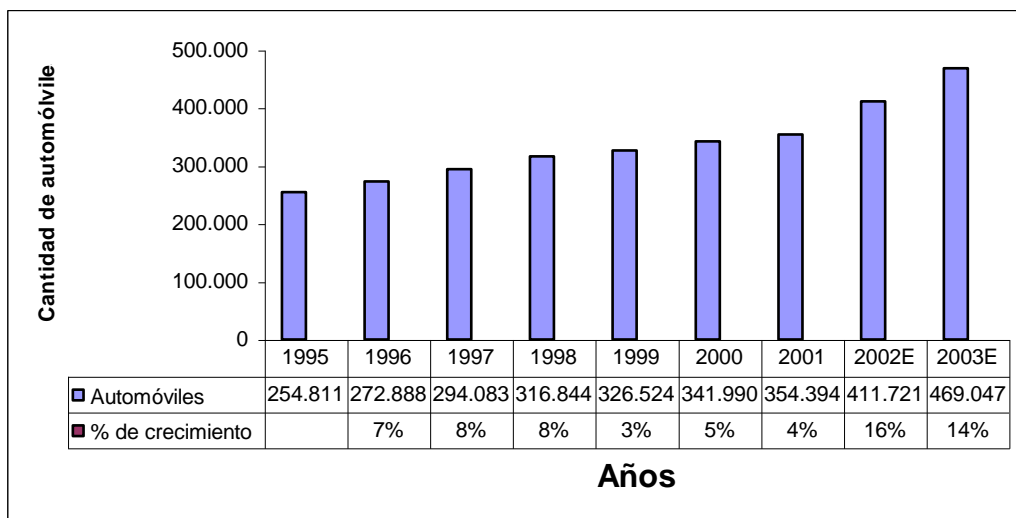
El mercado de usuarios de la Guía Móvil está compuesto por propietarios de vehículos residentes en el Área Metropolitana y cabeceras de provincias, que poseen contrato con las compañías telefónicas por servicios inalámbricos y que, al trasladarse en su vehículo, necesitan tener información sobre diferentes productos o servicios.

Como parte de la estrategia de diversificación de la empresa Versión, ésta mantiene su interés en potenciales nuevas oportunidades de mercado, identificando segmentos más pequeños y homogéneos, para satisfacer sus necesidades específicas presentando nuevas oportunidades de negocios para sus clientes, tal es el caso de la Guía Móvil.

### 3.5.2 Análisis de mercado

La cantidad de automóviles en Costa Rica ha presentado un crecimiento promedio en los últimos 6 años de un 6%. Sin embargo, a partir de los años 2002 y 2003 se espera un incremento mucho mayor, alcanzando un 16% y un 14% respectivamente, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

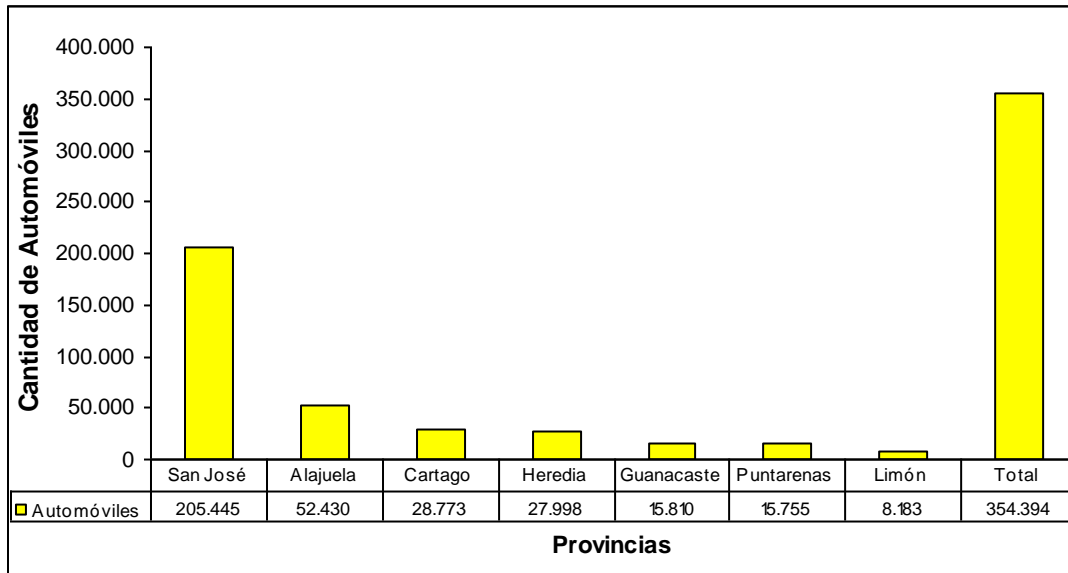
**Gráfico # 2**  
**Cantidad de automóviles en Costa Rica**



Fuentes: Registro Nacional, MOPT , INS.

Asimismo, tomando en cuenta la distribución de automóviles por provincia, se desglosa lo siguiente:

**Gráfico # 3**  
**Distribución de automóviles por provincia (2001)**



Fuentes: Registro Nacional, MOPT , INS.

Tal como se observa en el gráfico # 3 es el GAM, quien muestra un mercado interesante y atractivo en términos de cantidad de vehículos ya que del total de 354.394 vehículos existentes en el país, mas de 300.000 están concentrados en esa zona.

Este crecimiento y distribución en el ámbito vehicular presenta una oportunidad de mercado para facilitar un producto que agilice la búsqueda de información, en un medio donde cada vez más personas consumen una buena parte de su tiempo.

Hoy en día es mayor el tiempo invertido para trasladarse de un lugar a otro, principalmente por el congestionamiento del tránsito; esto permite tener un mercado cautivo para facilitarle herramientas de información.

Por otra parte, el crecimiento acelerado en líneas celulares, esperando alcanzar 900.000 líneas para finales del año 2003, favorece el uso de un medio de información dentro de

un vehículo. Las estimaciones en cantidad de líneas celulares se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla # 15**  
**Crecimiento proyectado en líneas celulares**

<b>Tendencias del ambiente de telecomunicaciones</b>								
Composición del mercado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número total de líneas (miles)	204.6	350	600	900	1300	1500	1750	1984

Fuente: ICE Telecomunicaciones

Las variables mencionadas con anterioridad, muestran una necesidad latente en los costarricenses cuando se trasladan en su vehículo, la cual quedaría satisfecha con la introducción de un directorio práctico, de fácil manejo que reúna las informaciones de uso frecuente (nombre, dirección, direcciones alternas, teléfono).

De esta manera, la Guía Móvil muestra una excelente perspectiva para satisfacer las necesidades de información de todas aquellas personas con vehículo y que posean un celular.

### **3.5.3 Mercado potencial**

Partiendo de las características generales de este nuevo producto, el mercado potencial primario se orienta hacia los anunciantes actuales de los clasificados relacionados con el servicio de la Guía Móvil. Además se consideran parte del mercado potencial, a los no anunciantes con mayor probabilidad de integrar nuestro portafolio de productos.

En este sentido, se han creado dos grandes grupos de clientes potenciales, a saber:

- a) Los que actualmente se anuncian en Páginas Amarillas dentro de los clasificados seleccionados (550), es decir, los actuales clientes de la empresa que pueden estar interesados en acercarse más a este tipo de mercado meta, por ejemplo las empresas de servicios de alimentos que les es muy beneficioso e interesante pautar en ambos medios pues la Guía Móvil significa profundizar aún más el mercado.



b) Anunciantes potenciales de nuestro actual portafolio de productos que presentan la intención y la disponibilidad de compra, es decir, empresas que hoy día no están invirtiendo en publicidad en este medio por no considerar que se llega efectivamente a su público de interés, como es el caso de las empresas de remolque de vehículos, a los cuales se les hace poco atractivo el directorio telefónico y en cambio la Guía Móvil les es sumamente interesante.

**Tabla # 16**  
**Mercado potencial Guía Móvil**

	2003	2004	2005	2006	2007
Listados Gratuitos	9.403	9.685	9.976	10.275	10.583
Cientes potenciales no anunciantes	16.071	16.392	16.720	17.055	17.396
% Penetración de Mercado					
Listado Gratuitos	10%	12%	13%	14%	15%
No anunciante	2%	2%	3%	3%	4%
Cientes esperados	1.262	1.490	1.798	1.950	2.283

Fuente: Verizon

Como se puede observar en la tabla # 16, el mercado potencial de la Guía Móvil está compuesto de dos partes, el primero llamado Listados Gratuitos, corresponde a los actuales clientes del Directorio Telefónico a quienes se les otorga pauta publicitaria dentro de la Guía Móvil, como incentivo o muestra para que luego ellos posteriormente lo incluyan dentro de su presupuesto de publicidad, en otras palabras para el año 2003, se espera que un 10% de los clientes que ya pautan con Versión lo hagan con la Guía Móvil.

En segunda instancia se encuentran los clientes potenciales no anunciantes, estos son los que no compran o pautan en ninguno de los productos de la empresa, pero para los cuales, la Guía Móvil es una opción interesante, para atraerlos, por supuesto es mucho más difícil atraer a nuevos clientes que mantener los actuales, por ello la expectativa de crecimiento es menor, pero no deja de ser un reto alto para la empresa.

Como se desprende del cuadro anterior la empresa busca profundizar la relación de negocios con sus actuales clientes y mantener la mira en los potenciales, todo esto dentro del marco de expansión empresarial, que se refleja en la estrategia de diversificación de productos para nuevos mercados, pero sobre todo lo que se debe

buscar es alcanzar las metas trazadas, para que estas redunden en la rentabilidad esperada, que es el tema que se analiza a continuación.

#### **3.5.4 Perspectivas de rendimiento**

La Guía Móvil aumenta el nivel de penetración en el mercado para los anunciantes, pues sus clientes tendrán una mayor exposición a su mensaje publicitario, aumentando la frecuencia y posibilidad de uso de sus productos o servicios, cuando el cliente se encuentra en su automóvil.

Por ser un producto nuevo para el mercado, debe ser reconocido como marca en una primera etapa, tanto por usuarios como anunciantes. En segundo lugar, es de suma importancia educar a ambos sobre su contenido, los beneficios que ofrece al usuario y al anunciante, y la manera de consultarlo.

Para ello se utilizará el correo directo, a fin de llevar el mensaje publicitario a los clientes potenciales, logrando así la comunicación personalizada que se necesitan para explicar los beneficios de anunciarse en la Guía Móvil e incentivarlos a invertir en ella.

En adición a lo anterior se desarrollará un plan de comunicación para la Guía Móvil, que incluye la presencia en medios masivos, para establecer el posicionamiento de la marca:

- 1) Campaña dirigida a soporte de ventas

Esta consiste en un plan de marketing orientado a los potenciales clientes, de manera que ellos conozcan el producto a salir al mercado, que sirva de apoyo para el departamento de ventas.

- 2) Plan de relaciones públicas

Es la estrategia de difusión al mercado nacional, para dar a conocer la Guía Móvil y su próxima distribución al público.

- 3) Campaña de reforzamiento

Una vez iniciada la distribución es la campaña visual y promocional que apoyará el momento de entrega del producto y busca generar posicionamiento en la mente de los consumidores.

#### Campaña de lanzamiento: concurso

Con el fin de motivar la participación y la imagen del producto entre las personas que reciban la Guía Móvil y reporten el código de barras, impreso en ellas a un número telefónico, participan en el sorteo de varios premios, siendo requisito para retirarlo el mantener la calcamónia en el auto, que se colocada al momento de recibir el producto.

Al finalizar este capítulo se tiene un panorama mucho más claro sobre cuál es el negocio de la empresa Verizon y como esta mantiene una innovación constante en pos de ampliar su espectro de mercado y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes, siendo consecuente con su Misión empresarial. Ahora lo que atañe a la investigación, una vez hecho el análisis del producto y del mercado, es plantear una estrategia de distribución de la Guía Móvil, que responda a los intereses de la empresa y de sus inversionistas.

## CAPITULO IV

### **PROPUESTA PARA LA DISTRIBUCION DE LA GUIA MOVIL**

Todo nuevo producto marca sus propios retos, y cada lanzamiento requiere su debida planeación, que implica identificar las necesidades específicas que debe satisfacer al consumidor final, así como las expectativas por parte de la empresa, elemento principal de la investigación; pero, ¿cuál es la estrategia de distribución adecuada para que el consumidor costarricense reciba efectivamente la Guía Móvil?

Esta interrogante es la razón del presente capítulo, pero antes de dilucidar la realidad, es importante conocer la estrategia que se ha utilizado con anterioridad para la distribución de la Guía Móvil.

#### **4.1 Estrategia de distribución**

La estrategia que está utilizando la empresa Verizon en el mercado costarricense es defensiva, para mantener su posición de líder en el mercado de directorios telefónicos, está dentro del marco de diversificación de su cartera de productos en forma horizontal, ya que se mantiene sobre su mismo eje de negocio, ampliando la cobertura sobre sus clientes potenciales.

Para el caso de la Guía móvil ya la empresa tiene algunos precedentes en la distribución de un producto similar, son los casos de: Canadá y Puerto Rico; en ambos lugares la estrategia utilizada es determinada por las facilidades o condiciones que el mercado permite. Por ello, la estrategia se basa en la distribución de las Guías Telefónicas por medio de estaciones de servicio o gasolineras.

El objetivo básico era esperar el momento en que los conductores detuvieran su automóvil para recargar combustible, y aprovechar este tiempo de espera para entregarles la Guía.

Esta forma de distribución parece muy lógica e interesante, sin embargo la experiencia es completamente nueva para la empresa en nuestro país, por lo cual no se tiene

experiencias previas en una distribución de este tipo, que en apariencia no demuestra mayores inconvenientes.

## **4.2 Valoración estratégica en Costa Rica**

Una vez establecidas las particularidades del producto y del mercado meta, es que entran en el juego los objetivos de la empresa; éstos serán en definitiva los que establezcan parámetros de éxito o fracaso en el lanzamiento. Por ello y ante la importancia que reviste este nuevo producto para la empresa, tanto a escala local como regional, es que se mantendrá la misma estrategia de distribución (estaciones de servicio) pero analizando los posibles canales de distribución, ya que ellos son los que deben responder a la pregunta de ¿Cómo?, para establecer la manera y el momento adecuado, bajo una expectativa de costos atractiva para Verizon.

En la realidad, las variables de uso o tenencia de automóvil y utilización de teléfono celular, no siempre están vinculadas entre sí, lo que dificulta hacer llegar el producto al mercado meta. Pero esto se solventa en parte al entregar la Guía, al momento de recargar combustible al automóvil, ya que se tiene la primera variable cubierta, el auto. Además, se tiene un tiempo pertinente para observar o consultar la tenencia del teléfono. Pero aun así, se vuelve imperativo establecer criterios de certeza al momento de la entrega de la Guía Móvil.

Sin embargo, no sólo se debe identificar al mercado meta (personas en la gasolinera con automóvil y teléfono celular) sino que hay que evitar la repetición en la entrega, para que no se distribuya más de una Guía Móvil por vehículo. Esto complica la estrategia de distribución, ya que no se puede hacer una distribución masiva, sino que debe ser selectiva desde el punto elegido para iniciar el proceso.

Lo anterior obliga a personalizar el servicio para garantizar la entrega de una Guía Móvil al usuario final. Por las características del proceso de distribución es necesario contratar personal para entregar en forma directa el producto, lo que conlleva a una mayor inversión en personal que garantice una efectiva repartición de la Guía Móvil.

Antes de establecer las opciones potenciales para analizar los canales de distribución se debe recordar el objetivo de este capítulo: *“Proponer opciones de distribución de la Guía Móvil, en la GAM y cabeceras de provincia, que permitan entregar al usuario final el producto, en un periodo no superior a 10 días y con una estructura de costos acorde con las expectativas de la compañía”*.

Para lograr ese planteamiento, se debe descomponer este objetivo en partes o replantear algunos objetivos específicos, que orienten mejor el resultado final:

- Implementar una estrategia que permita distribuir todas las guías a la población meta, dentro del periodo establecido.
- Localizar y analizar alianzas estratégicas potenciales, que procuren la unificación de esfuerzos para la reducción de costos.
- Establecer controles para evitar gastos innecesarios en el proceso, entiéndase la duplicidad en la entrega de la Guía Móvil.

Planteado el objetivo, es importante repasar los números relevantes sobre los cuales se define el mercado meta y lo que la empresa espera cumplir para considerar el lanzamiento del producto como exitoso.

#### **4.2.1. Logística de distribución de la Guía Móvil en las estaciones de servicio**

La meta de distribución de la Guía Móvil para este primer año es de 100.000 ejemplares, los cuales deben ser repartidos en la GAM y las cabeceras de provincia.

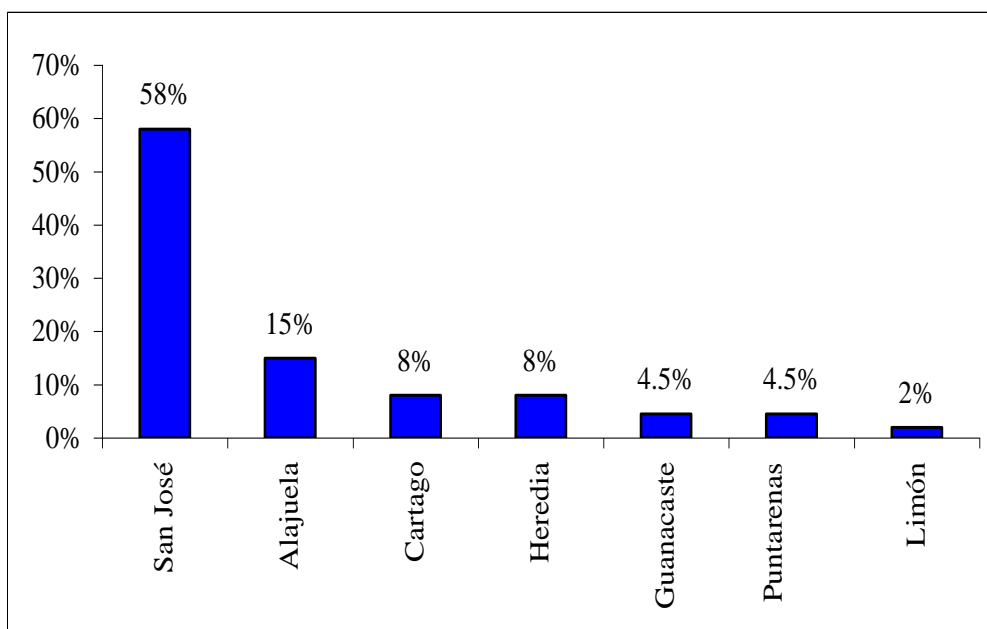
Según las fuentes del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) (Gráfico #2 pág. 78) la cantidad de automóviles en Costa Rica para el año 2003 se estima en una población de 469.047 vehículos (excluyendo los de transporte público); con esta información Verizon realizará una cobertura de aproximadamente la cuarta parte de la flotilla total en nuestro país.

Al analizar la cobertura de telefonía celular, según la información suministrada por el ICE en la Tabla # 15 (pág. 80), se muestra que para el año 2003 existe una proyección de 900.000 líneas disponibles, lo que significa una cobertura aproximada de la décima parte del mercado de telefonía móvil.

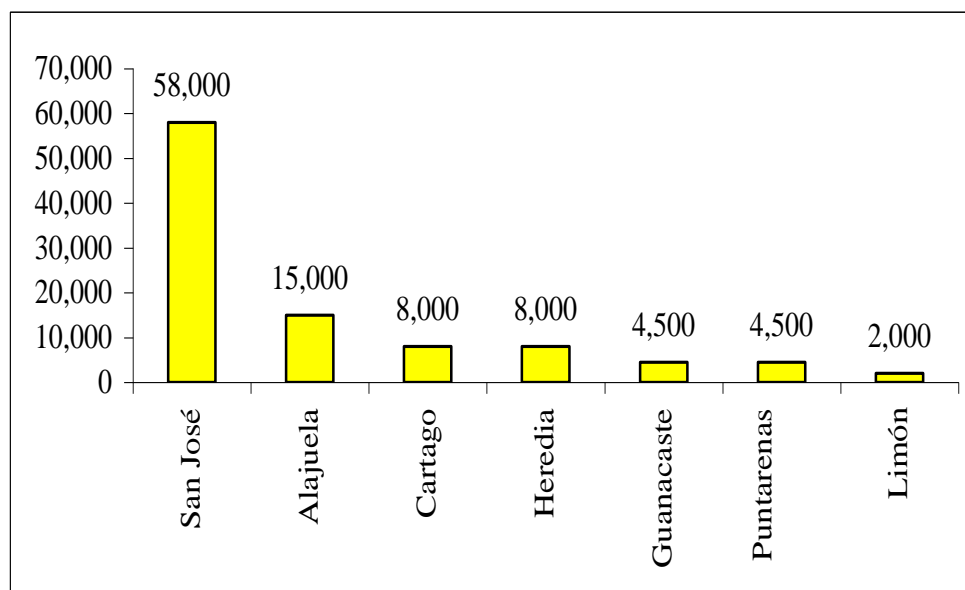
Al unir las dos variables se puede establecer que existe una alta posibilidad de que la mayoría de conductores de automóviles posean un teléfono celular, porque estos últimos duplican en cantidad a los primeros. También se podría especular que cuanto más reciente el modelo del automóvil, mayor posibilidad de que su conductor utilice telefonía móvil, por lo que se puede especular que a mayor poder adquisitivo, aumentan considerablemente las posibilidades de que las dos variables de interés en la investigación se cumplan.

Retomando el Gráfico # 3 de la página 79, sobre la distribución de automóviles por provincia y convirtiendo sus datos en porcentajes, se tiene el siguiente panorama:

**Gráfico # 4**  
**Porcentaje de automóviles en Costa Rica**



**Gráfico # 5**  
**Cantidad de Guías por provincia**



El cuadro anterior corresponde al año 2002, pero en términos porcentuales es poco probable que existan cambios significativos para el año 2003.

Es evidente la gran concentración de automóviles en la provincia de San José, con un 58% y en términos generales de la GAM con un 89% dejando a Guanacaste, Puntarenas y Limón con apenas el 11% de la flotilla total. Este indicador determina dónde se deben concentrar los esfuerzos, la asignación de recursos y la fijación de las cantidades de guías por ser distribuidas por provincia.

Tomando lo anterior como referencia para la distribución del producto, se utilizará el gráfico # 4 como modelo para la asignación de las guías por provincia. En otras palabras, será la información porcentual de vehículos por provincia, el indicador para segmentar los mercados regionales y asignar la cantidad de guías a cada región.

Teniendo como referencia este dato, es que se debe proceder a calcular la cantidad de puntos de distribución en cada provincia de acuerdo con la disponibilidad de estaciones de servicio. Las empresas Texaco y Total son las que han mostrado anuencia para distribuir el producto en sus respectivas gasolineras.



**Tabla # 17**  
**Distribución de gasolineras**

<b>#</b>	<b>Estación de servicio y ubicación</b>	<b>Cantidad total</b>
1	Total Paseo Colón	5.000
2-3	Texaco La Uruca I y II	11.000
4	Texaco Tibás	4.000
5	Total Guadalupe	5.000
6	Total Moravia ( Colegios )	5.000
7	Texaco Hatillo	6.500
8	Texaco San Miguel Desamparados	5.000
9	Texaco San Sebastián	5.000
10	Texaco Autopista Multiplaza	6.500
11	Texaco González Laman	5.000
12	Total Tres Ríos	4.000
13	Texaco San Isidro de El General	4.000
14	Total Limón	2.000
15	Total Heredia	4.000
16	Total Alajuela	15.000
17	Texaco Cariari	4.000
18	Texaco Esparza	4.500

Fuente: Verizon

San José presenta la mayor cantidad de vehículos, por ello se le ha asignado un mayor número de estaciones de servicio; Alajuela es la segunda provincia en importancia, aunque significativamente menor si se compara con San José. Sin embargo, para lograr distribuir la cantidad necesaria de guías en las provincias, se recomienda agregar las siguientes estaciones de servicio:

- En Alajuela al menos dos más: 1) en el centro de la ciudad como La Tropicana y 2) en San Ramón o en el peaje de Naranjo.
- En Puntarenas se estima necesario una estación de servicio adicional en el centro.
- En Guanacaste una en Liberia.
- Por último, en Cartago se recomienda una estación en el centro o en los accesos a la ciudad.

La cobertura en el resto de cabeceras se estima que con dos puntos será suficiente para la distribución. Por otra parte, es muy interesante la cobertura del Valle de El General mediante una estación, pero no es conveniente distribuir más de tres mil guías.

#### **4.2.2. Estudio por observación para valorar el comportamiento de los vehículos en las estaciones de servicio**

En relación con las estaciones de servicio se realiza un estudio por observación de algunas de ellas, para determinar cantidad de vehículos por hora, así como el conocer las horas pico, además para conocer la conducta de las personas durante este periodo de recarga de combustible.

La muestra se determina en un treinta por ciento del total de estaciones de servicio, lo que significa que se estudian seis, de las cuales cuatro están en San José: La Uruca, Tibás, Hatillo y Escazú (Multiplaza), y las otras dos se encuentran en las provincias de Heredia y Alajuela.

La observación se realiza durante tres días, por un periodo de cuatro horas en cada punto; tres estaciones en horarios de la mañana y tres por la tarde, abarcando un rango desde las nueve de la mañana hasta las siete de la noche.

Todas las estaciones muestran un comportamiento similar con períodos de alto tránsito entre semana; para las de Tibás, La Uruca y Hatillo las horas de mayor demanda son entre las 4:00 p.m. y las 7:00 p.m.; en Hatillo se inicia a las 3:00 p.m., por el cambio de choferes de taxi. Las otras poseen tres momentos pico, entre 7:00 a.m. y 9:00 a.m.; entre 12:00 m.d. y 2:00 p.m. y finalmente de 5:00 p.m. a 7:00 p.m., siendo el período más fuerte el de la noche.

Con excepción de la Texaco en Tibás, que es muy pequeña, todas las demás atienden a más de cien vehículos en hora pico, como por ejemplo, en la estación de Escazú entre 4:00 p.m. y 8:00 p.m. atienden más de quinientos vehículos, y la menor cantidad registrada es de sesenta autos por hora.

El promedio de tiempo que dura un carro en la zona de carga de combustible, es de 3 a 4 minutos, y el periodo máximo es de 10 minutos.

En realidad son muy pocos los choferes que bajan de sus vehículos; menos del 5% lo hacen y en su mayoría son choferes en carros de trabajo, camiones o cuatro por cuatro; casi el 90% sólo observa la carga de combustible, muy pocos revisan el auto y es mínima la cantidad que se trasladan a la tienda de conveniencia o al baño.

La gran mayoría se mantienen en su auto; no se observa a nadie utilizando el teléfono celular; por lo general las personas permanecen pasivas y muy tranquilas; no se determina cuántos mantienen el radio encendido, pero muchos sí viajan acompañados y conversan durante la espera. En términos generales, es un período adecuado para contactarlas.

Como un detalle curioso durante el proceso de observación es la libre circulación de personas y autos ajenos en las pistas de las estaciones de servicio, donde en la mayoría de los casos el estudio se realiza dentro de las mismas instalaciones y nadie pregunta o realiza algún gesto de incomodidad por la presencia del observador, aunque sí se notan los sistemas de seguridad con guardas armados en horas pico y el constante depósito de efectivo en una caja de seguridad a un costado de la tienda de conveniencia; de igual manera la mayoría de personas paga con efectivo, lo que disminuye su tiempo de espera.

### **4.3 Estrategias**

Como es bien conocido en los deportes, si se logra encontrar una fórmula ganadora no es conveniente cambiarla, pero sí se puede mejorar poco a poco mediante ajustes ocasionales. Este principio se aplica a cualquier realidad y el ámbito de los negocios no escapa de ella, por lo cual si una estrategia ha sido eficaz no es conveniente cambiarla drásticamente, aunque si se debe ajustar a las realidades y condiciones del mercado, estableciéndose una política de mejoramiento continuo.

### **4.3.1 Plan A**

#### **Gasolineras**

Todos los automotores que circulan por nuestro país funcionan gracias al uso de derivados del petróleo, entiéndase gasolina y diesel, por lo cual requieren reabastecerse de combustible cada cierto período.

Ante esa realidad, una propuesta consiste en establecer un programa de cobertura de gasolineras del Área Metropolitana y de las principales en las cabeceras de provincia.

Existen varios procedimientos para lograr la distribución en las bombas:

1. Por una parte sería el simple consentimiento de los encargados o dueños de las gasolineras para ser copatrocinadores en la campaña publicitaria de lanzamiento y promoción de la Guía Móvil, aunque esta iniciativa podría no ser muy interesante si se tratan con un líder de mercado.
2. Otra opción sería establecer algún tipo de incentivo en el directorio telefónico, o en la Guía Móvil, como por ejemplo ceder posiciones preferenciales: contraportadas, lomos o espacios publicitarios adicionales en las Páginas Amarillas. También, en última instancia, se podría negociar el pago en dinero por la utilización del espacio físico para llevar a cabo el proceso de distribución.

Lo recomendable es establecer un convenio con las estaciones de servicio con mejor cobertura a escala nacional, tales como Texaco o Total, inclusive con la Cámara de Gasolineros del país, para establecer parámetros de participación que no generen conflictos a futuro.

### **4.3.2 Plan B**

#### **Distribución en centros comerciales y vía pública**

Una opción más operativa desde la perspectiva de impacto visual y cobertura, es la de repartir la Guía en el momento justo en que las personas se encuentran transitando en su auto. Para ello se plantearía la opción de entregarlo en los accesos a los centros comerciales, ya sea en el momento de ingreso o salida, o dependiendo de las características de las instalaciones, al momento de estacionar o retirar el auto en el sitio.

Esta estrategia se aplicaría también a lugares como el Parque Nacional de Diversiones, parques públicos, cadenas de supermercados (Megasuper, Palí, Hiper más, Más X Menos, Automercado, etc.).

Es factible incluir algunas actividades especiales como conciertos, partidos de fútbol, exposiciones, etc.

Esta opción es muy interesante, ya que incluiría en muchas ocasiones a la familia en el momento de entrega del producto, lo que amplificaría el impacto, ya que no sólo el dueño del auto tendrá conocimiento del producto sino que sus hijos también, lo cual podría convertirse en un catalizador para su uso.

Con esta estrategia se alcanza a un mercado de consumo, el cual visita centros comerciales o asiste a actividades especiales, lo que expresa que es un consumidor frecuente en la mayoría de los casos.

La estrategia más vistosa de todas, se aplicaría en las intersecciones más congestionadas o de mayor flujo de automóviles. Básicamente, se entregaría la Guía Móvil en plena calle cuando los autos realizan un alto por semáforo o por congestionamiento vial.

Por supuesto que se verificaría la tenencia de teléfono celular y, a la vez, llamaría rápidamente la atención del público que se encuentra normalmente en la calle.

Este método posee la particularidad de aprovechar los congestionamientos matutinos con lo cual accedería a gran cantidad de usuarios de servicios que son difícilmente localizables en horarios de trabajo normal porque se encuentra en oficinas; además, se tendría una amplia cobertura de la GAM, ya que el ingreso de personas en San José en las mañanas es muy variado, la autopista General Cañas, La Florencio del Castillo y la

intersección de La Pozuelo, entre otras, se cargan de automóviles de personas que viven fuera de San José y se trasladan a la capital para trabajar.

La estrategia se focaliza en las principales intersecciones del país, por ejemplo, en la rotonda del Parque de la Paz, todas las mañanas se realiza un gran congestionamiento entre los automóviles que intentan salir del cantón de Desamparados; éste es un punto aprovechable para repartir el producto. Se emplearían las horas de la mañana, de 7 a.m. a 9 a.m. para distribuir la Guía, ya que son los momentos con mayor cantidad de automóviles. En este lapso cuatro jóvenes debidamente uniformados con la camiseta de la Guía Móvil y una gorra con el logo de Verizon, se desplazan entre los autos en parejas; uno reparte la guía a los conductores y el otro pega la calcomanía en la parte superior derecha del parabrisas delantero.

Ambas parejas en este caso avanzarían con un salveque en su espalda, en el cual trasladarían la Guía por lo que podrían desplazarse grandes distancias, ya que en ocasiones esta presa llega hasta el cementerio de Desamparados. Lo que brinda gran cantidad de conductores ansiosos y anuentes a recibir algo gratis. De igual manera los jóvenes podrían recibir donaciones, si fuera del caso.

Esta variación de la estrategia posee otra característica; entre semana, es el mejor momento para su aplicación, ya que incrementaría fuertemente el tiempo efectivo de entrega y el número de potenciales usuarios a quienes se les distribuiría el producto.

#### **4.4 Alianzas estratégicas**

Manteniendo la imagen de solidaridad de la empresa Verizon, se recomienda una alianza estratégica con otra organización de carácter social, con imagen y cobertura a escala nacional, que tengan una trayectoria y posicionamiento positivo en la mente de los consumidores.

Un aliado estratégico en esta línea ha sido La Cruz Roja, entidad que tradicionalmente se encarga de la distribución del producto principal de la empresa, como lo es la Guía Telefónica; también brinda colaboración con la distribución del *Bussines Register* y del *CD-ROM*.

Por la anterior relación comercial y la curva de experiencia la opción más obvia parece ser el mantener y ampliar el vínculo con La Cruz Roja, pero esta posibilidad no deja de ser un poco arriesgada, ya que si se presentara alguna situación especial, como una catástrofe de grandes magnitudes, implicaría un retraso en la distribución de producto.

Por otro lado, no deja de aumentar el riesgo que una sola organización se encargue de distribuir todos los productos de la empresa, máxime si Verizon se encuentra en una etapa de diversificación, por lo que sería interesante el explorar un nuevo distribuidor para la Guía Móvil.

La firma perfectamente puede buscar otra entidad con características similares o más interesantes que La Cruz Roja y apoyarse en una estrategia de medios y difundir el nuevo producto con la nueva organización, para hacer un llamado a los medios de comunicación y que éstos brinden cobertura y difusión gratuita que impulse el lanzamiento.

Sin descartar a La Cruz Roja, se analiza otras posibles opciones como son el Grupo Guías y *Scouts*, así como la Fundación Hogares Crea.

Todas las organizaciones anteriores cumplen la característica de poseer cobertura nacional, tener una amplia trayectoria de servicio social y ser reconocidas en todo nuestro territorio.

Para efecto de conocer mejor a estas organizaciones, se realizará un breve análisis de ellas y las ventajas o desventajas que ofrecen a Verizon.

#### **4.4.1 Cruz Roja**

Esta institución es de reconocido nombre a nivel internacional y posee en Costa Rica una cobertura de prácticamente todo el territorio nacional, con un recurso humano bien capacitado y bastante proactivo, por su actitud de voluntariado.

Cuenta con comités auxiliares, en casi todos los cantones, con una flotilla bastante amplia y una excelente red de comunicación interna, además que combina juventud con experiencia.

Es una institución que se organiza bajo la figura de una Asociación o ONG sin fines de lucro, que se dedica al bienestar de la sociedad y es auspiciada por el Comité Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.

Las fuentes de financiamiento para la Cruz Roja en Costa Rica son de tres tipos:

A. Fondos propios

Proviene de las salas de bingo, del “Tico Bingo”, de traslado de pacientes del Instituto Nacional de Seguros (INS), la distribución del directorio telefónico, de alquileres de bienes muebles e inmuebles, de actividades especiales como conciertos y partidos de fútbol, capacitaciones a comunidades o empresas, organización de ferias y festejos populares, de contribuyentes voluntarios, donaciones y de ingresos financieros(intereses de cuentas bancarias).

B. Fondos públicos

Otorgados por las leyes: n° 5649 timbre de Cruz Roja, n° 7279 5% del impuesto de cigarrillos y licores, n° 7331 5% infracciones a la ley de tránsito, n° 7851 6% de los premios de la Lotería Nacional no cobrados, n° 8114 6% de la ley de simplificación tributaria y un aporte del Ministerio de Salud, a través del Consejo de Asistencia Técnica.

C. Fondos internacionales

Girados por Cruz Roja Internacional.

Todos los fondos que recibe la institución son fiscalizados por la Contraloría General de la República (CGR).

La Cruz Roja es particularmente reconocida, por su capacidad de logística, de trasladar a sus voluntarios y a las guías, a la vez que ellos mismos podrían gestar los permisos en las gasolineras. Aunque con las cadenas Texaco y Total se recomienda que sea Verizon quien centralice la negociación.



Como ya se menciona antes poseen una curva de experiencia con la empresa muy interesante, además de la excelente imagen de esta institución y cuenta con una planta de 800 funcionarios permanentes.

#### **Aspectos negativos**

- La Cruz Roja casi monopolizaría la cartera de productos de Verizon.
- Problemas de interferencia al coincidir la distribución de Guía Móvil con un Tico Bingo.
- Al ser una campaña relativamente corta, no soportaría el impacto de una catástrofe de grandes magnitudes que requiera los servicios de la Cruz Roja.

#### **4.4.2 Guías y Scouts**

En la entrevista con el señor Oscar Manuel López, director de Operaciones de la Asociación de Guías y *Scouts* de Costa Rica, se obtienen la siguiente información:

Este grupo se define como: *Un movimiento de educación no formal, complemento de la familia y la escuela, que procura el desarrollo integral y la educación permanente de los jóvenes.*

Ellos procuran complementar o dar una oportunidad de desarrollo educativo alternativo al formal, bajo la metodología de aprender haciendo, enmarcado bajo la disciplina y la importancia del trabajo en equipo.

En Costa Rica la entidad *Scout* está presente desde la década de 1910, aproximadamente, gracias al gran desarrollo internacional que se da en esta época. En 1976 las organizaciones de Guías y *Scouts*, se fusionan por primera vez en América Latina, con lo que se promulgó la Ley Constitutiva de la Asociación de Guías y *Scouts* de Costa Rica.

La estructura de esta organización se rige bajo la figura de una asociación que está integrada o dirigida por una asamblea, la que a su vez nombra una junta directiva, que es la encargada de velar y supervisar el desarrollo de los programas.

A pesar de que el movimiento de Guías y *Scouts* es de voluntariado, poseen una planta administrativa con alrededor de 40 funcionarios, conocida como Centro Nacional de Servicios, que es dirigida por un director general que está en estrecha relación con la junta directiva.

Cada comité de Guías y *Scouts* es parte del movimiento, pero son autónomos en sus actividades, aunque siempre mantienen una estrecha relación con las actividades de la organización.

La cantidad de jóvenes disponibles mediante la entidad *Scout*, es de aproximadamente 7.000, distribuidos en 140 grupos entre los 7 y 21 años, que a su vez se subdividen por rangos de edades: de 7 a 11 años y son conocidos como Manada; de 11 a 15 años, llamados Tropa; de 15 a 17 años, conocidos como *Wak Tsuru*; de 17 a 21 años, llamados Clan o Compañía. Estos grupos poseen presencia en todo el territorio nacional. Además, es una institución que goza del beneplácito general y es ideal para acceder a las clases media alta y alta.

Por la juventud de sus miembros, éstos siempre deben estar acompañados de un adulto y al ser una organización de voluntariado se les dificulta el trabajar entre semana, por lo que su fortaleza sería trabajar durante los fines de semana. Se ubicarían en los accesos a los centros comerciales más concurridos dentro y fuera de la GAM y este grupo también recomendaría las locaciones más adecuadas.

Esta organización ya tiene experiencia en trabajos intensivos a escala nacional, como por ejemplo, la Teletón; durante esa actividad salen a las calles a recolectar fondos para otros niños en una campaña de siete días, donde los jóvenes llegan a trabajar hasta 12 horas diarias.

Además, poseen experiencia en distribución de material educativo para campañas ambientalistas y de uso adecuado del agua.

El objetivo es que al generar una imagen positiva y por su uniforme serán bien recibidos por el público en general, mejorando la oportunidad de entrega de la Guía Móvil. A la vez se abre un canal de comunicación más sensible ya que, por lo general, los *Scouts*

son muy educados y disciplinados, brindando la oportunidad de profundizar con algún comentario para reforzar la campaña publicitaria.

La organización *Scout*, posee una excelente capacidad de infraestructura y logística, que les permite asumir un rol de distribución adecuado y, en este momento en particular, están reorientando su imagen en pos de una mejora comercial y de proyectarse más a la comunidad en un papel social.

Dentro del marco de la entrevista al señor López, éste nos plantea que la cantidad mínima de jóvenes que se podría aportar a la actividad de distribución, serían 50 por cabecera de provincia, con un fuerte incremento en San José y Alajuela, ya que en estas provincias es donde poseen mayor concentración de muchachos.

Se estima que con la proyección de distribución de Guías Móviles por provincia del Gráfico # 5 de la página 88, se abarcaría en una semana casi todas las provincias, menos San José; en esta región se requerirían dos semanas.

Ante la pregunta sobre la capacitación de los jóvenes, la fórmula sería hacerlo con los dirigentes y éstos a su vez realizarían el resto del adiestramiento con los muchachos directamente, con la excepción de que si se desea concentrar a los dirigentes en San José, se debe efectuar un sábado o domingo; de lo contrario, se capacitaría en cada provincia entre semana y durante la noche.

La organización de Guías y *Scouts* no tienen problema para aprovechar los fines de semana en centros comerciales, pero definitivamente les es muy difícil mantener una campaña intensiva de 10 días. Por otra parte, no cuentan con ningún inconveniente legal para firmar contratos y prácticamente ya lo han hecho en otras ocasiones.

### **Aspectos negativos**

- En su mayoría son muy jóvenes y menores de edad
- Poseen un tiempo limitado para dedicarlo a la entrega de la Guía
- Desconocemos la disposición para realizar este tipo de tareas, ya que cada comité puede aceptar o no el participar en la campaña

## **Conclusiones**

Desde la perspectiva de imagen son muy atractivos para la empresa, sin embargo su problema de disponibilidad de tiempo es un factor muy peligroso para el éxito, en términos de poder concretar la distribución en las fechas programadas.

Por otra parte es un riesgo muy alto el utilizar menores de edad, eventualmente se puede presentar un accidente y esto acarrearía publicidad negativa a Verizon. Por las razones anteriores no es la mejor propuesta, pero sí es muy atractiva.

### **4.4.3 Hogares Crea**

En la entrevista con el señor José Miguel Jiménez Meza, gerente general de la Asociación Hogares Crea Internacional Incorporada Capítulo Costa Rica, se obtiene la siguiente información:

Este grupo se define como: *Una alternativa de rehabilitación al adicto costarricense de ambos sexos, para que logre su recuperación y reintegro pleno a la sociedad.*

La Asociación Crea también procura ofrecer la prevención a la población en riesgo, para evitar el uso y abusos de las drogas.

El movimiento CREA Internacional está vigente desde 1968 y es en 1984 que iniciaron operaciones en Costa Rica, gracias al apoyo de la exprimera dama de la República, Doris Yankelewitz, y al apoyo de un grupo de profesionales, donde destaca la participación del actual Presidente de la República, Dr. Abel Pacheco.

El primer hogar estuvo en la ciudad de Cartago, y desde entonces se ha incrementado la cantidad de hogares hasta un total de 22 para el año 2003, donde resaltan los hogares para mujeres y el de niños, ubicado en San Isidro de Heredia.

La estructura organizativa corresponde a la figura de la Asociación, dirigida por una junta directiva central, pero cada hogar cuenta con su junta directiva local, responsables de su administración y cuentan con plena independencia de acciones, sin perder el

vínculo con la junta central. Además cuenta con una planta administrativa, compuesta por 50 funcionarios.

Los Hogares tienen una cobertura completa dentro de la GAM y de las principales ciudades fuera de ella; además, cuenta con potencial de recurso humano superior a las 700 personas y todas mayores de edad, que generalmente salen todos los días a vender diferentes productos en los semáforos de la vía pública. Por lo tanto, esta experiencia no es nueva para la organización.

**Tabla 18**  
**Ubicación Hogares Crea en Costa Rica**

<b>Dentro de la GAM</b>	<b>Fuera de la GAM</b>
Pavas	Pérez Zeledón
Aserrí	Pital de San Carlos
Escazú (Mujeres)	San Ramón
Tibás	Birrisito
Cartago	Turrialba
Tres Ríos	Liberia
Alajuela	Puntarenas
Heredia (Niñas)	Quepos
Heredia (Niños)	Corredores
Guapiles	Matina
Fuente : Hogares Crea, C.R.	Limón

Los jóvenes de Hogares Crea no tienen limitación de días, pueden trabajar entre semana o fines de semana; sólo el día domingo, por ser el de visita, disminuye el número de jóvenes. Aun así es un recurso humano muy disciplinado y altamente visible en la vía pública, lo que puede ser explotable, ya que las personas identifican el color amarillo con directorios telefónicos, específicamente con la sección comercial o Páginas Amarillas.

Esta organización posee una amplia experiencia en distribución de bienes, principalmente en las ventas en la vía pública. Además, en San Carlos se encargan de distribuir una guía turística local y en la época navideña del año 2002 venden 80.000 tarjetas navideñas.

La organización Crea también tiene experiencia en actividades masivas, éstas van desde la limpieza de estadios, a la administración de parqueos en ferias, como Fercori, Capris, Expo Construcción, así como apoyo logístico al Festival de las Artes.

Los Hogares Crea son una excelente opción por su experiencia en actividades en la vía pública.

Se estima que con la proyección de distribución de Guías Móviles del Tabla # 17, se realizaría en el caso de Limón en un día y en San José se pueden distribuir 10.000 ejemplares cada dos días; en otras palabras, sí es factible entregar todas las guías en 10 días.

Ante la pregunta sobre la capacitación de los jóvenes, no existe ningún inconveniente, pero ésta deberá ser organizada por los propios Hogares Puntuales.

La organización de Hogares Crea no tiene ningún inconveniente legal para firmar contratos y de hecho ya lo han llevado a cabo en otras ocasiones.

#### **Aspectos negativos**

- Potencial rechazo de los conductores, por creer que se trate de una venta.
- No es la población más educada, por lo que no se recomienda la socialización.
- Poca eficiencia administrativa.

#### **Conclusiones**

La propuesta es muy interesante y casi se podría garantizar que los plazos de entrega se cumplen y probablemente antes de los esperado, sin embargo el problema de confusión de imagen es delicado y debe ser muy bien analizado por la empresa para que no se desvíe la atención de la campaña.

Los Hogares Crea son sumamente atractivos, pero la socialización con el consumidor final es de mucha relevancia, por lo que las capacitaciones deben ser muy estrictas.

#### **4.5 Controles para evitar desperdicios y verificar entrega**

Para evitar desperdicio del producto, se sugiere colocar una calcomanía, que lleve el logotipo de la Guía Móvil, con fondo negro y letras amarillas. Debe ser pequeña y colocarse en la parte superior derecha del parabrisas, para que sea fácilmente visible, de manera que se identifiquen los autos que ya tienen la Guía Móvil; de esta manera se evita el desperdiciar producto por duplicidad de entrega y molestar o incomodar a los conductores cada vez que se aproxime a un punto de distribución. Por otra parte, se le asegura al cliente (anunciante) que las guías no serán acaparadas por un grupo pequeño de personas que menoscaben la cobertura del producto.

A la vez permite cotejar si realmente se está entregando la Guía, sin complicarse con un costoso sistema de supervisión. Se recomienda la realización de un concurso, en el cual el consumidor final registra la placa de su auto para ganar algún premio. Esta modalidad se realizaría mediante *Superpagescr.com*. Se habilita un espacio en la página para que las personas la accedan y se registren, de hecho esta modalidad no implicaría mayor costo y refuerza la visita a otro producto de la empresa.

Para incentivar el concurso se recomienda un primer premio en efectivo de ₡1.000.000,00. En segunda instancia, un fin de semana con todo incluido para dos personas en alguno de los hoteles que se anuncie en la Guía Telefónica de Costa Rica y, en tercer lugar, se recomendaría un obsequio por ₡50.000 en una tienda de teléfonos celular o de repuestos para automóviles o, en su defecto, en un supermercado.

Para lograr un eficaz impacto, cada Guía Móvil debe tener un código y por cada usuario que se registre, la empresa donará ₡5 al Hospicio de Huérfanos de San José. Finalmente, para retirar el premio la calcomanía deberá estar pegada en el parabrisas del auto.

Lo anterior tiene que ser informado al momento de entregar el producto, para lograr mantener la atención del conductor sobre el producto y el interés por conservar la calcomanía en el automóvil.

El efecto se duplica, ya que se publicita dinámicamente la Guía, se muestra a los potenciales clientes el mercado meta real y las personas tienen el doble incentivo: ganar y colaborar.

Se realizaría una promoción en conjunto con diferentes estaciones de radio, ya que es un medio de mayor alcance y frecuencia con bajos costos de inversión.

Asociado a esta campaña se recomendaría realizar un infomercial, radial en el cual en un minuto se explique el lanzamiento del producto y la ayuda que se brinda al Hospicio de Huérfanos de San José, al registrarse en *superpagescr.com*, a la vez que se resalta la función social de estas instituciones y la alianza para distribuir el producto, incentivando al público a recibir la Guía Móvil y colaborar con la organización.

El objetivo sería triple:

- a) Procurar la atención de los medios de comunicación para generar una imagen positiva y que éstos ofrezcan publicidad no remunerada, generando una amplificación de onda en el efecto de salida, la cual estaría acompañada por un trabajo fuerte de relaciones públicas a escala corporativa.
- b) Otro efecto deseado es el de hacer tomar conciencia a los conductores sobre la presencia en el mercado y la posibilidad de recibir el producto. Asimismo, reforzar esa imagen con la permanencia de la calcomanía y la posibilidad de participar en un concurso.
- c) Finalmente incentivar a la organización participante para generar un compromiso real con la distribución de la guía, no sólo por la negociación con la empresa, sino también la posibilidad de recibir ingresos en el momento de la entrega final. Existe la posibilidad de obtener ingresos por concepto de donativos por la entrega de la Guía Móvil.

#### **4.6 Proyección de costos**

Se estima conveniente que la campaña publicitaria de apoyo al lanzamiento de la Guía Móvil cuente con un presupuesto aproximado a los ¢30.000.000.00; esto incluye: radio, prensa, televisión, vallas publicitarias y *banners* o afiches en las gasolineras, dos o tres tipos de estandartes de piso de 1,80 cm. de alto por 80 cm. de ancho; esto dependerá de las pistas o torretas de expendio de combustible del punto de distribución.



**Tabla # 19**  
**Distribución de pauta publicitaria**

<b>Medio</b>		<b>Inversión</b>
Prensa	La Nación 1 Pág.	¢ 1.342.350
	La Nación 6 Cintillos	¢ 2.284.560
	La Extra 6 Cintillos	¢ 1885.275
Radio	Radio Uno	¢ 350.000
	Oxígeno	¢ 573.750
	94.7	¢ 870.000
	Omega	¢ 1.040.000
	Puntarenas	¢ 655.000
	Z FM	¢ 700.000
	TV Repretel	Me Lo Dijo Adela
CINE	CCM	¢ 300.000
	CINEMARK	¢ 293.300
Exteriores	Mupies	¢ 4.986.100
	Publivías	¢ 907.200
	Publitapias	¢ 1.776.600
	Total	¢ 19.772.135

Fuente: Verizon

Aparte de la información del cuadro que corresponde a la pauta propiamente dicha, se deben sumar los costos de producción por concepto de artes y confección de la publicidad; a este respecto se proyecta que los costos serían:

**Tabla # 20**  
**Costos de artes y material publicitario**

<b>Medio</b>	<b>Costo</b>
Radio	¢ 250.000
Prensa	¢ 300.000
Slide de cine	¢ 400.000
Vallas	¢ 500.000
Materiales POP *	¢ 500.000

Fuente: Verizon

\*Los POP incluyen las calcomanías, afiches, camisetas, gorras y llaveros.

El costo de estos insumos asciende a ¢1.900.000 y consiste en la confección de los artes de los materiales impresos y la producción de los comerciales de radio, así como los elementos publicitarios que se utilizarán en la distribución para uniformar a las personas encargadas de la entrega y del mantenimiento del punto de distribución.

La otra parte de los costos corresponde directamente a la distribución, que para nuestros efectos se toma como muestra a Hogares Crea, el Grupo de Guías y *Scouts* y finalmente se maneja como un opción a La Cruz Roja. Sin embargo, por disposición de la empresa Verizon no se realiza ninguna entrevista con este grupo, por lo cual no se puede valorar sus costos, considerados como confidenciales para efectos de este estudio.

**Tabla # 21**  
**Costos de distribución**

<b>Guías y Scouts</b>		<b>Hogares Crea</b>	
# de personas por punto	10	# de personas por punto	3
Horas de trabajo por día	6	Horas de trabajo por día	7
Viáticos por grupo	¢ 15.000	Viáticos por grupo	¢ 5.000
Almacenaje y distribución	¢ 250.000	Almacenaje y distribución	¢ 280.000

Del cuadro anterior podemos aproximar lo que sería el costo de la campaña por parte de la Asociación de Guías y *Scouts*:

- ¢15.000 por 18 puntos de distribución = ¢270.000
- ¢270.000 por 10 días = ¢2.700.000
- un 20 % de utilidad neta = ¢540.000

La información anterior nos expresa que la distribución de la Guía Móvil mediante esta organización, tendría un costo de ¢3.240.000, más los ¢250.000 de almacenaje y distribución para un total de ¢ 3.490.000 para Verizon.

Del cuadro anterior podemos aproximar lo que sería el costo de la campaña por parte de los Hogares CREA:

- ¢ 5.000 por 18 puntos de distribución = ¢ 90.000
- ¢ 90.000 por 5 días = ¢ 450.000
- Costo de la distribución = ¢ 2.000.000

La información anterior puntualiza que la distribución de la Guía Móvil mediante esta organización, tendría un costo de ¢ 2.450.000, más los ¢280.000 de almacenaje y distribución para un total de ¢ 2.730.000 para Verizon.

Otro elemento que se debe valorar para efectos de costos, es la contratación de una agencia de relaciones públicas, que realice gestiones corporativas para llamar la atención sobre el lanzamiento del nuevo producto; en otras palabras, que se encargue de organizar una conferencia de prensa y genere publicidad no pagada (*Publicity*), con el fin de generar el mayor ruido posible durante los primeros días de distribución del producto, aprovechando la imagen de organización social que posee ese canal. Esta contratación se estima en un máximo de ¢ 500.000.

Dentro de los costos no incluye los referentes al sorteo, la colocación del espacio en Internet, que no representaría un gasto adicional para la empresa, ya que es un producto electrónico y no se incurre en gastos de papel e impresión. Por otra parte los costos reales por parte de la empresa se estiman en:

**Tabla # 22**  
**Proyección costos sorteo de lanzamiento de la Guía Móvil**

<b>Actividad</b>	<b>Costo en Colones</b>
Primer premio	¢ 1.000.000
Segundo premio	¢ 200.000 aproximado
Tercer premio	¢ 50.000
Donativos al Hospicio de Huérfanos	¢ 500.000 máximo
Total	¢ 1.750.000

Hasta este punto la campaña se estima en un costo de ¢23.972.135, más la distribución, que varía significativamente entre una y otra organización, con una diferencia de 790.000 menos por parte de Hogares Crea, que además realiza la campaña en sólo cinco días, lo que es aun más interesante.

Sólo falta conocer los costos por parte de La Cruz Roja, los que difícilmente son menores a estas ofertas, ya que son realmente muy llamativas desde el punto de vista financiero; sin embargo, el prestigio y la capacidad de organización de la Benemérita Institución son una garantía de cumplimiento del servicio, lo cual por supuesto es un *Plus* que se debe reconocer en un convenio comercial.

## Conclusiones

Es definitivo que las tendencias mundiales de globalización de las economías y, por ende, de cambios culturales que se modifican rápidamente, generan incertidumbre en los mercados, lo que obliga a las empresas a estar innovando en forma continua, para no quedar rezagadas en los mercados.

De igual manera, la fuerte competencia que puede provenir de otra firma transnacional o de un pequeño, pero audaz empresario local, incrementa la urgencia de conocer las necesidades de los consumidores e inclusive anticipar éstas dentro de su mercado meta.

Por las razones expuestas anteriormente es que la estrategia de diversificación se ha convertido en los últimos años en el mejor instrumento, para garantizar el crecimiento de las compañías, el cual está lleno de riesgo, pero con una gran posibilidad de crecimiento que garantice la sobrevivencia a largo plazo.

De hecho quienes no diversifiquen sus negocios es probable que no superen la prueba del tiempo, ya que los riesgos de no ampliar el espectro del negocio disminuyen las posibilidades de generar valor a largo plazo.

La empresa Verizon ha demostrado una tradición de alta calidad, lo que le genera un excelente ambiente comercial, así como una lealtad en su personal, altamente calificado, lo que le permite una visión de futuro a su *staff* gerencial, quienes luego de la fusión en el año 2000, se ha comportado en forma dinámica con el lanzamiento de nuevos productos, generando una mayor cantidad de oportunidades a los usuarios y permitiendo establecer una fuerte presencia en su nicho de mercado al punto de no tener competencia directa en la línea de guías telefónicas.

La Guía Móvil es una consecuencia de este proceso y, en definitiva, encontrará muy buena acogida, ya que posee un nicho de mercado bastante amplio y con mucho potencial de crecimiento. Se estima que el lanzamiento será bien acogido por los consumidores finales, ya que el potencial de uso es interesante y basado en los patrones

de consumo de los costarricenses y sus características culturales; entonces es factible su rápida adopción por parte de los usuarios potenciales.

En lo relacionado con los potenciales canales de distribución, las tres opciones manejan un perfil realmente interesante;

- En el caso de la Asociación de Guías y *Scouts*, a pesar de la excelente imagen y el potencial de hasta 7.000 jóvenes para participar en la campaña, presenta el inconveniente de no aprovechar adecuadamente los días entre semana, lo que realmente hace peligrar los tiempos de entrega; aparte de eso, el que la mayoría de sus miembros sean menores de edad, implica un riesgo que es mejor no correr, ya que cualquier accidente que pudiese ocurrir afectaría la imagen de la empresa y la de la campaña.
- Hogares Crea representa una opción altamente atractiva, tanto desde el aspecto financiero, como de la capacidad de distribución y la especialidad que poseen sus jóvenes en este tipo de actividades. Su mala imagen ante muchas personas no es un problema, ya que fácilmente se puede omitir la referencia de Crea al momento de la entrega, mediante la utilización de chalecos y gorras promocionales.
- La Cruz Roja es la opción mas interesante desde la perspectiva de garantía de cumplimiento, por su experiencia y la profesionalización de sus miembros, a pesar de no conocer la oferta económica que ésta le plantea a la empresa Verizon, sí es determinable que será la más cara de las tres opciones.

En definitiva, la realización de la campaña en un periodo de 10 días es perfectamente viable, y no presenta mayores dificultades. En lo referente a las estaciones de servicio es una de las opciones mas prácticas y seguras, ya que en la época de fin de año, entendiéndose los días antes de Navidad, el incremento en la circulación de vehículos es notorio en toda la ciudad capital, lo que implica mayor volumen de autos recargando combustible, por lo que la información recolectada mediante el procedimiento de observación, tendrá un incremento sensible en la cantidad de autos por hora, lo que ayudará a incrementar la cantidad de guías entregadas, a la vez que es factible un tiempo de espera superior en cada estación.

## Recomendaciones

En primera instancia, es necesario el incremento en los puntos de distribución, especialmente en el caso de Alajuela, seguido de Puntarenas y Guanacaste, ya que se debe valorar no sólo la cantidad de guías entregadas, sino también proyectar una adecuada distribución del producto, por región, como en el caso de San José que se tienen atendidos todos los puntos cardinales de la ciudad así como el centro.

Es necesario planificar el crecimiento de los puntos de distribución e incluir en forma estratégica a otras cadenas distribuidoras, para evitar reacciones y competencias innecesarias al producto por temporada.

Los patrones de consumo deben ser valorados para efectuar la distribución, por ello puede ser más interesante asignar una cantidad mayor de guías a un centro de distribución que presente usuarios de mayor consumo; por ejemplo, entre los visitantes de la Texaco de Multiplaza, no se notaron mayores diferencias, en los vehículos que ingresan a cargar combustible; sin embargo, sí es mayor el número de BMW presentes en Multiplaza y casi cero los taxis en esta zona, mientras en Texaco de Hatillo, casi no llega ningún BMW y sí es considerable la cantidad de taxis; sin embargo, ambas presentan una cantidad similar de autos en modelo y años, por lo que tan poco se puede discriminar por zona, ya que las diferencias no son absolutas.

Se recomienda realizar una ligera discriminación por automóviles, ya que si éstos están muy deteriorados, aunque el conductor posea celular, es poco probable que sean consumidores interesantes para los anunciantes de la Guía Móvil.

La posibilidad de utilizar centros comerciales o algunos puntos de congestionamiento vial, por estrategia visual debe ser aprovechada, para generar mayor impacto al usuario final.

En lo referente a la campaña publicitaria, es necesario aprovechar la imagen social para buscar publicidad no remunerada, de ahí, la contratación de una agencia de relaciones públicas y el diseño de un infomercial para la radio.

En lo relativo a la contratación del canal de distribución, la mejor opción son los Hogares Crea; aun así la recomendación para este año es mantenerse con La Cruz Roja y valorar a Crea como una muy fuerte opción para el año entrante, por las siguientes razones:

1. La Cruz Roja es una garantía de servicio y eficiencia, lo que es indispensable para el lanzamiento del producto, ya que un precio bajo es atractivo por la distribución pero el éxito es la rápida y eficaz entrega de la Guía Móvil.
2. Hogares Crea, en definitiva, tiene la capacidad y la experiencia para ejecutar la distribución; sin embargo, manejan ciertos problemas administrativos que podrían afectar la realización de la campaña, entre ellos la falta de liquidez económica y, por otra parte, el hecho de que casi la totalidad del personal son ex adictos a drogas y ello les resta eficiencia.
3. En la entrevista realizada a las organizaciones, ambas dejan una muy buena imagen, pero posteriormente con la información complementaria, Hogares Crea presenta varios inconvenientes, desde el retraso en la entrega de la información final, hasta el extravío de la documentación que registra los puntos de interés para la investigación.

Es por las razones anteriores que se recomienda la contratación de Hogares Crea como la mejor opción para el segundo año de campaña, cuando las personas ya esperen y conozcan el producto, lo que permitiría soportar posibles errores en la distribución, a la vez que la empresa tomaría las medidas preventivas para evitar atrasos administrativos, así como tener un tiempo adecuado de planeación de la actividad.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

- Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis. Blackwell, fourth edition. USA, 2002.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. Administración. Thomsom Editores, sétima edición. México, 1998.
- Kotler, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall, segunda edición México, 1988.
- Kloter, Philip. Dirección de mercadotecnia. Prentice-Hall, octava edición. México, 1996.
- Lambin, Jean-Jacques. Marketing estratégico. McGraw-Hill, tercera edición. España, Madrid, 1995.
- Lamb, Charles. Hair, Josep y McDaniel, Carl. Marketing. International Thomson, cuarta edición. México, 1998.
- Taylor, Steven y Bogdan, Robert. Introducción a los métodos cuantitativos de investigación. Paidos. segunda edición. España, 1994.
- Ries, Al y Truot, Jack. La guerra de la mercadotecnia. McGraw-Hill, primera edición. México, 1994.

### **TESIS**

- Mora Ramíres, Luis G. Vargas Jiménez, Isabel C. Y Zeledón Carazo, Oscar. Estrategia competitiva dirigida a apoyar los canales de distribución del crédito. Caso Financiera BANTEC s.a. Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, 1997.

### **ARTICULOS INTERNET**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Garrido Rubio, Ana y Polo Redondo, Yolanda. Tipología de comportamiento en el lanzamiento de nuevos productos. Artículo. Universidad de Zaragoza. 2002.
- [www.Mercadeo.com](http://www.Mercadeo.com)



## **REVISTAS**

- “Con el déficit a cuestras”. Estrategia y Negocios (43) pag. 138-139, abril. 2003

## **ENCICLOPEDIAS**

- Enciclopedia Básica Danae. Segunda edición. España, 1975
- Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana. Tomo xxx, España.

## **ANEXO METODOLOGICO**

### **Capitulo I Estrategias para el lanzamiento de nuevos productos**

#### **Tipo de Investigación**

Es un estudio exploratorio de carácter conceptual, lo que se busca es acercar al conocimiento científico previo en el área de administración de empresas, específicamente en los temas relacionados a mercadeo, para tener un conocimiento previo de autores que ya han investigado en el tema.

#### **Método**

Investigativo, para poder profundizar y definir desde la perspectiva de la administración y del mercadeo, los criterios conceptuales empleados en el objeto de estudio.

#### **Técnica**

De carácter documental, para derivar las teorías o temas a tratar, así como las definiciones correspondientes a la investigación, ya valoradas por otros autores y que se retomarán para validar la investigación.

#### **Fuentes**

Son de tipo secundarias, ya que se basan en libros y tesis que exploran los temas investigados con anterioridad por otros autores y sobre los cuales se tomarán sus teorías o conceptos para validar el trabajo de investigación.

#### **Instrumentos**

Se recopilará la información en bibliotecas con documentos elaborados por otros investigadores, tales como trabajos finales de graduación, libros de texto y sitios en Internet.

### Indicadores

El respaldo teórico sobre los conceptos planteados en la investigación, planteados por reconocidos profesionales o investigadores de las Ciencias Económicas.

## **Capítulo II Verizon Costa Rica**

### Tipo de Investigación

Es de carácter descriptivo para documentar de lo más general a lo específico sobre la empresa creadora de nuestro objeto de estudio e identificar las tendencias en su gestión administrativa.

### Método

Se utilizará el método deductivo, para poder entender la estructura y filosofía empresarial desde lo más general a lo más específico, de manera que se pueda conceptualizar bien el objeto de estudio y el por qué de su dinámica empresarial.

### Técnica

De carácter documental, la intención es definir la estructura corporativa y su funcionamiento, mediante documentos de descripción del funcionamiento de la organización.

### Fuentes

Primarias, la Visión y Misión de la empresa, así como la filosofía corporativa. Secundarias, tanto de reportes y documentación en Internet, como de manuales y procedimientos.

## **Instrumentos**

Lectura y análisis de documentos tales como reportes de mercadeo y ventas sobre el crecimiento de cartera de productos, penetración de mercados, la Misión, la Visión, las Políticas, así como su organigrama empresarial

## **Indicadores**

Establecer si la empresa tiene claramente definido su norte y si existe la visión de futuro y la claridad de su trabajo hoy.

## **Capítulo III Análisis de la estrategia de diversificación de productos**

### **Tipo de Investigación**

Descriptiva, para identificar elementos o características presentes en el portafolio de productos que permitan identificar variables comunes para el objeto de estudio.

### **Método**

Se combinará el método documental con entrevistas de tipo personal, estructurada y repetitiva a la gerente de mercadeo, para tener un panorama más claro del rendimiento de la cartera de productos y de sí éste está cumpliendo las expectativas corporativas y de mercado.

### **Técnica**

Se aplicará la técnica documental y la aplicación de una entrevista a la gerencia de mercadeo. Esta entrevista será estructurada, para lograr cotejar y validar la información suministrada por la gerencia.

## Fuentes

Por la relevancia de esta información se utilizan fuentes primarias y secundarias, por lo valioso y delicado de la información para la empresa y la investigación, se debe revisar los reportes de resultado y analizar estos con los jefes de departamentos para validar su significado real para la empresa.

## Instrumentos

### Entrevista

- 1.¿Es la política de la empresa mantener la estrategia de lanzamiento de nuevos productos? ¿Por qué?
- 2.Expectativas por producto en el mercado. ¿Se cumplieron?
- 3.¿Cómo valoran que productos lanzar al mercado?
- 4.¿Cuál es la estrategia de apoyo para nuevos productos?
- 5.¿Quién es el responsable de su ingreso al mercado?
- 6.¿Cuándo se determina que el producto fue un éxito o fracaso? ¿Quién determina esto?

## Indicadores

El estado de resultados de la cartera de productos. ( análisis de crecimiento de participación de mercado)

## **Capítulo IV Propuesta de distribución de la Guía Móvil**

### Tipo de Investigación

Propositiva, ya que es el aporte de la investigación al objeto de estudio, se busca innovar y proponer la implementación de nuevas opciones.

### Método

Se utiliza una combinación de dos métodos complementarios como son el análisis y la síntesis, ya que es necesario tener un claro entendimiento de las partes más simples del producto y de como a raíz de estas se puede elaborar un conocimiento más complejo.

### Técnica

Se aplicará la técnica de entrevista, en forma personal y estructurada para lograr una mejor percepción de los potenciales distribuidores y las posibilidades que se pudieran encontrar.

### Fuentes

Primaria, se utiliza la entrevista para confirmar con las organizaciones que puedan realizar la distribución.

### Instrumentos

## **GUIA DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

### **Preguntas Generales**

1. ¿Exactamente qué es su institución, cuál es su norte?
2. Cuénteme un poco de su historia en nuestro país, ¿cuántos años tienen?
3. ¿Cuál es su estructura y como funcionan?
4. ¿Qué cobertura territorial tienen en Costa Rica?
5. ¿A qué otras actividades se dedican?
6. Posible pregunta de sondeo.

### **Preguntas descriptivas**

1. En el área de interés, distribución de bienes. ¿Poseen experiencias previas?
2. ¿Cuantas personas podría aportar su organización para la distribución de los productos y en que zonas?

3. De cuanto es su tiempo de recolección del producto y su distribución interna a los puntos de entrega.
4. Tiempo calculado para la entrega del producto al consumidor final.
5. Algún inconveniente en poder capacitar a todo el personal de entrega final de producto, en una sección de 2 o 3 horas.
6. La distribución del producto se efectuaría en gasolineras o fuera de ellas a personas con automóvil y teléfono celular, cuántas serían las horas en promedio que estaría su gente en el punto de distribución por día.
7. Estaría de acuerdo su gente en aprovechar un fin de semana y distribuir en la salida de los Mall's.
8. Tienen problemas para mantener el ritmo intensivo de campaña por 10 días continuos.
9. Poseen alguna limitación para efectuar y firmar una contratación privada.
10. Finalmente para efectos del estudio es de suma relevancia conocer los costos que implicaría la eventual contratación de su organización es por ello que necesito conocer una proyección de los costos que implicaría efectuar este proyecto con ustedes, por ello (se entrega desglose de rubros) necesito que usted calcule los costos.
11. Fija una nueva cita para valorar costos.

### **HOJA DE COSTOS POR DISTRIBUCIÓN**

Puntos de Distribución Gasolineras Hoja Adjunta

Número de personas por punto y horas de trabajo \_\_\_\_\_

Costo de viáticos por grupo por punto \_\_\_\_\_

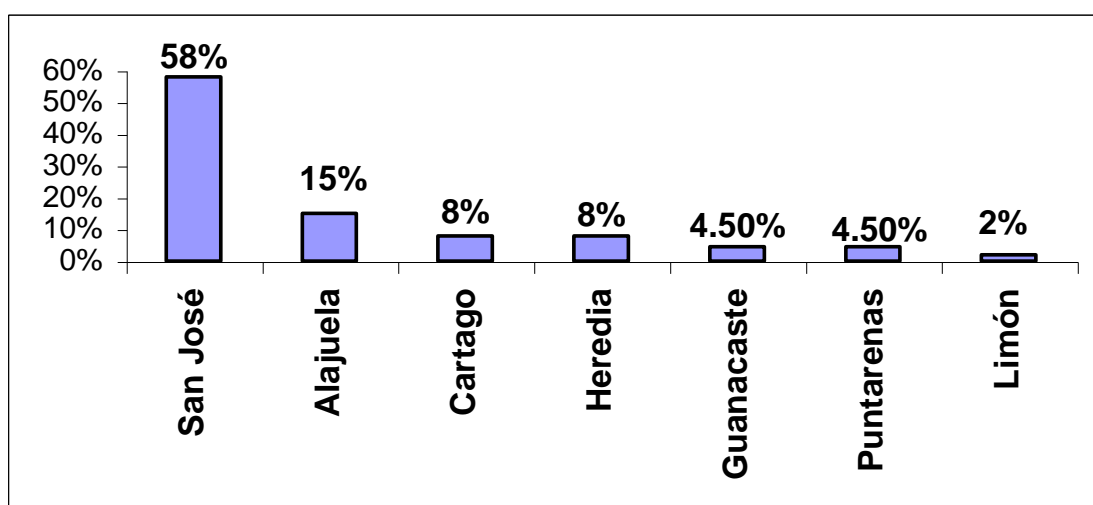
Costo de transporte de imprenta a centros de distribución \_\_\_\_\_

Costos de almacenaje de producto y distribución al usuario final \_\_\_\_\_

Descripción Física del Producto

15 centímetros de ancho  
 25 centímetros de alto  
 3 centímetros de grosor  
 680 gramos de peso P/U.

Cotización desglosada por provincia de acuerdo con los siguientes porcentajes de distribución de producto



Total de producto a ser distribuido: cien mil ejemplares

#### Indicadores

Detectar los costos y tiempos que consideran como medios en la industria para lograr una distribución similar a la requerida en esta investigación.

**Tabla Resumen de la Metodología**

	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrum.</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1</b>	Exploratoria	Investigativo	Documental	Secundarias	Ficha bibliográfica	Respaldo teórico
<b>2</b>	Descriptiva	Deductivo	Documental	Primarias	Ficha de registro	Comparar la visión y misión
<b>3</b>	Descriptiva	Investigativo	Documental y entrevistas	Primarias y secundarias	Guía de entrevista y documental	Estado de resultados de productos
<b>4</b>	Exploratoria y propositiva	Analítico	Documental y entrevistas	Primarias y secundarias	Guía de entrevista	Conocer los costos y tiempos de distribución en el medio