

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA LINEA DE PRODUCTOS
DE LIMPIEZA Y SANITIZACION PARA LA INDUSTRIA LECHERA, MILKY
CLEAN

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas.

Mariela Ching Miranda

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
2016

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar al final del camino y a mi persona por la constancia y persistencia en todo momento durante éste importante proyecto.

Agradecimientos

A Dios por darme la capacidad para completar ésta maestría, a mi madre por todas sus enseñanzas, a mi amigo y tutor de tesis, Profesor MBA José Luis Arce, por su apoyo y respaldo en éste proyecto, a la empresa Grupo Qaisa y su Gerente General Guido Mora, por permitirme realizar la propuesta de mercadeo en dicha empresa y finalmente a mis amigos de estudio y de clases quienes de una manera u otra me brindaron su apoyo en el transcurso de estos años, siempre los llevaré conmigo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas”

MBA. Roque Rodríguez

Profesor Guía

MBA. José Luis Arce

Lector de Posgrado Universidad de Costa Rica

MBA. Guido Mora

Lector Grupo Qaisa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Mariela Ching Miranda

Sustentante

CONTENIDO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA LINEA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACION PARA LA INDUSTRIA LECHERA, MILKY CLEAN

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Tabla de contenido	v
Resumen en Español	ix
Lista de Cuadros	x
Lista de Gráficos	xi
Lista de Figuras	xii
Lista de Ilustraciones	xiii
Lista de Tablas	xiv
Introducción	1
Capítulo I: Conceptualización del sector y la industria lechera a nivel internacional y nacional y aspectos conceptuales mercadológicos	3
1.1 La industria lechera	3
1.1.1 Reseña histórica	3
1.1.2 Proceso de producción y recolección	5
1.1.3 Situación actual de la industria lechera	7
1.2 Situación actual de la industria lechera	7
1.3 La industria lechera a nivel internacional	9
1.3.1 Principales países productores	9

1.3.2	Principales países consumidores	12
1.3.3	Estructura de precios	15
1.4	La industria lechera en Costa Rica	
1.4.1	Estructura del sector lechero en Costa Rica	20
1.4.2	Producción y comercialización de lácteos	23
1.4.3	Importancia económica del sector lechero para Costa Rica	25
1.4.4	Importancia de las cooperativas para los productores	28
1.4.5	Principales canales de comercialización	30
1.5	Aspectos conceptuales mercadológicos	
1.5.1	Generalidades del <i>marketing</i>	35
1.5.2	Planeación estratégica	38
1.5.3	Investigación de mercados	40
1.5.4	Análisis de mercado	43
1.5.5	Plan de mercadeo	45
1.5.6	FODA	46
1.5.7	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	49
Capítulo II: Describir la situación actual de Solquisa y del mercado de productos químicos para el sector lechero en Costa Rica		51
2.1	Aspectos generales de Grupo Qaisa	51
2.1.1	Reseña histórica y antecedentes	51
2.1.2	Cultura organizacional de la empresa	53
2.1.2.1	Misión de la empresa	53
2.1.2.2	Visión de la empresa	53
2.1.2.3	Objetivos y valores	54
2.2.	Estructura organizacional	57
2.2.1	Organigrama	57
2.2.2	Operaciones	59

2.2.3. <i>Know how</i> empresarial	60
2.3 Descripción mercadológica actual de la empresa	61
2.3.1 Estrategia actual de Solquisa	61
2.4 Situación financiera actual	63
2.4.1 Organización financiera	64
2.4.2 Resultados financieros históricos	64
2.5 Factores del entorno	65
2.5.1 Aspectos económicos y políticos	65
2.5.2 Posicionamiento de la empresa	68
2.5.3 Competidores	69
2.5.4 Cartera de clientes y mercado meta	74
 Capítulo III: Investigación de campo y análisis de resultados como base para una propuesta de mercadeo	 77
3.1 Introducción	77
3.2 Justificación de la investigación	77
3.3 Población de interés y muestra	78
3.4 Metodología de la investigación	79
3.5 Presentación de datos obtenidos en la investigación	79
3.5.1 Codistribuidores	80
3.5.2 Usuarios finales	80
3.6 Análisis de los resultados encontrados relacionados con las 4 las P's y mezcla de mercadeo	105
3.6.1 Precio	105
3.6.2 Promoción	107
3.6.3 Producto	108
3.6.4 Plaza	109
3.7 FODA	111

3.7.1	Fortalezas	111
3.7.2	Oportunidades	112
3.7.3	Debilidades	112
3.7.4	Amenazas	113
Capítulo IV: Propuesta de plan de mercadeo para línea de productos Milky Clean		
114		
4.1	Introducción	114
4.2	Justificación	114
4.3	Establecimiento de objetivos específicos de la propuesta	115
4.4	Definición del mercado meta	115
4.5	Desarrollo de la propuesta	116
4.6	Definición de las 4 P's	117
4.6.1	Producto	117
4.6.2	Precio	118
4.6.3	Plaza	119
4.6.4	Promoción	124
4.7	Estimación de costos para la propuesta y justificación	131
4.7	Seguimiento y control	133
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		135

RESUMEN

Químicos Auxiliares para la Industria (QAISA), nace en el año 1992 como una compañía fabricante de aditivos químicos y distribuidora de pintura en polvo o electroestática. Posteriormente surgieron mercados verticales que les han permitido crecer dando como resultado a Solquisa, división a cargo de la línea de productos químicos para el mercado lechero costarricense y donde se incluye la línea de productos de sanitización Milky Clean.

Esta empresa ha logrado diversificar su actividad por medio de su laboratorio de Investigación y Desarrollo, dando como resultado la fabricación y comercialización de productos para el control de la corrosión de metales que operan a baja temperatura, equipos para la aplicación de pintura en polvo, sistemas de lacado y aditivos para poliuretano. productos químicos para el sector de lavandería industrial y los sanitizadores para uso del sector lechero costarricense.

Actualmente la empresa exporta el 50% de lo que produce hacia Centroamérica, México, Panamá, Colombia y Brasil; de aquí nace la oportunidad de buscar estrategias de comercialización que agreguen valor al producto final y puedan representar un mayor ingreso para el productor, con el objetivo de mejorar su situación económica y mantener la producción.

El presente proyecto pretende dar una respuesta a la gerencia de Solquisa sobre la necesidad de formular una estrategia de mercadeo para comercializar eficiente y eficazmente su línea de productos Milky Clean en las zonas lecheras del país, ya que a través de esta propuesta, la empresa va a ser capaz de generar demanda de sus productos, de posicionarse mejor con respecto a la principal competencia, ganar más porcentaje de mercado, y continuar con su propaganda de calidad y experiencia satisfactoria del producto.

El proyecto se fundamentará en un análisis actual del alcance geográfico y comercial de la línea mencionada, en combinación con las herramientas de mercadeo y operativas utilizadas por Grupo Qaisa a nivel nacional e internacional hasta el día de hoy, versus las virtudes del producto y su potencial en el mercado.

El proyecto incluye el análisis, estudio, y evaluación del mercado, la competencia, clientes potenciales y el diagnóstico de la empresa para evaluar las oportunidades y valorar las posibles ventajas competitivas que tiene ó que se pueden llegar a desarrollar en función de sus fortalezas.

El alcance del plan conlleva únicamente la realización y no la ejecución del mismo. Ésta quedará en manos de los ejecutivos de la empresa.

LISTA DE CUADROS

Cuadro #1	6
Cuadro #2	26
Cuadro #3	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico #1	6
Gráfico #2	13
Gráfico #3	16
Gráfico #4	16
Gráfico #5	81
Gráfico #6	82
Gráfico #7	83
Gráfico #8	84
Gráfico #9	85
Gráfico #10	86
Gráfico #11	87
Gráfico #12	88
Gráfico #13	89
Gráfico #14	89
Gráfico #15	90
Gráfico #16	91
Gráfico #17	92
Gráfico #18	93
Gráfico #19	94
Gráfico #20	95
Gráfico #21	96
Gráfico #22	97
Gráfico #23	98
Gráfico #24	99
Gráfico #25	100
Gráfico #26	100
Gráfico #27	101
Gráfico #28	102
Gráfico #29	103
Gráfico #30	103
Gráfico #31	104

LISTA DE FIGURAS

Figura #1	23
Figura #2	23
Figura #3	23
Figura #4	24
Figura #5	24
Figura #6	25
Figura #7	48
Figura #8	50
Figura #9	56
Figura #10	58
Figura #11	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración #1	121
Ilustración #2	122
Ilustración #3	128
Ilustración #4	129
Ilustración #5	130

LISTA DE TABLAS

Tabla #1 :	80
Tabla #2:	131

Introducción

El subsector pecuario, que incluye a la ganadería bovina de carne, leche y doble propósito, representa una parte importante de la economía de Costa Rica. En conjunto, la actividad ganado vacuno y leche representan el 1.3% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan el 17,6% del valor agregado de la producción agropecuaria, siendo el tercer rubro en importancia en la generación de este valor agregado, según lo expone la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria en su publicación emitida en el 2010 de Políticas y Acciones del Sector Agropecuario (p50). En el aspecto social, de esta actividad dependen directamente miles de productores y sus familias. Existen alrededor de 36.000 productores en unas 40.000 fincas ganaderas, especialmente pequeñas y medianas explotaciones, con alto impacto en la población rural.

Según el Censo Ganadero del año 2000, el 55 por ciento de las hembras bovinas presentes en el hato nacional se ordeñan; el 33 por ciento con ternero al pie (doble propósito) y el 22 por ciento como lechería especializada (dos veces al día sin la presencia del ternero). El producir leche ha sido en los últimos años, una estrategia de los productores de carne para diversificar e incrementar sus ingresos, dada la baja rentabilidad de los sistemas de cría y engorde.

La producción de leche actual es de 2.4 millones de litros diarios de los cuales el 60 por ciento de ella se comercializa a través de empresas lácteas formales (con pasteurización y valor agregado), pero cerca de 1 millón de litros se transforman artesanalmente a quesos frescos (80%) o se venden como leche cruda (20% sin pasteurizar) según el informe de Políticas y Acciones del Sector Agropecuario (p 52).

La actividad lechera se enfrenta a una serie de desafíos, cuya dinámica va a depender de las siguientes consideraciones: las condiciones del entorno mundial y la capacidad competitiva del país, las condiciones de los actores de todas las fases de la agro cadena y las condiciones de los factores de producción en relación con la sostenibilidad económica con respecto a los recursos naturales disponibles.

Entre los desafíos que enfrenta este sector tan importante de la industria, está el de la prevención de las enfermedades que afectan de manera importante las cifras de producción cada año, dentro de las cabe mencionar por su importancia la brucelosis y la mastitis.

La brucelosis, es una enfermedad contagiosa del ganado que tiene importantes consecuencias económicas. Afecta a todos los vacunos, cerdos, ovejas, cabras, caballos, camellos y perros. Es extremadamente infecciosa para el ser humano, causando cuadros de fiebre severos produciendo hasta la infección de hígado y bazo (*Pérez E. 2012.*) y la mastitis es un término médico utilizado para describir la inflamación causada por la obstrucción de los canales mamarios y es causado por una bacteria.

El alcance del proyecto es la realización de un plan de mercadeo que permita potenciar la comercialización de la línea de productos sanitizadores Milky Clean a la empresa Solquisa, para el sector ganadero costarricense.

Para realizar este proyecto, se decidió delimitar el alcance de la propuesta a la industria de químicos sanitizadores comercializados por la vía de la venta al detalle y distribución al mercado nacional, el cual incluye mayoritariamente las zonas rurales dedicadas a la lechería; por lo tanto el análisis no contemplará el mercado institucional. Se espera que la propuesta estratégica sea una herramienta de análisis valiosa para la empresa, de manera que le facilite el competir en un entorno económico competitivo.

La información se presentará de acuerdo a las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de Grupo Qaisa lo que puede limitar el acceso a información valiosa para la realización del proyecto, como registros financieros, facturación y proyecciones de ventas, entre otros.

El tiempo para realizar el estudio, según el cronograma de actividades establecido por el Programa de Posgrados, es de aproximadamente seis meses lo que restringe y limita el desarrollar una investigación, sino que más bien se realizará una propuesta para una oportunidad hallada en un mercado como lo es de productos químicos para el sector lechero.

La investigación se limita geográficamente a la zona rural de Costa Rica, donde se encuentran las zonas lecheras del país, no se tomará en cuenta el Gran área Metropolitana, ni tampoco los países donde Grupo Qaisa exporta sus productos químicos : Centroamérica, México, Panamá, Colombia y Brasil.

Capítulo I

1.1 La industria lechera

1.1.1 Reseña histórica

La industria ganadera bovina es una de las actividades económicas históricamente más importantes que se ha desarrollado en nuestro país y que ha contribuido a 445 años de historia para el desarrollo, no solamente social y económico, sino también comercial y agropecuario. El proceso evolutivo de la actividad ganadera ha pasado por diversas etapas de desarrollo involucrando a diferentes personas así como a diversas instituciones y proyectos a lo largo de cinco siglos.

Entre los principales acontecimientos cronológicos de la historia de la industria lechera en Costa Rica, se destacan los siguientes, descritos por la Corporación Ganadera Corfoga (Corporación Ganadera), en su publicación emitida en noviembre del año 2006 *Historia de la Ganadería Bovina en Costa Rica*:

1. En 1561 llegaron los primeros bovinos a Costa Rica, procedentes de Europa, con fines de alimentación; por lo tanto, no fueron parte de la industria ganadera porque fueron consumidos.
2. En 1568 se crían los primeros hatos provenientes de Honduras.
3. Entre 1600-1700 aparecen las primeras haciendas ganaderas y además inician las exportaciones hacia Panamá de productos derivados del ganado como lo es el cuero.
4. 1859: Se importa ganado proveniente de Europa.
5. 1890: Nace la primera lechería en San Juan de Chicué.
6. 1892: Nuevas importaciones de ganado de Inglaterra y Estados Unidos.

7. 1905: Se crían y desarrollan cabezas de ganado en Cartago.
8. 1928: Se funda la primera Asociación Nacional de Ganaderos, que duro 10 años sin registro.
9. 1930: Se efectúa la primera Exposición Nacional de Ganadería.
10. 1932: Se crea la Ley de Protección a la Ganadería Nacional.
11. 1942: Se conforma la Secretaría de Agricultura, Ganadería e Industria y también el STICA (Servicio Técnico de Cooperación Agrícola).
12. 1946: Se crea la Cámara de Agricultura de Costa Rica y Dirección General de Ganadería.
13. 1947: Nace la Cooperativa de Productores de leche R.L, conformada por 25 productores de leche.
14. 1951: La Cooperativa de Productores de leche alcanza los 200 asociados.
15. 1959: Se dan las primeras exportaciones de carne.
16. 1960: Exportaciones representan un 5.6% de las exportaciones totales.
17. 1965: Se crea la Cámara Nacional de Productores de Leche con 24 miembros productores, con el fin de que la actividad gremial representara y defendiera la actividad lechera del país.
18. 1980: El impacto tecnológico de los módulos lecheros en combinación con medidas y coyunturas económicas, sociales y culturales convierten a la Zona Norte en la mayor productora de leche.
19. 1990: Se crea Corfoga.
20. 2000: Arranca la operación de Dos Pinos en el Coyol con tres unidades importantes: productos ultra pasteurizados, frescos y helados.
21. 2006: Se crea SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal) por decreto de ley.

Gracias a estos acontecimientos, la industria lechera en Costa Rica cuenta con el respaldo de una Cámara de Lecheros que permite la supervisión y vigilancia de los procesos productivos de acuerdo con las normas vigentes, además de promover y fortalecer el desarrollo de la actividad de una manera equitativa.

1.1.2 Proceso de producción y recolección

La producción de leche es una actividad de gran impacto socioeconómico para el país, tomando en cuenta su aporte al valor agregado y a la producción del sector agropecuario. Según la Cámara de Productores de Leche, para su informe del Congreso Nacional del 2013, la producción de leche es el 11.8% del valor agregado agropecuario, superando al café y al banano; y la producción de leche creció un 242% de 1980 al 2013. (Carrillo, 2014)

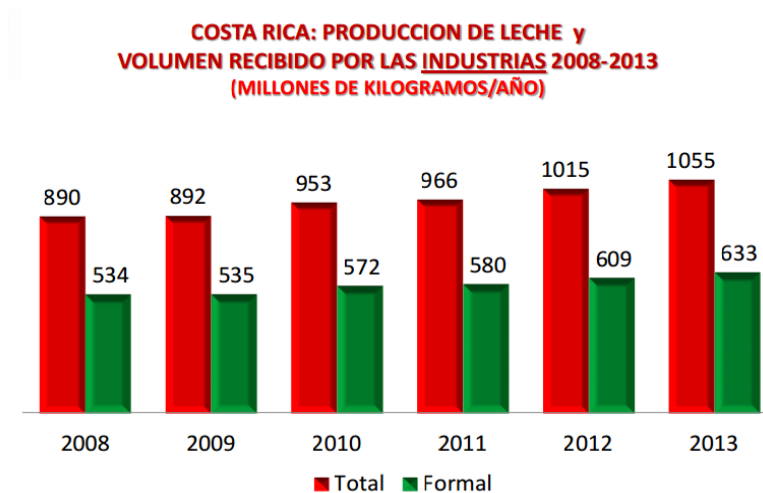
La fase de producción está caracterizada por la presencia de tres sistemas: lechería especializada, lechería de bajura y lechería de doble propósito. Estos sistemas están basados en la asociación de las siguientes variables: altitud, composición racial del hato, alimentación suplementaria, producción promedio, manejo del ordeño y relación de ingresos.

El manejo agroindustrial de la materia prima cuenta con procesos integrados y la diversificación de productos se está implementando tanto para consumo interno como para exportación. Estos procesos de transformación están asociados a los canales de comercialización y se identifican tres tipos: circuito industrial, circuito informal o artesanal y autoconsumo. (MAG. 2007)

La producción nacional de leche fluida y sus derivados se totalizó en 1055 toneladas métricas para el 2013, y se calcula que el 40% de la producción es transformada en el sector informal. El abastecimiento de la producción nacional en el año 2004 fue de un 91 % de la demanda total, siendo el único país centroamericano prácticamente autosuficiente en la producción lechera, teniendo una dependencia alimentaria cercana al 9% durante ese periodo.

A continuación en el Gráfico 1 se presenta la producción de leche y el volumen recibido por las industrias para el período 2008-2013.

Gráfico # 1:



Fuente: Congreso Nacional Lechero. 2013

- 62% leche fluida
- 18% quesos
- 8% leche en polvo
- 4% helados
- 3% otros
- 3% cremas ácidas
- 1% mantequilla
- 1% yogurt

A su vez, de la leche total recibida de la producción, un 84.8% es procesada por las cooperativas y un 15.2% en las no cooperativas (manera informal). Existen siete empresas en Costa Rica conformando el mercado de procesamiento de la producción de leche a nivel nacional, según lo muestra el cuadro número 1:

Cuadro # 1: Distribución de la producción entre las principales siete empresas del país

Empresa	Producción
Dos Pinos	81.6%
Sigma	9.8%
Sigma-Monteverde	3.7%
Coopelache Florida Lácteos	2.0%
Coopelabras	1.2%
Coprolac	1.2%
Los Alpes	0.2%

Fuente: Congreso Nacional Lechero, 2013.

1.2 Situación actual de la industria lechera

Según la Cámara de Productores de Leche en su más reciente y documentado, Congreso Nacional del 2014, la elaboración de productos lácteos es de un 60 por ciento para la industria formal y un 40 por ciento de la industria informal. A continuación se describen las características para los dos tipos de industrias nacionales (MAG. 2007).

Cooperativa de Productores de Leche R. L: (produce las marcas “Dos Pinos” y “Coronado”). Es la empresa de productos lácteos más grande del país, fabrica todas las líneas de productos lácteos, además de jugos.

Industria Láctea Tecnificada (INLATEC): (Produce las marcas “Del Prado” y “Sabemás”). Fue adquirida en el 2013 por la empresa de origen mexicano, Sigma; ésta empresa es una de las más importantes industrias lácteas del país, dedicada a la producción de diferentes tipos de quesos, helados, yogures y cremas. La empresa concede una cuota a cada uno de los productores a los que les recibe leche, la misma es revisada anualmente.

Productores de Monteverde: Empresa fundada hace 50 años por doce familias cuáqueras provenientes de Alabama. Monteverde se dedica principalmente a la producción de quesos aunque también procesa natilla y helados. Esta empresa concede una cuota a cada uno de los productores a los que les recibe leche, la misma depende del número de acciones que

este tenga en la sociedad. Produce las marcas Monteverde, caracterizada por su excelente calidad, y Del Gusto dirigida a segmentos más masivos.

Cooperativa de Productores de Leche de San Ramón (Coopeleche): entre su línea de productos cuenta con leche fluida, helados, yogures, quesos y natilla.

Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Alfaró Ruiz (Coopebrisas): recolecta leche cruda, la procesa y comercializa en el mercado nacional. Produce quesos y natilla.

Italticus: se especializa en la fabricación de quesos.

Italconan: se especializa en la fabricación de quesos.

Vitola: empresa privada dedicada a la producción y venta de quesos, los cuales fabrica con la modalidad de quesos frescos o prequesos.

Las Delicias: se especializa en la fabricación de quesos.

Blanco y Negro: empresa privada dedicada a la producción de queso y natilla.

Tiqueso: se especializa en la fabricación de quesos.

Apilac: produce bajo la marca Del Sur y tiene gran diversidad de productos.

Indulac: se especializa en la fabricación de quesos.

Central Heladera Díaz: empresa privada dedicada a la producción y venta al detalle de helados.

Helados Delfín: se especializa en la fabricación de helados.

Helados POPS: empresa privada dedicada a la producción y venta al detalle de helados.

Helados Malavassi: se especializa en la fabricación de helados.

Para la industria informal, los principales productos son los quesos, natilla, leche fluida y mantequilla. Su red de distribución abarca el servicio de distribución a domicilio, ventas ambulantes, ferias del agricultor y pulperías. Los principales centros de producción se ubican en el siguiente orden: Turrialba, Zarcero, San Carlos, Guanacaste, San Isidro del General, Zona Atlántica y la región Pacífico Central.

De acuerdo al MAG, dentro de las industrias informales o industrias queseras artesanales algunas de ellas pasteurizan la leche como paso inicial, elaborando diversos tipos de quesos y natilla; a la vez éstas pueden ser de tipo familiar o pequeñas empresas asociativas que han recibido asesoría técnica de diversos organismos del estado u organismos privados.

Algunas de estas industrias producen quesos y natilla a partir de leche cruda, en zonas tradicionales como Santa Cruz de Turrialba, famosa por el queso Turrialba; Zarcero, con tradición de queso palmito; Bagaces, por el queso duro Bagaces; además de San Carlos.

Finalmente establece que, el equipamiento y estructura de cada una de ellas depende completamente de su dueño, ya que en su gran mayoría son productores artesanales, los cuales se fabrican en cantidades moderadas y con un enfoque local. (MAG, 2007).

1.3 Industria lechera a nivel internacional

En este apartado se brinda un acercamiento al contexto de la industria lechera a nivel internacional. Así, se abordan los principales países productores y consumidores así como la estructura de precios.

1.3.1 Principales países productores

De acuerdo con la FAO (Food and Agriculture Organization), la India es el mayor productor mundial de leche, con el 16 % de la producción total; seguido por los Estados Unidos de América, China, Pakistán y Brasil.

En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo.

En los últimos decenios, los países en desarrollo han aumentado su participación en la producción lechera mundial. Este crecimiento se debe principalmente al aumento del número de animales destinados a la producción y no al de la productividad por cabeza. En el sistema de producción mundial, según la FAO, se destacan los siguientes datos relevantes:

- En África y Asia, la leche suele producirse en sistemas mixtos con menos de cinco vacas. En América del Sur, los productores de leche generalmente crían al menos diez reses con doble finalidad (leche y carne).
- En los países en desarrollo, hasta un tercio de la leche se produce en zonas urbanas y periurbanas.
- Por término medio, los hogares que se dedican a producir leche crían dos vacas lecheras (o búfalas) que tienen un rendimiento lácteo diario de 11 litros.
- La producción mundial de leche tiende a concentrarse cada vez más en una menor cantidad de productores, con hatos de leche cada vez mayores.
- En los últimos diez años, se observa cómo, en la mayoría de los países europeos así como en Canadá y los Estados Unidos, la cantidad de fincas lecheras se ha reducido en casi un 50%. La excepción la constituyen los países que han realizado la transición a la economía de mercado, como los ex-miembros del bloque soviético en Europa, donde se han establecido nuevas fincas productoras de capital privado.
- Las menores tasas de crecimiento en países como Canadá y Dinamarca y la mayoría de los países de la Unión Europea, se deben principalmente a la existencia de cuotas que limitan la producción y, por ende, hacen complicado aumentar la cantidad de animales en el hato de producción.

El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. Según la FAO, la demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios.

La FAO sugiere que ésta tendencia es más pronunciada en Asia Oriental y Sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas periféricas rurales y urbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción. Debido a que la leche es uno de los principales productos que se consumen de manera diaria alrededor del mundo, según datos de la FAO, es de suma importancia que tanto los

países productores como los que importan una cantidad importante del producto, conserven la cantidad adecuada para abastecer a la población, además de las condiciones comerciales adecuadas para que este suministro sea uno de los de primera línea en la canasta básica de estos países.

El mercado internacional natural para los productos lácteos costarricenses se encuentra actualmente representado por los socios comerciales pertenecientes al istmo centroamericano: Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá. Por otra parte, el mercado internacional del sector lácteo que se ha venido estimulando por las tendencias mundiales hacia la apertura comercial dentro del marco de la Organización Mundial de la salud (OMC), colocan como potenciales socios a los países con los cuales Costa Rica sostiene actualmente acuerdos comerciales, como por ejemplo, Chile, México y Canadá, entre otros. Incluso, se consideran socios potenciales países representativos del sector lácteo internacional, como Irlanda, Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay. (Zúñiga et al., 2005)

Entre los principales productos exportados por Costa Rica, según el Congreso Nacional de Productores de Leche, para el 2014 son: leches fluidas, 58%; leche en polvo, 14%; leche deslactosada 8%; yogurt, 7%; helados, 4%; leche saborizada y quesos, 3% cada uno, mantequilla, leche modificada y otros, 1% respectivamente. Asimismo, los productos lácteos que presentaron un mayor crecimiento por volumen (2014) en relación con las exportaciones realizadas en el 2013 fueron: leche deslactosada 2400%; leche saborizada, 19%; y leche fluida, 13%.

Pero también la industria lechera mundial, según reportes de la FAO, afronta un escenario lleno de desafíos, siendo los más importantes el aumento de la demanda de productos lácteos, con un crecimiento de la demanda del 2% anual o una cantidad equivalente al total de la producción anual de Australia, a lo que se suma el temor de que el suministro de leche crece a menor velocidad que la demanda.

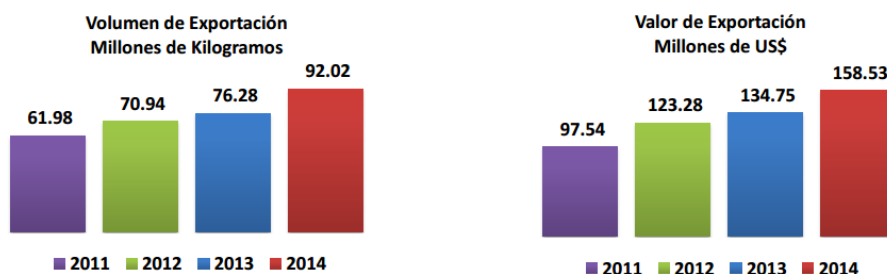
Las principales empresas del sector tienden a ser más grandes que los participantes de la industria lechera y la unificación mundial en curso incrementa su poder en el mercado. En consecuencia, el proceso de concentración que se da a través de las fusiones y las alianzas estratégicas en la industria lechera se ha pronunciado y se prevé que prosiga. Dado que la

demanda de productos lácteos no aumenta a tasas iguales en todo el mundo, sino que apenas aumenta en el mundo desarrollado, mientras que en algunas regiones en desarrollo crece mucho, los desafíos que afrontan las empresas de lácteos varían de acuerdo con el mercado en que trabajan. (Zúñiga et al., 2005)

1.3.2 Principales países consumidores

El sector lechero es muy localizado, debido a que la leche es un producto voluminoso y perecedero, y los lácteos se consumen principalmente en el país o la región donde se producen. Solo una reducida fracción de la producción mundial se comercializa internacionalmente.

De acuerdo con los datos obtenidos del sistema TICA del Ministerio de Hacienda, para el año 2014 las exportaciones de productos lácteos de Costa Rica ascendieron a 92.02 millones de kilos, con un valor total de 158.53 millones de dólares, esto representa un incremento de 20.6% en volumen y 17.64% en el valor de exportación en comparación con las cifras del año 2013. Sin embargo, el precio por kilo exportado se vio disminuido en un 2% en relación al año 2013, cayendo de \$1.77 por kilo exportado en 2013 a \$1.72 en 2014. (Congreso Nacional de Productores de Leche, 2014).

Gráfico #2:**Volumen y Valor de Exportación del Periodo 2013-2014**

Fuente: CNPL con datos de Ministerio de Hacienda (TICA).

Según el gráfico #2, la región centroamericana tiene un alto potencial en función a la expansión productiva de leche. Esto a partir de la necesidad de satisfacer las necesidades de consumo interno y aprovechar las oportunidades para exportar entre los mismo países centroamericano así como a terceros mercados, utilizando los tratados de libre comercio negociados por la región, lo que ha logrado gran permeabilidad del mercado regional para Costa Rica.

Los dos principales productos de exportación del país son la leche fluida en envase de larga duración y la leche en polvo empacada al detalle, los cuales se dirigen a Centroamérica. En otros términos, las exportaciones nacionales tienen poco valor agregado y se dirigen básicamente a la región, la cual posee baja capacidad adquisitiva. Sin embargo, este producto tan esencial en la alimentación de los individuos a nivel mundial, muestra cifras de consumo en crecimiento y su obtención varía dependiendo de la estructura económica y comercialización del producto a nivel mundial(MAG, 2007).

En relación con el consumo per cápita, el cual determina la demanda y oferta del producto, según datos de la FAO(2015), el consumo mundial per cápita a nivel mundial:

- Es elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;
- Medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelandia, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;

- Bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año) en Vietnam, Senegal, la mayoría de África Central y la mayor parte de Asia Oriental y Sudoriental.
- En Asia Meridional, se prevé que el consumo de leche y productos lácteos aumente en un 125% para 2030.
- En la India, aproximadamente el 50% de la leche se consume de producción local.
- La leche proporciona el 3% del suministro de energía alimentaria en Asia y África, en comparación con el 8-9% en Europa y Oceanía; del 6-7% del suministro de proteínas alimentarias en Asia y África, en comparación con el 19% en Europa; y del 6-8% del suministro de grasas alimentarias en Asia y África, en comparación con Europa, Oceanía y las Américas, donde proporciona entre el 11% y el 14%.

Además de ser una actividad que genera divisas al país productor y a los países consumidores por medio de la apertura comercial; el comercio de lácteos es muy inestable, ya que su circulación puede recibir los efectos de (FAO,2015):

- a) la situación económica general del país, b) las fluctuaciones de la oferta y la demanda,
- c) la variación de los tipos de cambio, y d) las medidas políticas.

Esta inestabilidad se ve aumentada por la extrema concentración del mercado mundial de leche, en cuanto a los compradores y los vendedores; en consecuencia, no se absorben con facilidad las crisis de la oferta o la demanda.

Ahora bien, debido que la demanda de productos lácteos aumenta más velozmente en regiones que no son autosuficientes en la producción de leche, crecen los volúmenes del comercio de leche. También aumentará a mayor velocidad la participación de la producción mundial de leche que es objeto del comercio que la producción misma de leche.

Además, las empresas lecheras afrontan una serie cada vez mayor de exigencias del consumidor, así como un poder mayor de este. Los minoristas de alimentos, la industria de servicios alimentarios y la de elaboración de alimentos son los principales consumidores de productos lácteos.

Esto conduce al siguiente apartado relacionado con la estructura de precios, la cual es imprescindible para la obtención e intercambio del producto alrededor del mundo.

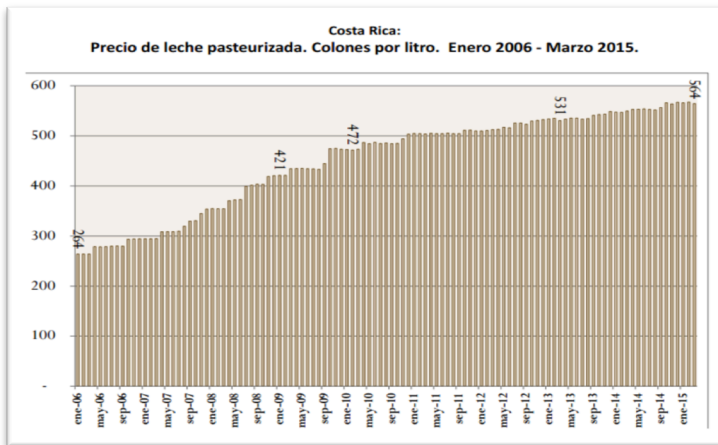
1.3.3 Estructura de precios

En muchos países, según la FAO (2015), principalmente en los países desarrollados, el mercado de leche es uno de los mercados agrícolas más reglamentados. Las intervenciones del gobierno en el mercado interno de la leche tienen por objetivo, por lo general, regular las cantidades que se producen, establecer precios mínimos y garantizar los ingresos de los productores. Con frecuencia los gobiernos intervienen también mediante compras públicas y almacenamiento del exceso de la producción, o para aplicar políticas de promoción del consumo de lácteos.

También sugiere que , en los países donde los precios internos de los productos lácteos se mantienen muy por encima de los precios del mercado mundial, es necesario proteger el mercado interno contra la competencia externa a fin de garantizar el mercado para los productores del país que, de otra manera, tendrían dificultades para vender sus productos costosos. Las principales políticas de los países para limitar las importaciones son los aranceles y los contingentes arancelarios, así como otros obstáculos no arancelarios.

En cuanto a los precios al consumidor de la leche pasteurizada en colones del 2006 al 2015, se muestra a continuación en el gráfico 3 , el alza de los precios en el transcurso de los años:

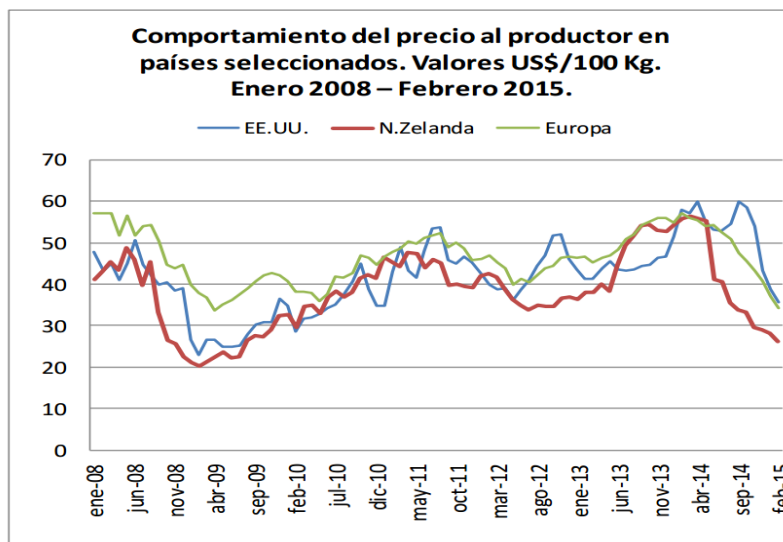
Gráfico #3: Precio de la leche pasteurizada en Costa Rica 2006-2015



Fuente: Congreso Nacional Lechero 2014, con datos del INEC.

De igual manera, en el gráfico #4 de la misma fuente, se observa el alza de los precios para el productor internacional:

Gráfico #4 : Comportamiento del precio al productor 2008-2015



Fuente: Congreso Nacional Lechero 2014 con datos del INEC.

Al analizar los márgenes del precio al productor, se observa el valor agregado que confiere el proceso de transformación y comercialización de la leche. En cuanto a la dinámica mundial de la industria de los lácteos, los niveles de subsidios y otras ayudas a la agricultura son altos en los principales países desarrollados y esto pone a Centroamérica en desventaja.

Debido en parte a estos subsidios, pero también a otros factores externos, la oferta agrícola mundial ha crecido mucho más rápido que la demanda, presionando la baja de los precios internacionales. La situación actual de precios bajos no es coyuntural, sino estructural y de largo plazo; por lo tanto, representa nuevos y grandes retos para la agricultura de la región (Zúñiga et al. 2005).

La leche y sus subproductos son de los bienes más regulados y distorsionados dentro del comercio internacional. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés), el apoyo total estimado de sus países miembros para el sector lácteo ascendió a USD 47.396 millones en el 2003. Este valor equivale en promedio al 49% de los ingresos de los productores de leche de estos países. La leche es el primer producto a nivel de apoyos en valor nominal y el tercero en apoyos como proporción de los ingresos, después del arroz y el azúcar. Los datos anteriores reflejan el soporte dado al sector en forma global, no por países. En términos absolutos, la Unión Europea con el 47.60% de este monto, Estados Unidos con el 23.19% y Japón con el 10.04%, son los países con mayor apoyo.

Esta ayuda otorgada al sector productor en muchos casos propicia una competitividad ficticia, basada en subsidios y otro tipo de ayudas. Pero el nivel de apoyos a la producción no es el único elemento que distorsiona el comercio internacional de productos lácteos. Esta protección también se refleja en las barreras arancelarias y no arancelarias aplicadas por la mayoría de los países y en la exclusión de los productos lácteos de muchos acuerdos comerciales.

Ahora bien, tres grupos de acontecimientos relacionados con la dinámica mundial afectan al sector lácteo costarricense (Congreso Nacional de Productores de Leche) 2014) a saber:

- a. Primero, las diversas negociaciones internacionales tendentes a regular el comercio internacional. Específicamente, las establecidas por la Organización Mundial de Comercio (OMC).
- b. Segundo, los tratados de libre comercio como negociaciones de apertura comercial entre bloques económicos o regionales. Se destaca de manera importante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA), fundamentalmente por ser la primera vez para Centroamérica que el sector lácteo es incluido totalmente en un proceso de apertura comercial.
- c. Finalmente, las tendencias mundiales de industrialización, alianzas y consolidaciones de la producción primaria y de la etapa de transformación en productos de valor agregado, que se estimulan en países altamente competitivos de la industria láctea.

Las Medidas de Trato Especial y Diferenciado (TED) a países en desarrollo consideran que la gran variedad de medidas comerciales tales como cuotas, aranceles variables, licencias y precios mínimos de importación serían sustituidas por un arancel fijo, el cual además disminuiría en montos mínimos de 15% para los países desarrollados, 24% para países en desarrollo y algunos menos desarrollados les sería permitido no disminuir sus niveles arancelarios (Zúñiga et al.2005). Los países se comprometieron a sustituir por aranceles las restricciones cuantitativas y otras medidas no arancelarias aplicables a los productos agrícolas. A este proceso se le conoce como “arancelización”. Estos aranceles procuraban ofrecer un nivel de protección similar al que ofrecían las barreras no arancelarias.

En Costa Rica, una de las medidas más comunes y distorsionantes del libre comercio eran los permisos de importación. El propósito principal del Consejo Nacional de la Producción (CNP) antes de la adhesión de Costa Rica al GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) y los Programas de Ajuste Estructural, era lograr un equilibrio adecuado entre oferta y demanda de productos básicos, por lo que podía recurrir a la exportación de posibles

excesos en la producción, o a importar productos en casos de escasez, directamente o autorizando a terceras partes. Los productos sujetos a este control eran: granos (arroz, frijoles, frijoles de soja y otros), leche y sus derivados, carne y ganado en pie y tabaco. Los permisos de importación y exportación eran concedidos o rechazados por el CNP basándose únicamente en estudios técnicos con relación a la oferta y demanda local del producto del momento, para evitar distorsiones negativas hacia productores o consumidores (Benavides.H .2014).

Según Benavides, en el caso específico de la importación o exportación de leche y sus derivados, aparte del CNP también participaban en la adhesión al GATT, la Comisión Nacional de la Leche y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). El país adoptó el compromiso de remover estas medidas cuatro años después de la incorporación de Costa Rica al GATT en 1990.

Respecto a las barreras arancelarias, la mayoría de los países, y entre ellos los protagonistas de la producción y el comercio mundial de lácteos, se caracterizan por imponer altos impuestos de entrada, que limitan de gran forma el libre intercambio comercial. La excepción a la regla son naciones altamente competitivas, como Australia y Nueva Zelanda. Costa Rica, por su parte, mantiene contingentes arancelarios de importación para productos lácteos (leche fluida, leche en polvo, yogurt, mantequilla, queso fresco, queso fundido y helados), carnes y embutidos de aves.

Los contingentes se definen como cuotas que el país debe activar para procurar un acceso mínimo a aquellos productos que fueron arancelizados y en los cuales el arancel vigente es superior al establecido en la lista de Costa Rica para las importaciones dentro de contingentes, según indica la Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica, efectuada por el INCAE en el 2005. Así, los productos lácteos que ingresen al país vía contingentes arancelarios pagan un arancel que está alrededor del 34%. La cuota asignada del contingente responde al 3% del consumo del país en el período 1988-1990, el cual llegó al 5% en forma escalonada en el 2004.(Zúñiga et al.2005)

Las posibles razones que se pueden apuntar para explicar la poca utilización de estas cuotas están relacionadas con altos precios internacionales que hacen poco atractivo el ingreso de producto extranjero, producción local con capacidad para suplir toda la demanda nacional a precios y calidad competitivos y el riesgo que para una empresa implica iniciar una actividad basada en la importación de estos productos, ya que solo una cuota pequeña tiene el arancel preferencial. Una vez agotada esa cuota, se aplican los aranceles de Nación más Favorecida (65%). Sumado a ello la cuota es compartida. Cualquier persona física o jurídica, domiciliada en Costa Rica puede solicitar su participación en la distribución de contingentes, lo que permite atomizar, más que concentrar estas importaciones. (Zúñiga et al.2005)

Con respecto al comercio, la cadena láctea tiene gran importancia en la economía de los países por su aporte a la producción y el empleo local. Sin embargo, aunque el comercio mundial de lácteos es marginal respecto a la producción total, tiene buenas perspectivas debido a la tendencia creciente de la demanda en diferentes países.

1.4 La industria lechera en Costa Rica

Para comprender la dinámica de la industria lechera en Costa Rica y la diversificación de productos ofrecidos al mercado nacional e internacional, en este apartado se detalla la estructura del sector con la idea de proveer un panorama adecuado para su comprensión el resto del capítulo.

1.4.1 Estructura del sector lechero en Costa Rica

La explicación para el dinamismo de este sector podría sustentarse en la infraestructura industrial desarrollada en el país y la amplia diversificación del mercado de productos lácteos. De hecho, Costa Rica ha sido el país del área centroamericana con mayor procesamiento industrial de leche fresca y, además, uno de los países con el mayor consumo per cápita de Latinoamérica, a la par de Argentina y Uruguay, según reporta el Ministerio de Agricultura y Ganadería.(2014).

Durante la década de los setenta e inicios de los ochenta, Costa Rica fue un importador neto de productos lácteos, llegando a importar cerca del 18% del total consumido, según señala Zúñiga et. Al (2005). A partir del año 1982 y hasta el año 1994, se realizaron esfuerzos para lograr autosuficiencia en la producción de productos lácteos, y fue en el año 1996 cuando por primera vez la economía costarricense reportó resultados positivos en la balanza comercial del intercambio de productos lácteos.

El sector lechero tiene un importante impacto positivo en aspectos sociales del país. La producción primaria es generadora de recursos para miles de productores. Si se incorporan otros actores que forman parte del sector, como industrias e instituciones relacionadas, se puede hablar de una generación de empleos directos e indirectos para alrededor de 200 mil personas. Finalmente, el sector incorpora a una importante cantidad de población inmigrante, especialmente nicaragüenses, que trabajan en fincas de producción lechera.(Zúñiga et al.2005)

Costa Rica posee con una diversificación de productos del sector lácteo relativamente apropiada para atender las necesidades tradicionales del mercado. La principal empresa de producción local, Dos Pinos, y las multinacionales como Nestlé, ofrecen al mercado una interesante variedad de productos de corte genérico, por ejemplo, productos como la leche entera y la leche descremada, el queso mozzarella y cheddar, la leche evaporada y la leche concentrada. Por otra parte, las empresas de menor escala se encuentran apostando a los productos de características locales como el queso Turrialba, sin por ello dejar de explorar el campo de producción de algunos quesos como los que se mencionaron anteriormente.

El mercado costarricense se encuentra abastecido en su mayor parte por la Cooperativa de Productores de Leche R. L., Dos Pinos, fabricante de las marcas Dos Pinos y Coronado, la cual ofrece cerca de 80 tipos diferentes de productos lácteos. Se encuentra también en el mercado la empresa Monteverde, que ofrece 17 tipos diferentes de quesos; la empresa Inlatec (Del Prado), que ofrece ocho tipos de queso, además de natillas, yogurt, crema dulce y queso crema. Asimismo, Yogurt Yoplait (Eskimo), importado de Nicaragua, ofrece nueve

tipos diferentes de productos, los cuales a su vez se presentan en diferentes sabores; y la multinacional Nestlé ofrece ocho líneas de productos lácteos, con 24 diferentes tipos de productos.

Lo anterior ha estimulado la existencia de una amplia variedad de precios, los cuales además de reflejar los costos de los procesos de producción y costos totales implicados en el proceso, determinan la estrategia de segmentación pautada por los industriales para cubrir las preferencias del consumidor dadas por gustos, hábitos de consumo, poder adquisitivo y preferencia de marca. La competencia entre diferentes marcas también refleja las ventajas que provee la escala, eficiencia en sistemas de distribución y poder de negociación que detenta cada marca en particular.

Según describe la *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche* (2005), realizada por el INCAE, las condiciones en que se realizan las ventas son generalmente a crédito, el cual se determina de acuerdo con un análisis de riesgo que cada empresa realiza de sus clientes. Para el suministro a distribuidores, el análisis de riesgo se encuentra en continua evolución a medida que la relación avanza en el tiempo. El plazo de crédito aplicado puede variar, pero por lo general es de ocho días. La situación contraria se da con clientes mayoristas, como las cadenas de supermercados, donde el balance de poder de negociación influye directamente en el plazo, el cual puede ser de varias semanas incluso hasta de 45 días, pudiendo extenderse este plazo por razones de trámites administrativos.

En general, la relación entre empresas industriales y sus socios distribuidores se basa en la responsabilidad de las primeras sobre cualquier defecto del producto atribuible al proceso de fabricación; para este efecto, la información contenida en la fecha de vencimiento, es crucial para determinar la responsabilidad del fabricante.

1.4.2 Producción y comercialización de lácteos

En cuanto a la producción y comercialización de lácteos existen diferentes canales en el mercado nacional. Para efectos de este trabajo, se analizará la clasificación de canales expuesta por el INCAE en su *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores Nacionales de Leche* (citada por Zúñiga et al., 2005).

Figura #1. Canal primario de comercialización

Productores primarios → Productores industriales → Distribuidor → Minorista → Consumidor final

Las empresas que utilizan este canal primario de comercialización son provistas de materia prima (leche) por productores primarios locales. Los productos lácteos elaborados por las industrias son colocados directamente, por medio de sus propios camiones repartidores, a distribuidores minoristas locales como pulperías y pequeños abastecedores, entre otros.

Otro canal de distribución en el sector lácteo utilizado por empresas como Inlatec, Helados Delfín y Helados Malavassi, es el canal secundario que se describe a continuación. Estas empresas adquieren contratos de compromisos mutuos con los productores primarios e importan parte de la materia prima utilizada; su producción es distribuida hasta el consumidor final por medio de distribuidores minoristas (Zúñiga et al., 2005).

Figura #2: Canal secundario de comercialización

Materia prima (importación / productor primario) → Productor industrial → Distribuidor minorista → Consumidor final

Para el caso específico de los productos de marca privada, como es el caso de la marca Sabemás, propiedad de Corporación Supermercados Unidos (CSU) y actualmente fabricados por Inlatec, se tiene que estos son distribuidos únicamente a través de la cadena de distribuidores minorista constituida por los supermercados de la corporación.

Figura #3: Canal terciario de comercialización

Materia prima (importación / productor primario) →Productor industrial→Distribución (distribuidor minorista / puntos propios) →Consumidor final

Asimismo, existen otras industrias que adquieren contratos de compromisos mutuos con los productores primarios y también importan parte de su materia prima. Posteriormente, parte de la producción es vendida en sus propios puntos de venta y otra parte es vendida a distribuidores minoristas. Helados POPS y Helados Díaz tienen este canal de distribución funcionando en sus negocios.

Figura #4: Canal minorista de comercialiación

Materia prima (importación / productor primario) → Productor industrial→ Distribución (distribuidor minorista / puntos propios) → Consumidor final

Las industrias Vítola y Tiqueso utilizan este canal de comercialización. Ambas empresas fabrican su producción a partir de materia prima comprada a productores primarios nacionales, mientras que otra parte de la materia prima requerida la compran a pequeñas plantas que les venden productos semielaborados y a los cuales se les da valor agregado. Los productos finales son distribuidos mediante la venta a distribuidores minoristas, especialmente a supermercados.

Figura #5: Canal productos semielaborados

Materia prima (productor primario / productos semielaborados) →Productor industrial →Distribuidor minorista →Consumidor final

El siguiente esquema utilizado por los canales de distribución de empresas como Productores de Monteverde y la Cooperativa de Productores de Leche R. L., Dos Pinos. Estas empresas utilizan materia prima de productores nacionales con quienes manejan una relación contractual de compromisos mutuos. Luego distribuyen sus productos mediante

cuatro mecanismos distintos: puntos de venta propios, ventas a distribuidores mayoristas, ventas a distribuidores minoristas y las exportaciones.

Figura #6: Canal mayorista

Productor primario → Producción industrial → Distribución (puntos propios / distribuidores minoristas / Distribuidores mayoristas / exportación)

Así también es importante describir cuáles son los principales canales de distribución de la industria informal:

- Venta directa del productor primario al consumidor.
- Venta directa del productor primario a los distribuidores minoristas.
- Venta de materia prima del productor primario al industrial, luego este lo vende a distribuidores minoristas.
- Venta del productor primario al industrial y estos directamente lo venden al consumidor.

1.4.3 Importancia económica del sector lechero para Costa Rica

Durante los años setenta e inicios de los ochenta, Costa Rica fue un importador neto de productos lácteos, llegando a importar cerca del 18% del total consumido. A partir del año 1982 y hasta el año 1994, se realizaron esfuerzos para lograr autosuficiencia en la producción de productos lácteos, y fue en el año 1996 cuando por primera vez la economía costarricense reportó resultados positivos en la balanza comercial del intercambio de productos lácteos (Zúñiga et al., 2005).

La ubicación geográfica de Costa Rica, cercana a Estados Unidos y con acceso a dos océanos, se constituye en una ventaja comparativa en este mercado, respecto a grandes exportadores lácteos como Australia, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay. Estas ventajas

se traducen en menores tiempos de entrega debido a la cercanía geográfica con el mercado norteamericano.

El sector lácteo costarricense depende en gran medida de la utilización de insumos importados, tanto para la producción primaria como para la producción industrial. El transporte de estos insumos requiere de la infraestructura vial adecuada que permita al sector proveerse de estos sin que repercuta en los costos de los mismos de forma significativa. Asimismo, la recolección de la leche en las fincas y la distribución de los productos procesados requieren de vías de comunicación de excelente calidad, que permitan el transporte interno sin constituir una carga excesiva en los costos. Para alcanzar este objetivo, se requiere de una eficiente red de puertos, aeropuertos, carreteras y ferrocarriles.

La Cámara Nacional de Productores de Leche, en su Congreso Anual realizado en el 2014, muestra un cuadro con los porcentajes que indican la participación del sector lechero para la economía nacional en el 2012, según el cuadro #2:

Cuadro #2: Porcentajes que indican la participación del sector lechero nacional para el año 2012

11.80%	Del valor agregado, superado únicamente por banano y café
43.60%	Del Valor agregado de las actividades pecuarias
54.80%	Del Valor de las exportaciones del sector pecuario
74.80%	Empleos directos entre fincas e industrias lácteas
46.14%	Del empleo del sector privado
5.46%	Del empleo del sector privado
17.10%	De la Población Ocupada por el Sector Agropecuario

Fuente: Congreso Nacional de Productores de Leche, 2014

El sector tiene un importante impacto positivo en aspectos sociales del país. La producción primaria es generadora de recursos para aproximadamente 14 mil productores. Si se

incorporan otros actores que forman parte del sector, como industrias e instituciones relacionadas, se puede hablar de una generación de empleos directos e indirectos para alrededor de 200 mil personas. Finalmente, el sector incorpora a una importante cantidad de población inmigrante, especialmente nicaragüenses, que trabajan en fincas de producción lechera. (Zúñiga et al., 2005)

Según datos de COMEX compartidos en el Congreso Nacional de Productores de Leche del 2014, la participación que tiene el sector lechero en las actividades de valor agregado agropecuario, es de un 9,90% para el 2013. Además, las exportaciones están compuestas por leche fluida y saborizada, se importa mayoritariamente de Nicaragua y se exporta para la región Centroamericana un 77% de la producción.

Actualmente, Costa Rica posee un promedio arancelario aplicado al 22% para los productos lácteos; y se forma parte de tres tratados comerciales con tratamiento preferencial para la exportación de lácteos: CAFTA, TLC Centroamérica y México y Tratado de Libre Comercio con Canadá. Estos mismos tratados aplican para la importación de producto. (Congreso Nacional de Productores de leche, 2014).

En Costa Rica, el precio de la leche fluida al consumidor final se encontraba regulado por el Estado hasta el año 2000. Tal regulación ocasionaba pérdidas a las plantas industrializadoras cuando colocaban la leche fluida, las cuales se recuperaban mediante un aumento de los precios en otros productos derivados. En enero de 2001 el precio se liberó, haciendo que otros derivados ganasen competitividad al no tener que compensar las pérdidas ocasionadas por la venta de leche fluida con precios fijados por la Ley.

La leche como materia prima es el principal componente en la estructura de costos en la industria láctea. Para Dos Pinos, el destino productivo de la leche captada de sus afiliados corresponde en su mayoría a productos pasteurizados de corta duración, productos con proceso U.H.T. (Ultra High Temperature) y leche en polvo. Las decisiones para elegir la mezcla de productos a producir se toma con base en estudios de análisis de demanda.

La industria en Costa Rica se encuentra operando a menos de la capacidad total disponible. Empresas como Dos Pinos y Coopeleche no utilizan toda la capacidad de sus instalaciones y, además, ambas empresas han mencionado su anuencia a ofrecer el servicio de maquila para aumentar la utilización de su capacidad productiva. (Congreso Nacional de Productores de leche, 2014).

Ante algunas distorsiones del mercado internacional y debido al costo de producción interno poco competitivo, el sector ha encontrado dificultades para exportar y así utilizar su plena capacidad, aunque algunas empresas lo hacen, principalmente a los países centroamericanos.

1.4.4 Importancia de las cooperativas para los productores

Una cooperativa es una asociación autónoma de mujeres y hombres unidos voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Es una empresa comercial que pretende encontrar el justo equilibrio entre la obtención de beneficios y la satisfacción de las necesidades e intereses de los miembros y sus comunidades. (FAO, 2012)

Las cooperativas están presentes en todos los países y en todos los sectores: la economía, la agricultura, las finanzas, la atención de salud, la comercialización, el seguro y el crédito. Se estima que, en todo el mundo, mil millones de personas son miembros de cooperativas, y que estas generan en total más de 100 millones de empleos. En la agricultura, la actividad forestal, la pesca y la ganadería, los miembros participan en la producción, la repartición de los beneficios y el ahorro de costos, comparten riesgos y realizan actividades generadoras de ingresos, con lo que adquieren un mayor poder de negociación como compradores y vendedores en el mercado. (FAO, 2012)

Las cooperativas agrícolas y alimentarias constituyen ya una herramienta fundamental para combatir la pobreza y el hambre, pero podrían hacer mucho más. Los miembros de las cooperativas pueden beneficiarse de la capacitación y el desarrollo de sus aptitudes, pero no solamente en aspectos técnicos como los métodos y tecnologías de producción agrícola sostenible. Los socios de las cooperativas y sus directores también necesitan potenciar aptitudes generales como la capacidad de liderazgo e iniciativa, las dotes de negociación, la confianza en sí mismos y las aptitudes para el desarrollo empresarial, la elaboración de políticas y la promoción. (FAO. 2012)

La producción industrial formal está concentrada en una sola empresa, la Cooperativa de Productores de Leche R. L., Dos Pinos, la cual procesa el 85% de la leche industrializada del país. El otro 15% está constituido por cooperativas de menor tamaño, asociaciones de productores y sociedades anónimas. (Congreso Nacional de Productores de leche, 2014).

El período de mayor desarrollo y expansión del cooperativismo costarricense se dio en las décadas de los años setenta y ochenta. En esa fase, se fortalecieron las cooperativas de ahorro y crédito, se fomentaron las agrícolas de autogestión y se incursionó en las de servicios, especialmente transportes, consumo, vivienda.

Durante la década de los noventa y principios del siglo XXI, a pesar de los procesos de ajuste estructural, apertura comercial, tratados de libre comercio y modelos neoliberales, las cooperativas de Costa Rica logran enfrentar las nuevas condiciones y –como se indicó anteriormente– se generan procesos de modernización y adopción de modalidades de trabajo que garantizan mayor eficiencia, eficacia y competitividad. (Prosic, 2011)

En el sector lácteo, las cooperativas Dos Pinos, Copecoronado, Coopebrisas y Coopeleche industrializan el 90% de la leche que produce el país, con altos estándares de calidad y garantizando la salud de toda la población. Al frente de estas empresas están más de tres mil productores, dueños de esas empresas. Las cooperativas buscan cumplir los siguientes principios, según Prosic :

- Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagará un precio justo.
- Comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
- Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

De acuerdo con la *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica*, la mayor empresa formal del país, Dos Pinos, utiliza un esquema de certificados de aportación, conocido comúnmente como acciones o derechos de entrega. Actualmente, la Cooperativa Dos Pinos no ofrece nuevos derechos de aportación al mercado, lo cual representa una barrera de entrada a productores nuevos o actuales que deseen ampliar su capacidad productiva. (Zúñiga et al., 2005)

Coopeleche otorga un derecho de entrega por un costo de 221 mil colones que permite entregar 42 kilogramos de leche. Todos los asociados deben contar con sistema de refrigeración; además, los animales en producción deben estar certificados libres de enfermedades como brucelosis y tuberculosis. Coopebrisas también utiliza el mecanismo de abastecimiento de leche mediante el uso por parte de los productores de derechos de entrega, los cuales pueden ser adquiridos por aproximadamente 110.000,00 colones para optar a la entrega de cada 42 kilogramos de leche.

Históricamente, Monteverde se ha abastecido de la producción de leche de la región Chorotega, y tiene como requisito suscribir la leche con acciones de la empresa. La empresa determina el precio de las acciones y se permite al productor adquirir nuevas cuotas o vender las propias, a través de la bolsa de precio fluctuante que administra la empresa. No obstante, en los últimos dos años Monteverde también ha recibido leche de otras plantas procesadoras y de otras áreas del país.

INLATEC, por su parte, no utiliza el mecanismo de abastecimiento de leche por derechos de entrega; en este caso, el suministro de la leche por parte de los productores nacionales se establece en común acuerdo con la empresa; no existe sistema de cuotas, ni costos de derechos de entrega. El sistema de pago por la leche recibida es con base en el contenido de sólidos. Al no existir el mecanismo de derecho de entrega, no existe el suministro de leche no suscrita, por lo que el 100% de la leche entregada por el productor es reconocida por la empresa al único precio acordado.

1.4.5 Principales canales de comercialización

A continuación, se describen los principales actores de la comercialización, de acuerdo con la *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica*:

1. Distribuidores minoristas: son principalmente los supermercados, “mini súper”, pulperías, carnicerías e intermediarios que venden sus productos al consumidor en las ferias del agricultor y otro tipo de puestos.
2. Distribuidores mayoristas: empresas dedicadas a la compra de diferentes tipos de alimentos y otros insumos para el hogar, que adquieren estos productos en grandes cantidades para su posterior venta a distribuidores minoristas de todo el país. Algunos de estos mayoristas son Tiqueso, Distribuidora Pedro Oller (DIPO), CAROMA, S.A. y Coopecoronado.
3. Exportadores: los principales productos exportados por Costa Rica durante el año 2003 fueron la leche en polvo (representando un 39,27% de las exportaciones lácteas totales), leche fluida (35,04% de las exportaciones totales), helados (8,22%), leches saborizadas (3,70%) y queso fresco (3,34%). Las empresas responsables de estas exportaciones son principalmente la Cooperativa de Productores de Leche, R. L.; Coopeleche; Inlatec y Productores de Monteverde, S.A.
4. Importadores: entre las empresas importadoras de productos lácteos se pueden mencionar: Compañía Nestlé de Costa Rica, S.A.; Importadora Monteverde, S.A.; Desarrolladora y Comercializadora Intern; Eskimo de Costa Rica; Mercadeo de Artículos de Consumo, S.A.; Prismar de Costa Rica, S.A.; Prosar de Costa Rica; Distribuidora Pedro Oller, S.A. y Unilever de Centroamérica, S.A.
5. Puntos de venta propios: algunas empresas productoras de lácteos tienen sus propios puntos de venta al consumidor; tal es el caso de la Cooperativa de Productores de Leche, R. L.; Monteverde, S.A.; Coopebrisas; Helados Pops y Helados Díaz.

Cabe destacar que la leche debe transportarse en carros cisterna o en tarros de material apropiado, sin abolladuras, con tapas herméticas, protegidas del sol y la lluvia, con techo de lona o algún otro material impermeable adecuado. Todo vehículo destinado al transporte de productos lácteos deberá ser registrado en el Ministerio de Salud y ser sometido a inspecciones cada dos años para obtener el permiso.

Con respecto a las condiciones sanitarias de las plantas procesadoras de productos lácteos, el industrial deberá acondicionar su local cumpliendo con los siguientes requisitos:

El local debe ser bien ventilado e iluminado, los pisos deben ser lisos e impermeables, de material resistente a los ácidos propios de los productos lácteos y debe tener suficiente declive para evitar la acumulación de líquidos y facilitar la limpieza, deberá estar dotada de desagües, con trampas para sólidos y protegido por una rejilla que no tenga más de un centímetro entre barras. (MAG,2007, pág 9)

En Costa Rica, se han establecido tres tipos de transformación de la leche en Costa Rica, asociados a sus respectivos canales de comercialización: circuito industrial, circuito informal o artesanal y autoconsumo; según el Ministerio de Agricultura y Ganadería en su informe publicado en el 2007, *Caracterización Agrocadena de Leche, Región Central Oriental*. A continuación, se describen los tres tipos mencionados (MAG,2007, pág 9):

Circuito industrial: en este canal se ha estimado que fluye de un 54% a un 61% del total de la producción nacional hacia la industria de la transformación, la cual, a su vez, se encarga de la distribución y la comercialización de productos lácteos. Para el caso de Costa Rica, este canal ha sido dominado por las cooperativas integradas verticalmente, las cuales utilizan las redes de frío para la mayor parte de las funciones de comercialización: almacenamiento, distribución y espacios de frío en los negocios detallistas.

Esta industria se caracteriza por estar constituida por empresas que poseen adecuados estándares de normas de higiene y sanidad; además, son empresas que llevan a cabo el proceso químico de pasteurización de la leche para su procesamiento. Algunas de ellas cuentan con un alto nivel tecnológico y con una capacidad instalada adecuada, que les permite abastecer el mercado nacional y contar con capacidad para abarcar mercados de exportación, eventualmente. Las principales empresas fueron descritas en *Situación actual de la industria lechera*, al inicio de este capítulo.

Las demás industrias lácteas no integradas verticalmente, utilizan la distribución directa cuando se trata del canal de supermercados y clientes de alto volumen; pero también para la participación de mayoristas, concesionarios y distribuidores, para que el producto sea colocado en el negocio detallista.

Circuito informal o artesanal: se ha estimado que un 36% de la producción total de leche se comercializa por este canal a través de diversas modalidades: lecheros, comerciantes e

intermediarios. La producción que es comercializada como leche cruda por el propio productor o por medio del tradicional lechero llega al consumidor final en forma directa, por entrega a domicilio, cuando los circuitos de recorrido permiten que la leche no se deteriore. Luego, la porción de leche que es transformada en queso fresco y natilla logra llegar al consumidor final a través de los comerciantes e intermediarios. Si bien estas empresas se encuentran distribuidas en todo el país, los principales centros de producción se ubican en Turrialba, Zarcero, San Carlos, Guanacaste, San Isidro del General y en la zona Atlántica.

La calidad de la materia prima, la sanidad de proceso y la calidad de producto en estos productores es muy variable, en comparación con las plantas industrializadoras. La principal red de distribución para estos productos la constituyen la distribución a domicilio, las ventas ambulantes, las ferias del agricultor y las pulperías. Por lo general, en la industria informal la leche se paga por volumen, a diferencia de la industria formal en la que se toman en cuenta parámetros de calidad química y microbiológica para hacer dicho pago. (Zúñiga et al., 2005)

De acuerdo con el CNP, la problemática del sector informal consiste principalmente en el uso de materias primas con pocos esquemas que aseguren su higiene, sanidad y calidad. Además, se caracterizan por trabajar con equipos defectuosos, falta de prácticas de higiene y de manufactura, equipos de frío en mal estado o ausencia de ellos, ausencia de tratamiento de las aguas residuales, carencia de sistemas de pasteurización, productos finales sin una adecuada identificación, desconocimiento del manejo contable y administrativo, deficiencia de programas de capacitación y transporte de productos en forma inadecuada, entre otros.

Autoconsumo: se estima en al menos un 10% de la producción de leche fresca que es consumida en fincas directamente.

La producción nacional está concentrada en diferentes regionales del país, siendo las de mayor importancia la Huetar Norte, Chorotega y Central. A continuación, se presenta una breve descripción de las características de las diferentes regiones (MAG, 2007):

La Región Huetar Norte: es la principal cuenca lechera del país, predominando la lechería especializada. El inicio y desarrollo de la producción en esta región se debió a un traslado de la Región Central, debido a las erupciones del volcán Irazú en 1963, lo cual produjo un traslado masivo de material genético de gran calidad. La producción de esta región es un **39%** del total nacional, debido a sus suelos fértiles, lluvias abundantes durante casi todo el año, abundancia de tierras a bajo costo en relación con la Meseta Central y la presencia de la planta de Dos Pinos utilizada para la producción de leche en polvo y quesos. La mayor fortaleza de la región es que gran parte de sus productores están altamente organizados y asociados a la principal industria láctea del país.

La Región Chorotega: ocupa el segundo lugar con un **19%** de la producción nacional de leche, predominando la lechería doble propósito en bajura y especializada en las partes altas de Tilarán. Los productores venden su leche mayoritariamente a Monteverde y Dos Pinos. Los productores de esta región están altamente organizados, siendo muchos de ellos asociados a la Cooperativa Dos Pinos y a la Cámara Nacional de Productores de Leche, tanto de manera directa como por medio de la filial de Monteverde.

La Región Central: produce un **14%** de la leche del país. Destacan las tierras fértiles y altos niveles de inclinación en las faldas de los volcanes de la Cordillera Volcánica Central.

La Región Brunca: registra una producción equivalente a un **13%** del total nacional; destaca la producción en sistemas extensivos de doble propósito. Una parte es entregada a APILAC (Productos Lácteos del Sur) y el resto entra a formar parte del mercado informal.

La Región Huetar Atlántica: produce un **10%** del total nacional, del cual una parte es entregada a Dos Pinos y el resto ingresa el mercado informal. La mayoría de los sistemas productivos son extensivos de doble propósito.

La Región Pacífico Central: tiene como principales zonas de producción, en Monteverde y alrededores, produce alrededor de un **5%** de la leche nacional. En esta región predomina la lechería de doble propósito en bajura y especializada en las partes altas de Monteverde,

los productores venden su leche mayoritariamente a Monteverde y Dos Pinos. Presenta una problemática similar a los productores de la Región Chorotega.

1.5 Aspectos conceptuales mercadológicos

Los aspectos mercadológicos que se detallan a continuación permiten al lector enlazar los contenidos teóricos de la estructura del sector lácteo nacional con los fundamentos teóricos del mercadeo con el objetivo de perfilar la dirección del proyecto de investigación.

1.5.1 Generalidades del *marketing*

Según Kotler (2002) padre del *marketing* moderno, el marketing es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.(pág 15). Esta también se le ha definido como “una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia”. (Kotler et al, 2002, pág 15).

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios. Su objetivo principal es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra; así como favorecer el intercambio de valor entre dos partes (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas.

Según Philip Kotler (2002) se entiende por intercambio “el acto de obtener un producto deseado de otra persona”(pág 17). Para que este se produzca, según este autor, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.

3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Asimismo, se considera que el marketing es el conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios para obtener la máxima eficacia en su comercialización. Cabe destacar que la mercadotecnia en nuestros días se ocupa más que de cubrir necesidades del ser humano, de ofrecerle bienes y servicios que le hagan sentir bien; por ejemplo, una necesidad básica sería dormir, para lo que encontramos que la mercadotecnia nos ofrece y vende las ideas de una extensa gama de colchones, bases para el colchón, ropa de cama con diferentes características que nos hacen sentir el deseo de contar con ellos para sentirnos bien.

Como disciplina de influencias científicas, la mercadotecnia es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Ahora bien, de acuerdo con Kotler y Armstrong, (2003), existen conceptos asociados al mercadeo, como los que se destacan a continuación:

- **Necesidades, deseos y demanda:** la necesidad es un estado interno de tensión provocado cuando no existe un equilibrio entre lo requerido y lo que se tiene o posee. Las necesidades están habitualmente vinculadas al estado físico del organismo. En ocasiones, cuando las necesidades se traducen o enuncian en objetos específicos, surgen los deseos; es decir, los deseos son necesidades orientadas hacia satisfactores específicos para el individuo. La demanda es el deseo de adquirir un producto, pero con el agregado de que se debe tener la capacidad de adquirirlo (económica, de acceso, legal). Sin embargo, el mercadeo no crea las necesidades, pues estas son inherentes a las personas, aunque el practicante de mercadeo orienta los deseos y estimula la demanda de determinado producto y marca.
- **Valor y satisfacción:** el valor es la relación que establece el cliente entre los beneficios (funcionales, estatus, etc.) que percibe del producto que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa.

Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse en satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente, que se describen a continuación. Solo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado (Kotler, Armstrong, 2003).

- **Los clientes:** los productos y servicios se buscan mejor y mucho más rápido si estos están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacen alguna necesidad de la gente, y esta tiene disposición para pagar por ellos. Sin clientes no hay empresa; sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.
- **Los trabajadores de la empresa:** la mayoría de las empresas olvidan que mercadotecnia es también satisfacer las necesidades de la gente que trabaja dentro de ellas. Buscar la satisfacción del personal es también fundamental, para construir una relación de lealtad y compromiso con la compañía.
- **Los accionistas:** quienes toman el riesgo esperan ver recompensados sus esfuerzos. Una buena estrategia de mercadotecnia debe lograr que la empresa genere utilidades para sus propietarios.
- **La sociedad:** una empresa debe ser benéfica para la sociedad. Fenómenos como el narcotráfico o la prostitución satisfacen a sus clientes, a su gente y a los inversionistas (cuando los hay), pero no ayudan al bienestar social.

La identificación y combinación de las mejores alternativas le deben permitir a la empresa, constituirse en la respuesta ideal y más oportuna para las necesidades del cliente, sin olvidar que hoy las estrategias competitivas están centrándose en la mejor atención que se pueda brindar.

1.5.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de *marketing*, para enumerar tan solo algunas aplicaciones. (Steiner, 1998)

La planificación debe contener los objetivos, que es lo que se plantea y hacia dónde quiere llegar, cuestionarse cómo es que logrará alcanzarlos y aplicarlos de una forma correcta. Se trata de ser autocríticos, estar abiertos a la creatividad y tener las ganas de aplicar nuevas ideas; además de saber con qué recursos se cuenta y cuáles hacen falta y, ante todo, estar dispuesto al cambio. Es importante reconocer e identificar a los individuos que integrarán el proceso y qué rol se les asignará dentro del mismo. (Steiner, 1998)

Parte del proceso de planificación es conocer la misión y visión de la empresa, analizar a la competencia mediante un FODA para una plantación más exitosa, fijar estrategias adecuadas, tomar decisiones relevantes para lograr transformaciones más concretas y darle seguimiento para, en caso de ser necesario, realizar las correcciones pertinentes de la relación entre el ser humano.

Entre las funciones principales derivadas de la planificación que menciona Steiner (1998) se encuentran:

1. Ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos
2. Todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, para generar en el cliente eso que otras empresas no han logrado brindar. Anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro lo haga.
3. Planeación y creatividad deben de ir de la mano, siendo complemento ambas.
4. Crear un valor agregado en el cliente, crear satisfacción más que una compra de productos o servicios. La satisfacción hace que los usuarios recomienden y, por ende, da como consecuencia aumento de ventas y mayor cartera de clientes.

Según la CEPAL, en su informe *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* (2009, pp5):

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que

les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen .

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características principales de la gestión orientada a resultados son establecidas por la CEPAL son (2009):

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos o determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.
- La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite realizar el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Así pues, la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas, o bien, mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones, es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas

tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. La planificación operativa, por su parte, se relaciona con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Seguir una directriz en un plan de mercadeo es esencial para cumplir con los objetivos del mismo y lograr los resultados esperados. En el desarrollo de este proyecto, la planeación es parte fundamental para trazar los lineamientos necesarios y determinar cuáles serán las prioridades de inicio y las de seguimiento una vez finalizado el mismo.

1.5.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados hace referencia al "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo (...) se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones". (Zikmud, 1998, p.4)

Así pues, es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como clientes, competidores y mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

La investigación de mercados busca garantizar a la empresa la adecuada orientación de sus acciones y estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero, que permita el éxito y avance de la empresa; además, brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes. (Zikmud, 1998)

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos; representa la

voz del consumidor al interior de la compañía. Como cualquier otro proceso de investigación, esta se basa en una serie de pasos de planeación y ejecución metódica; en este caso, consta de seis pasos (Malhotra, 2008):

- 1) Definición del problema
- 2) Desarrollo del problema
- 3) Diseño de investigación
- 4) Recolección de datos
- 5) Preparación de análisis de datos
- 6) Elaboración del reporte

Asimismo, existen dos tipos de investigación de mercados, según Kotler (2002), los cuales se describen a continuación:

Investigación cualitativa: es la investigación de carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos, disgustos y preferencias. Las personas a las que se les aplica una investigación cualitativa representan los segmentos a los que va dirigido un producto o servicio, por lo que los sujetos de investigación varían de una a otra, de modo que se delimitan los perfiles (geográfico, demográfico, psicológico, etc.) en específico de cada grupo de personas (Kotler y Armstrong, 2012).

Las técnicas empleadas en estas investigaciones se llaman: técnicas cualitativas, y las principales son:

- **Entrevista en profundidad:** es un encuentro uno a uno (entrevistado-entrevistador), en el que se pretende obtener información respecto a las creencias, motivaciones u opiniones sobre el entrevistado, con apoyo de una guía de preguntas para direccionar la entrevista. Esta técnica genera información a profundidad sobre un sujeto en específico.
- **Técnicas de grupo** (grupo focal o *focus group*): sesiones de uno a muchos (entrevistador-entrevistados). Se desarrolla una conversación con un propósito y un tema en específico. También se dirigen sobre la base de una guía de preguntas, y tienen como finalidad el análisis basado en la exposición de ideas de los entrevistados, generando temas de discusión. Esta técnica genera información sobre muchos sujetos, pero es más general, al ser realizada en grupo.

- **Mystery shopper (cliente misterioso o comprador misterioso):** muy similar a la pseudocompra, el investigador analiza y observa. Se hace pasar por un cliente para obtener información del entorno. La diferencia con la técnica focal es que al final siempre se consolida la compra para estudiar el evento post-venta (garantías, atenciones posteriores, experiencia del producto o servicio), con el fin de evaluar a la competencia.
- **Pseudocompra:** el investigador se adentra en su entorno para evaluar los componentes del mismo. Aquí, se hace pasar por un cliente como cualquier otro, y a diferencia de otras técnicas de investigación, supone hacer la compra, haciendo objeciones sobre el producto o servicio para ver la respuesta de la competencia hacia un cliente, pero finalmente nunca consolida la compra. Esta técnica permite el análisis vasto de la competencia. Desde el servicio al cliente hasta el orden de anaqueles o decoración de un lugar.
- **Observación in situ (in situ):** tiene como propósito la exploración y descripción de ambientes. Implica adentrarse en un espacio o situación social y mantener un rol activo, pendiente de detalles, sucesos, eventos e interacciones. El investigador únicamente funge como observador.

Investigación cuantitativa: permite cuantificar la información a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección a un universo específico. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos. Esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente. Es capaz de ahondar en los efectos que produce un estímulo en los encuestadores. Además, todos estos datos se reflejan de manera numérica para sus respectivos análisis.

La investigación de mercados lleva ciertos pasos a seguir de manera sistemática, que permiten darle forma al objeto en cuestión. El primer paso es la definición del problema; luego se procede a escoger el diseño de la investigación, para lo cual se requiere la recolección de datos y el análisis de los mismos, formular los hallazgos y darles el seguimiento adecuado.

La investigación de mercados es la columna vertebral de cualquier estrategia de negocios. Hecha con cuidado y creatividad, la investigación pasa a ser un vehículo que ilumina la toma de decisiones y un radar que alerta a la empresa de las amenazas y oportunidades que se aproximan. (Kotler y Armstrong, 2012).

Por tal razón, la empresa necesita conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, identificar sus características, qué hacen, dónde compran, porqué, donde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos; cuanto más se conozca el mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.

1.5.4 Análisis de mercado

Parte de la confección de un plan de mercadeo es el análisis del mercado en el cual el producto se comercia, así como de cuáles son las necesidades y deseos del cliente en un momento determinado. Para Kotler, Bloom y Hayes (2003), el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización. (Geoffrey, 2003 , p.120).

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. En la mayoría de los mercados, es casi imposible satisfacer a todos los clientes con un único producto o servicio. Los distintos consumidores tienen deseos e intereses variados, que son resultado de diversas prácticas de compra y diferencias básicas de las necesidades de los clientes, así como de los beneficios que buscan de los productos. (Lambin, Galluci, Sicurello al, 2007)

Las empresas consideran cada vez más que resulta esencial moverse del *marketing* masivo al *marketing* estratégico focalizado, donde la atención está puesta a un grupo particular de clientes. Esta identificación de clientes es la segmentación del mercado, donde este se segrega en subgrupos con características similares de compra y requisitos similares. La segmentación define en qué negocio se encuentra la empresa, guía el desarrollo de la estrategia y determina las capacidades que se necesitan en las unidades de negocio. (Lambin , Gallucci, Sicurello, 2007)

Ahora bien, los estudios de mercado se pueden clasificar en dos categorías diferentes, que se detallan a continuación (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2007):

Investigación primaria

La investigación primaria es la recolección de datos referidos a la supervisión de ventas y de *marketing* a través de estrategias de comunicación directa con los consumidores; se utiliza a menudo para medir el progreso de una empresa tras un lanzamiento de producto.

Investigación secundaria

La investigación secundaria incluye la recopilación basados en datos de la utilización y análisis de las estadísticas; suele ser menos costosa y es muy apropiada para analizar a un segmento en particular antes de un lanzamiento de producto.

Asimismo, entre los factores más importantes a analizar en una propuesta de mercadeo, se citan (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2007):

- Análisis del entorno y del sector estado actual del mercado: sector en auge, decadencia, iniciando su crecimiento, nuevo.
- Tamaño del mercado, organización del mercado: canales de distribución habituales, márgenes de venta, usos comerciales (período medio de cobro y pago).
- Marco jurídico: marco legal vigente, regulaciones específicas, licencias, permisos, entre otros.
- Clientes: definir los tipos de clientes y las características de cada uno de ellos.
- Condiciones de venta: definir cuáles serán los métodos de venta y en qué lugares y formas se llevarán a cabo las transacciones.
- Situación geográfica: el lugar donde estará ubicado el negocio o empresa.
- Factores y motivaciones de compra : las intenciones de compra que se observan en el mercado meta.

- Competidores: identificar a los principales competidores en términos de clientes captados y oferta de productos similares.
- Posibilidad de entradas/salidas de nuevos competidores: cuál es el ambiente de negocios en el área determinada.
- Alianzas existentes entre los competidores: tipo de uniones, alianzas, contratos ó negocios prevalecen en el mercado a competir.
- Estrategias comerciales de los competidores: se incluyen descuentos, actividades promocionales, paquetes a menor precio, combos de productos, entre otros.
- Análisis de proveedores: las condiciones de negociación con los proveedores son de suma importancia para iniciar con las relaciones comerciales.
- Costos y calidades de las materias primas: definitivamente puede ser un diferenciador en el producto final que se ofrece, igualándolo o mejorando la oferta.

1.5.5 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing para alcanzar los objetivos planteados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados (Muñiz, 2014)

En el mercadeo, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. (Muñiz, 2014).

Según Lambin (2007), la razón de ser de un plan estratégico es formular las principales opciones estratégicas que la empresa tomará en cuenta, de una manera clara y concisa, para asegurar su desarrollo a largo plazo. Según este autor, estas opciones deben traducirse en decisiones y programas de acción. Toda empresa, incluso las que tienen más dificultad para seguir una planificación formal, tienen que formular previsiones en al menos tres áreas:

1. Las inversiones en capacidad de producción que tendrá que autorizar para poder responder a la evolución de la demanda o para penetrar en un nuevo producto mercado.
2. El programa de producción del que deberá disponer en función de las previsiones de pedidos.
3. La liquidez financiera, con base en gastos y costos, para cumplir con las tareas financieras.

Todo plan de mercadeo tiene su estructura base que guiará al cumplimiento de la investigación de una manera tal que cumpla con los objetivos de la misma. La estructura base para este plan debe responder a preguntas básicas del mercado, así como cumplir con las siguientes fases, de acuerdo con Kotler et al (2002):

1. Análisis de la situación del mercado.
2. Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
3. Análisis de los pasos 1 y 2 desde el punto de vista de la organización comercial.
4. Fijación de objetivos como conclusión de los pasos 1, 2 y 3.
5. Estrategias a seguir, utilizando los elementos del *marketing-mix*.
6. Programa de acciones (quién, qué, cómo, cuándo).
7. Presupuestos.
8. Sistema de evaluación y control.

El objetivo del plan es evaluar los recursos de la empresa para identificar una ventaja competitiva sustentable sobre la cual desarrollar la estrategia. El entorno es cambiante y complejo por lo que la empresa debe monitorearlo constantemente para identificar las principales amenazas y oportunidades.

1.5.6 FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) (Coulter, 2010).

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA, se deben contestar cada una de las siguientes preguntas (Coulter, 2010):

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas para efectos de resolver las más variadas situaciones. Para realizar una correcta toma de decisiones respecto a un tema, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. (Begoña, 2007).

Lo significativo y preocupante es que existe una gran cantidad de empresas que enfrenta sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional, y no tiene en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real.

Para elaborar un análisis FODA se debe analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados. (Coulter, 2010), como se esquematiza en la siguiente figura:

Figura #7 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Así pues, de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Asimismo, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia del estatus de la empresa.

Por su parte, los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Ahora bien, un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

Una vez realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se analice.

En términos del proceso de *marketing* en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado (Robbins, 2010). El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

En cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no solo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

1.5.7 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Así pues, deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad (tomado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>)

Porter se refería a estas fuerzas como del “micro entorno”, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el “macro entorno”. (tomado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>).

Las cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Según el modelo que nace en 1979, estas son las cinco fuerzas:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y con las personas que van a consumir el producto o servicio, una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

El poder clasificar y usar estas fuerzas, es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden elaborar nuevas estrategias para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades.

A continuación en la Figura #8, se muestra el esquema de las Fuerzas de Porter donde aparecen las interacciones entre todas y los principales ejecutores de cada una de ellas.

Figura #8. Diagrama de las fuerzas de Porter



Fuente: Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

La importancia del modelo de Porter radica en que las empresas puedan determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque, sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

Capítulo II

2.1 Aspectos generales de Grupo QAISA

En este primer apartado del capítulo, se describe la historia de la compañía y las premisas bajo las cuales se conformó Solquisa, empresa vertical de Grupo Qaisa. Se expondrán diversos aspectos extraídos a partir de información brindada directamente por la empresa; por ejemplo, los antecedentes y reseña histórica, su estructura organizacional y operaciones, así como el contexto donde se ubica.

2.1.1 Reseña histórica y antecedentes de la empresa

Luis Mora y su esposa Marta Mora son licenciados en química y fueron lo que iniciaron su empresa pymes bajo el nombre de Químicos Auxiliares para la Industria (Qaisa), fabricando productos para el mercado nacional en su laboratorio localizado en Sabanilla de Montes de Oca. Este proyecto inició en 1992 alcanzando un total de 32 empleados al día de hoy, según comenta el gerente general Guido Mora.

En sus primeros años, Qaisa centró su negocio en vender pintura en polvo, al ser representante de la empresa española Ferro Enamel Española, uno de los mayores fabricantes de recubrimiento en polvo en España. De acuerdo con el gerente, para el año 2004 Qaisa adquirió una empresa en San Francisco de Dos Ríos llamada Soluciones Químicas para la Industria S.A, (Solquisa) bajo la cual se encuentra la línea Milky Clean. Esta línea nació en el 2012 debido a un proyecto originalmente creado para otra empresa-cliente con el objetivo de que se manufacturara un producto químico específico para ellos.

Dicha empresa-cliente decidió no continuar con el proyecto, por lo tanto, Grupo Qaisa tomó la decisión de almacenar el inventario de producto hasta que definir un nuevo mercado para comercializarlo. De aquí nace la alianza con Cooprotec, la cual alberga a 270 lecheros en las principales zonas de Costa Rica y a 21 distribuidores de múltiples marcas para el sector agro y lechero del país. Después de siete meses, se da inicio a la manufactura de una línea de productos para el sector lechero, especializada no solo en la sanitización de los hatos sino también en la prevención de enfermedades vacunas, como la mastitis.

La empresa reunió los requisitos necesarios para el registro de los productos: un regente veterinario, los registros correspondientes en el Ministerio de Salud, la inscripción de productos en el Senasa, la estandarización de sistemas de calidad para la venta y comercialización, el debido proceso de inducción con las fincas y la distribución por medio de la cooperativa de productores mencionada.

En términos de ventas, de acuerdo con Mora, esa capacidad de resolver de manera casi inmediata a través de su laboratorio les abrió las puertas a este nuevo mercado vertical de la lechería, pasando de ser altamente dependientes de la venta de pintura en polvo (85% de la facturación en sus primeros años) a tener una cartera más diversificada cuyas invenciones constituyen hoy el 50% de la facturación anual.

La compañía experimenta en la actualidad crecimientos anuales del 20% a 25% en el volumen de ventas totales. Actualmente se comercializan pinturas en polvo, se desarrollan y comercializan productos para el control de la corrosión de metales que operan a baja temperatura, equipos para la aplicación de pintura en polvo, sistemas de lacado y aditivos para poliuretano.. Los detergentes industriales y los productos Milky Clean, se comercializan solamente a nivel nacional por el momento, según comentó el gerente durante la misma entrevista. Así pues, las líneas que actualmente manejan son:

1. Housekeeping
2. Industria textil
3. Adhesivos
4. Productos para papel
5. Productos para el agro
6. Productos para concreto
7. Productos para hule
8. Línea limpieza y sanitización lechera
9. Línea de sanitización y limpieza.

Asimismo, entre sus clientes se encuentran los siguientes a nivel nacional para el mercado de las pinturas y derivados: Eaton, Euromobilia, Dimmsa, Havells Sylvania y Extralum. A

nivel internacional, se citan: Aldeca, Alpan, Revicol, Aprisa, Extrusiones Metálicas y Momenive.

En el caso de Solquisa, quien tiene la representación de la línea Milky Clean y de la línea de detergentes para la industria hotelera, posee en su cartera a: Grand Hotel Costa Rica, Villa Caletas, Hotel Presidente, Best Western Jaco Beach, Recope, Cooprotec (lecherías) y Dry Clean USA.

2.1.2 Cultura organizacional

La esencia de una empresa la conforman ciertos apartados esenciales que se describen a continuación y los cuales conforman la identidad de la empresa dentro del mercado donde opera.

2.1.2.1 Misión de la empresa

Como parte de su estructura organizacional, la empresa estableció hace ya varios años, una misión y una visión específicas para la definición de un norte tanto de sus funciones como de su personal. Así pues, la misión de la empresa Grupo Qaisa y su vertical, Solquisa se transcribe a continuación:

Consolidarnos como una empresa innovadora y dinámica en la investigación, fabricación y comercialización de productos químicos para la industria, comprometida con la satisfacción total de sus clientes, la realización de su personal y el respeto al medio ambiente y las leyes del país.(Información compartida por el Gerente General Guido Mora, 2015).

2.1.2.2 Visión de la empresa

En cuanto a la visión de la empresa Grupo Qaisa y Solquisa, ésta se define de la siguiente manera:

Liderar los mercados meta de Centroamérica, el Caribe y Suramérica, fortaleciendo nuestra posición como competidor reconocido en el ámbito regional, ofreciendo productos

innovadores y servicio técnico especializado que se transformen en un valor agregado a nuestros clientes. (Mora, G. Comunicación personal, enero 2016).

2.1.2.3 Objetivos y valores

Los objetivos empresariales trazados por Grupo Qaisa y trasladados hacia su empresa vertical, Solquisa son cuantificables y medibles, según comenta el gerente general, Guido Mora, durante la entrevista. Además detalla números de crecimiento desde que el producto fue planeado para el sector lechero así como el aumento en la facturación que han contemplado con el pasar de los años.

Debido a que han experimentado muy buenos resultados con esta línea de productos, relativamente nueva para muchos productores, se han ido modificando las estrategias y lineamientos internos de la empresa para acoplarse a las demandas del mercado. Los siguientes son los objetivos estratégicos establecidos por el Grupo Qaisa para las diferentes áreas de trabajo que la conforman:

Área financiera:

1. Aumentar la rentabilidad.
2. Aumentar la cuota de mercado.

Clientela:

1. Velar por la satisfacción sostenida de los clientes mediante el desarrollo de un mecanismo de evaluación de la satisfacción.
2. Ofrecer soluciones innovadoras.

Procesos:

1. Organizar estandarizar la operación en busca de un proceso eficiente.
2. Lograr certificación ISO 9001-2000.

3. Fortalecer el departamento de Desarrollo e Investigación y el Servicio Técnico.

Aprendizaje y crecimiento:

1. Implementar la manufactura esbelta.
2. Capacitación continua de los colaboradores.

Responsabilidad social:

1. Establecer un programa de responsabilidad social.
2. Actuar bajo cumplimiento estricto frente a leyes tributarias del país.
3. Apoyar programas de formación y capacitación de clientes internos y sus familias.

Ambiente:

1. Soluciones químicas innovadoras de bajo impacto ambiental.
2. Implementar y documentar programas de reciclaje.
3. Mitigar la huella de carbono interna y externa de Grupo Qaisa.

Además, la empresa hace uso de un mapa estratégico donde traza las relaciones que tiene cada departamento con el otro, para que se lleven a cabo de manera exitosa y coordinada cada una de las funciones. Este mapa fue compartido por el gerente como parte del material complementario durante la entrevista realizada y se presenta a continuación en la Figura # 9.

Figura #9. Mapa estratégico Qaisa/Solquisa



Fuente: Gerencia General Grupo Qaisa/Solquisa, enero 2016.

Mora describe que Grupo Qaisa elaboró un Código de Ética y lo actualizó en 2014, el cual determina cuál es el comportamiento esperado tanto de parte del colaborador como de los propietarios de la empresa; además reúne las directrices más importantes en cuanto a acciones a tomar en caso de la normativa no se respete por parte de ambas partes. Este documento fue compartido por parte de la empresa para la elaboración de este capítulo.

Según dicho Código: *“constituye la declaración formal y el compromiso de funcionar con honestidad, respeto, lealtad y sinceridad en lo que respecta a nuestras comunicaciones e interacciones entre los colaboradores, con nuestros clientes, proveedores, socios, colegas y en la relación con el Estado costarricense y la aplicación de la legislación y la normativa legal que nos involucre, como empresa y como individuos”*(p3, 2014) . Estos valores mencionados son los establecidos por la compañía para los colaboradores y para los propietarios, como parámetro para su vez de conducta en el ámbito laboral.

Este Código de Ética se basa en cuatro grandes áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares laborales y Anticorrupción (Grupo Qaisa, 2014); contiene reglas

concernientes a responsabilidades para los empleados, clientes, proveedores y otras partes relacionadas, que incluyen:

- Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos (incluyendo el compromiso de confidencialidad relativo al uso de información interna privilegiada).
- Protección de la información confidencial y cualquier otra de dominio privado de Grupo Qaisa, y de la de clientes y proveedores.
- Protección y uso apropiado de los bienes de Grupo Qaisa.
- Respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas en todas las operaciones empresariales.
- Tratamiento de los conflictos de intereses.
- Protección al medio ambiente.
- Fomentar la denuncia de cualquier comportamiento ilegal o no ético, aportando, de ser posible, las pruebas que la sustenten.

En el siguiente apartado se describe de forma más clara la organización de la empresa y las funciones internas que se desempeñan, para comprender de mejor manera su dinámica.

2.2 Estructura organizacional

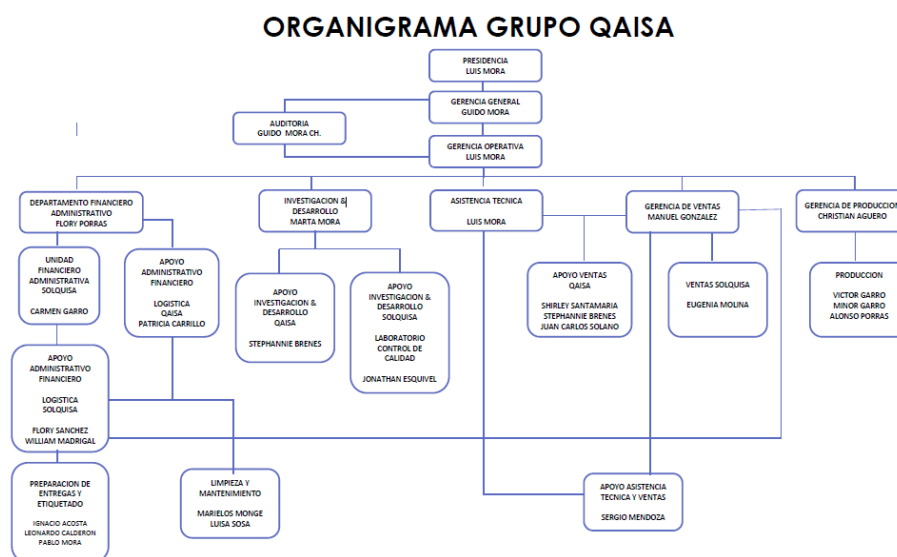
2.2.1 Organigrama

Grupo Qaisa es una empresa fundada por profesionales en química, que luego fue incorporando otros miembros de la familia como parte medular de la jerarquía, según se muestra en el organigrama .

Luis Mora y Guido Mora se encuentran a cargo de las principales funciones gerenciales y de auditoría y son quienes delegan a los otros departamentos y colaboradores, las normas y directrices de la empresa. Las principales unidades son: Finanzas, Investigación y Desarrollo, Asistencia Técnica, Ventas y Producción. Todas estas unidades de negocio, a su

vez, poseen unidades de apoyo y de soporte (Mora, G. Comunicación personal, enero 2016).

Figura#10: Organigrama Grupo Qaisa/Solquisa



Fuente: Gerencia General Grupo Qaisa/Solquisa, enero 2016.

El equipo de ventas mantiene una relación estrecha con el equipo técnico en el caso del sector lechero, debido a que la visita va acompañada de la capacitación e inducción a los productores de leche. El laboratorio de investigación permite a la empresa resolver de manera rápida y efectiva los posibles problemas que emerjan en el campo de trabajo; en este caso, al sector lechero en las fincas de producción. La ventaja es que no dependen de un fabricante que les distribuya el producto, sino que ellos mismos manejan su canal de manera que el artículo llegue a las manos del usuario de manera inmediata.

En el siguiente apartado se definen cuáles son las operaciones internas, cuál es el flujo de trabajo actual del negocio, especialmente en la línea de productos en estudio, para comprender la forma en que esta mediana empresa ha crecido en el mercado no solo de las pinturas, adhesivos entre otros, sino también en el mercado lechero nacional.

2.2.2 Operaciones

Las oficinas centrales de Grupo Qaisa se encuentran en Sabanilla de Montes de Oca, donde también se encuentra ubicado su laboratorio de investigación y desarrollo, de acuerdo con la información obtenida de su sitio web. En San Francisco de Dos Ríos se encuentra Solquisa, bajo la cual se comercializan los productos para el sector lechero.

Grupo Qaisa ofrece productos químicos para el sector lavandería, hotelería y lechero; además, manufactura productos para la industria del papel y adhesivos.

En el sector lechero han impulsado la operación a través de Cooprotec, que alberga a 270 lecheros a nivel nacional y sin ninguna preferencia hacia alguna productora, como Dos Pinos, Monteverde o Sigma. Esta cooperativa cuenta con muchos años de experiencia y le ha brindado a Solquisa, la oportunidad de distribuir el producto con una ventaja muy importante, pues goza de reconocimiento de parte de los productores.

Solquisa también comercializa su producto a través de otros distribuidores como veterinarias locales y almacenes de artículos para ganadería y agro. De la misma manera, estos locales ofrecen múltiples marcas que compiten con la línea de sanitizadores, inclusive en determinado momento, según comenta Mora, vendieron algunos de los productos de lechería a Probeta, la cual es una empresa de la competencia. .

Con el pasar de los meses y con las sucesivas pruebas realizadas en el 2012, cuando Milky Clean salió del laboratorio como una línea, Probeta intentó comercializarlos pero perdieron interés en continuar con el negocio .

El objetivo principal bajo el cual opera la línea de productos para el sector lechero es atacar las “zonas dormidas” de productores lecheros que poseen menos conocimiento y que han tenido poco acercamiento al sector comercial de sanitizadores, por su ubicación, o bien, porque no han recibido la asistencia apropiada.

Lamentablemente aún cuando la relación con Cooprotec es muy buena, ésta no comparte la información de ventas de productos específicos y quiénes son sus compradores, para que Solquisa logre proyectar sus ventas anuales, así como manejar un panorama más claro de cómo se mueve el producto en general y porqué. La razón para ésta privacidad ó recelo es que la cooperativa cree que quizá puedan “robar” su negocio y sacarlos de distribución, para pasar a ser proveedores directos a los finqueros, según indicó el Gerente General Guido Mora.

En la actualidad, la empresa se presenta como una cadena económica integrada por un conjunto de actividades operativas que abarcan desde el diseño, la producción, la distribución y la venta; procesos orientados a la creación de valor y a su maximización, incluyendo los siguientes factores: por un lado se considera la renta residual (beneficio) que perciben los accionistas, además de las posibles inversiones (crecimiento) que contribuyen a satisfacer la utilidad de los derechos; por otro, incorpora la proporción de riqueza destinada a satisfacer los objetivos del resto de los participantes en la empresa. Para los agentes de la empresa su valor vendrá dado por su capacidad para generar rentas, es decir, por la rentabilidad de sus activos productivos, concluye Mora.

2.2.3 *Know-how* empresarial

El *know-how* tiene una directa relación con la experiencia; es decir la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. Grupo Qaisa posee experiencia en el sector químico por más de 20 años; primeramente en el mercado de la industria metalmecánica y posteriormente, desde hace algunos años en la confección de productos con finalidad sanitizadora para el sector industrial lechero.

Sus dos propietarios son Licenciados en Química y su gerente general en Administración de Empresas, con una maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Su formación académica no se limita a la universitaria, sino que adicionalmente, asisten a seminarios y congresos relacionados con la industria para fortalecer sus conocimientos. Sus conocimientos, así como el nivel de experiencia que tiene la empresa en el mercado en el

que se ha desarrollado, les facilitan la innovación de los productos actuales, así como la creación de otros futuros lanzamientos que les permitan abrir mercados verticales, como sucedió con el sector lavandería o *housekeeping* y el de productos sanitizadores para el sector lechero.

La empresa se percibe a sí misma, como comenta su Gerente Guido Mora, como una entidad con experiencia, personal sumamente capacitado y con estudios superiores, así como con todas las capacidades tecnológicas para asumir los retos y cambios que el mercado actual les exija.

2.3 Descripción mercadológica actual

En este apartado se describen los esfuerzos de la empresa por hacer un mercadeo efectivo de sus productos en el sector lechero de Costa Rica.

2.3.1 Estrategia de mercadeo actual

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de mercadeo determinado, sin embargo, uno de los principales objetivos de éste proyecto es la elaboración de un plan acorde con la estructura actual de la empresa y su presupuesto.

La empresa considera como una característica diferenciadora el hecho de disponer de un laboratorio de investigación y desarrollo en sus oficinas centrales, que le permite manufacturar soluciones de una manera pronta. De acuerdo con el Gerente Guido Mora, ésto les permite dar respuesta oportuna a las necesidades del usuario final .A su vez, la respuesta rápida de parte de Solquisa, es lo que genera lealtad por parte del usuario del producto.

Como parte de sus estrategias de promoción y publicidad, la empresa invierte en recursos como banners, brochures y boletines informativos para los usuarios finales y los canales de distribución. También dentro de las principales actividades que se llevan a cabo están las visitas a las fincas para brindar capacitaciones técnicas y demostraciones de uso de producto.

Así pues, la elaboración de un plan de mercadeo es importante para que se estructuren las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa hasta el día de hoy y se generen, además, otras que le permitan a la empresa ganar un mayor porcentaje en el mercado. A continuación se describen las 4 P's de la empresa, debido a que se trata de un producto tangible:

1. **Estrategia de producto:** la línea de sanitizadores Milky Clean es el producto central que Solquisa comercializa con el objetivo de solucionar problemas de enfermedades que aquejan al sector lechero, como la mastitis y otras enfermedades propias del sector, las cuales se traducen en altos costos y también altas pérdidas económicas.

Las familias de productos disponibles son:

- Preventivos de mastitis: sellador de barrera con yodo post-ordeño, desinfectante multipropósito-presello, detergente de baja espuma y de alta espuma.
- Removedor de ácido de piedra de la leche.
- Sanitizantes lecheros líquidos y en polvo.
- “Prueba de California” para mastitis
- Estimación de células somáticas con Portacheck.

La manufactura se lleva a cabo en la planta de producción de Solquisa y se distribuye a su canal primario Cooprotec. Estos a su vez, entregan el producto a los codistribuidores para finalizar la cadena con el usuario final.

2. **Estrategia de precios:** la fijación de precios se basa en los siguientes cuatro aspectos: costos de producción, márgenes de ganancia, rentabilidad y el precio promedio de acuerdo con la oferta del mercado. Debido a que la empresa no cuenta con pronósticos de ventas asociados a los precios de lista, una de las tareas futuras convenientes a realizar es una estructura de precios que se adecúe a las ganancias reportadas por cada producto en particular, añadiendo el porcentaje de crecimiento para cada uno de ellos ó para la totalidad.

3. **Estrategia de promoción y educación:** para garantizar que los usuarios finales estén enterados de todos los beneficios y el valor agregado de la línea de productos Milky Clean, la asesoría es fundamental para persuadirlos en comprar el producto.

Las comunicaciones se transmiten a través de visitas técnicas, días de campo, material promocional, la página web de la empresa, los vendedores y los incentivos que los visitantes llevan cuando realizan la visita, como lo son: medicamentos, artículos de limpieza, alimento para el ganado, entre otros, como regalías por cada visita realizada, según indica Juan Carlos Solano, del departamento de ventas. Solquisa se enfoca en educar a los usuarios de los productos de manera constante para lograr mejores resultados en productividad para la empresa, mediante la correcta inducción. La interacción con los clientes, según comenta Solano, ha creado confianza de parte del productor hacia la marca, además de que la empresa está convencida, según comentan Mora y Solano de que ese puente es lo que les ha permitido ganar mercado.

4. **Estrategia de plaza o colocación:** la plaza está conformada por 21 codistribuidores que hacen llegar la línea Milky Clean a los productores lecheros nacionales. Las zonas que albergan el porcentaje mayoritario de lecheros en el país son: Santa Cruz, Poasito, Zarcero, San Carlos, Guayabo, Bagaces, Tilarán, Vara Blanca, Pacayas, Cartago, Cervantes, Tucurrique, San Ramón, Zona Sur, Monteverde, Zarcero, Coronado, Puriscal y Barranca. La rapidez de desplazamiento de parte de Cooprotec y de Solquisa a estas zonas, así como la comodidad del lugar y el momento, son dos aspectos determinantes en la distribución y entrega eficaces de los productos.

2.4 Situación financiera actual

La organización financiera de cualquier empresa es reflejo de su estructura interna y por lo tanto de su desempeño. A continuación se detalla el ordenamiento actual de Grupo Qaisa.

2.4.1 Organización financiera actual

Grupo Qaisa cuenta con un departamento de Finanzas, el cual se encarga de los presupuestos destinados a cada una de las actividades de la empresa y de los colaboradores, colaborando de manera horizontal o paralela con el departamento de Operaciones. Asimismo, tiene a su cargo la supervisión del equipo de Logística y la entrega de producto y etiquetado para los diferentes canales y su correcta distribución. La compañía no cuenta con un departamento de Contabilidad, sino que posee unidades de apoyo administrativas para cada uno de los sectores, por lo tanto, las decisiones más importantes del departamento se toman en conjunto.

2.4.2 Resultados financieros históricos

Los estados financieros son importantes registros escritos que le permiten a la empresa diagnosticar sus puntos fuertes y sus puntos débiles en el área financiera, así como incrementar la vida y rendimiento de su compañía. Los informes usualmente se preparan anualmente, aunque los informes de ingresos deben prepararse mensualmente o, al menos, trimestralmente. (Illinois Small Business Development Centers, 2016).

En las visitas realizadas a las oficinas centrales, la gerencia general compartió información sobre las ventas generadas totales de Solquisa. Esta información, se detalla a continuación:

Periodo ventas 2012: ventas Cooprotec: 4.973.043 colones

Periodo ventas 2013: ventas Cooprotec: 39.269.316 colones

Periodo ventas 2014: ventas Cooprotec: 87.422.543 colones

Periodo ventas 2015: ventas Cooprotec: 113.402.029 colones.

En el Gráfico A (ver Anexos), se muestra porcentualmente la división de las ventas totales por sectores, siendo el mercado vertical lechero el 15% del total del pie. Este porcentaje tan cercano al de Solquisa, para fines de comparación, se puede justificar por la buena aceptación que experimentó la línea desde el momento del lanzamiento, así como y al apoyo de la Cooperativa.

En el año 2014, como se observa en el Gráfico B (ver Anexos), el crecimiento de la línea de sanitizadores fue del 11% en comparación con el año anterior, e inclusive con los otros mercados verticales de la compañía. Esto concuerda con la información brindada, en entrevista, por la gerencia general y con los datos suministrados de facturación de ventas.

En el Gráfico C, presentado en Anexos, se muestran datos más recientes, para el año anterior, 2015, donde el sector lechería tuvo un ligero crecimiento de solo el 1%. Una posible razón para este pequeño aumento, puede ser que el producto se ha dado a conocer de una manera efectiva, alcanzando una posible meseta en las ventas después de una curva de lanzamiento muy típica de la introducción de un producto nuevo al mercado.

2.5 Factores del entorno

El entorno es un factor determinante en el éxito de una empresa ó lo contrario, de aquí que de describa a continuación los aspectos más importantes incluidos dentro del mismo.

2.5.1 Aspectos económicos y políticos

En relación con factores del entorno político para el comercio de productos sanitizadores, la documentación existente a nivel nacional establece que:

Las actividades de ordeño, la mezcla posterior de la leche y su almacenamiento entrañan riesgos de contaminación por contacto con el hombre o el medio y de proliferación de patógenos intrínsecos; la aplicación de medidas adecuadas de control de la higiene de la leche y los productos lácteos a lo largo de toda la cadena alimentaria es esencial para

garantizar la inocuidad de estos alimentos y su idoneidad para el uso al que se destinan. (FAO, 2016)

Así pues, las empresas dedicadas a la manufactura o distribución de productos con fines de sanitización para la industria lechera, deben seguir políticas establecidas a nivel de las principales entidades reguladoras como el Ministerio de Salud y su división en Senasa. Todos los compuestos químicos componentes deben estar claramente descritos en la formulación y visibles en el envase con el objetivo de cumplir con las normativas vigentes, de acuerdo con Corfoga.

Solquisa comercializa una división de productos que abarca la familia de los sanitizadores de equipos, sanitizadores para la ubre mamaria y los detergentes de lavado para las áreas de trabajo, según comenta Guido Mora en entrevista y de acuerdo con el brochure promocional compartido por la empresa. Estos productos fueron previamente registrados en el Ministerio de Salud, cuentan con un regente veterinario y están dentro de los artículos permitidos para su uso y abastecimiento por parte de Senasa.

Según la publicación *Uso adecuado de medicamentos* de Corfoga (2003), éstas son las políticas básicas para el tratamiento de la mastitis en un hato, siguiendo las medidas de sanitización adecuadas:

- El equipo de ordeño está diseñado e instalado adecuadamente y se chequea rutinariamente para asegurar su correcto funcionamiento.
- Durante el ordeño se evita el sobre ordeño, el resbalado de pezoneras y el escurrido con la mano al final.
- Regularmente se usan productos con eficacia probada para desinfectar los pezones antes y después del ordeño.
- Las pezoneras se cambian de manera rutinaria.
- Se identifican las vacas y cuartos con mastitis tratadas con antibióticos.
- Se realizan cultivos bacterianos con regularidad para conocer los microorganismos prevaecientes en el hato y antibiogramas de las vacas con mastitis.

- Realiza la prueba de California Mastitis Test cada semana o cada 15 días, o bien, la determinación del conteo de células somáticas en un laboratorio una vez al mes e interpreta su veterinario los resultados para proceder, según recomiende.
- De manera rutinaria y en acuerdo con el veterinario las vacas al secado se tratan con productos aprobados específicamente para ser utilizados al secado.
- Cuando se efectúan infusiones intramamarias, se siguen técnicas apropiadas y esquemas de tratamiento recomendadas por el fabricante.

En cuanto a las políticas económicas, la leche es uno de los alimentos de primera necesidad en el país y en el mundo. Costa Rica es uno de los principales exportadores a nivel centroamericano, siendo Guatemala el país con mayor nivel de compra, según el Congreso Nacional de Productores de Leche (2015). El alza de los precios tanto para las importaciones como las exportaciones afecta de manera directa a la industria, ya que si el producto no llega a los niveles más altos de calidad, serán reemplazados por la competencia, y esto impactará de manera negativa a las empresas como Grupo Qaisa, ya que disminuirá la compra de productos, como consecuencia de una baja o, en el peor de los casos, una nula producción de leche.

Por esta razón tan importante, las empresas químicas dedicadas a la venta o distribución de productos con la finalidad de prevenir enfermedades y mantener la salud animal y del producto en el hato, se encuentran en constante investigación, promoción e impulso de las ventas de manera agresiva e incremento de sus canales de distribución, como comenta el Gerente General Guido Mora. Efectivamente, existe una guerra de precios y de marcas, ya que empresas más grandes y con posicionamiento global, como lo es Ecolab, cuentan con una amplia gama de artículos para todas las necesidades del hato, incluyendo equipo; además es el proveedor de Dos Pinos, quien domina el mercado de leche en Costa Rica. Sin embargo, Solquisa ha decidido apostar por una solución integral dentro de un rango de precios promedio en relación con lo que se encuentran en el mercado, para agregarle valor al usuario final.

Por estas razones tanto de índole político como económico del entorno, la producción lechera se encuentra extremadamente ligada a los diferentes programas de sanitización y desinfección que se lleven a cabo de parte de cada uno de los productores. En el siguiente apartado se identifican los principales competidores en el mercado nacional costarricense, así como la participación que tiene la empresa Solquisa en este.

2.5.2 Posicionamiento de la empresa

Según Díaz (2000), el objetivo del posicionamiento en la mente del cliente es garantizar su fidelidad y por ende, las utilidades de la organización. Esto se logra mediante una estrategia acertada y coherente con el resto de los elementos de la mezcla de marketing¹ y sustentada por una ventaja competitiva.

En el caso de Solquisa, uno de los factores que ha colaborado a su posicionamiento es la resolución de problemas y urgencias del usuario final,. Este le permite a la empresa llevar a cabo una serie de procesos de mejora en el producto que se comercializa y solventar necesidades específicas en un momento dado tanto para el sector lechero como para los otros productos de su catálogo. (Guido Mora, comunicación personal, enero 2016).

Es vital identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados en el momento de comercializar un artículo específico, en particular, considerar las razones que influyen en las decisiones de compra, así como la asignación de presupuestos de parte de las empresas y los ciclos de compra. Solquisa detectó clientes potenciales en lecherías de las principales zonas lecheras del país, donde había poca o ninguna penetración de productos similares, desconocimiento del finquero ó un mal uso de productos similares y se dió a conocer como un producto que cumple las expectativas esperadas por el usuario a un precio razonable.

¹ Mezcla de Marketing: herramientas o variables de las que dispone el responsable del marketing para cumplir con los objetivos de la compañía.

Como resultado de la presión competitiva, el cliente se confunde por la variada oferta de servicios dentro de cada sector del mercado. Estas ofertas se comunican a través de un vasto número de mensajes y anuncios que promueven diferentes características de los servicios. La clave para una estrategia de posicionamiento exitosa es promover la característica en que la organización destaca que cumple con exactitud las necesidades del cliente. (Conde Pérez et al., 2003).

Solquisa pretende dar razones de peso al productor para escoger la línea Milky Clean, no sólo con el propósito de educar acerca de la prevención de una enfermedad que le ocasionaría pérdidas económicas, sino también crear una relación de negocios que incluye una continua capacitación para mejorar las prácticas dentro de las lecherías.

Su posicionamiento va enfocado y dirigido hacia la resolución integral de problemas y no solamente a lucrar con una línea de productos que cumplen la misma función que otras marcas.

2.5.3 Principales competidores

Entre los principales competidores de la empresa en estudio dentro del mercado según el Gerente General Guido Mora, son los siguientes:

1. **Ecolab:** compañía trasnacional que brinda líneas de productos especializados para el sector lechero y actualmente es utilizada por Dos Pinos, empresa que industrializa más del 80% de la leche en Costa Rica. Ecolab es el competidor número uno para Solquisa, debido a su porcentaje de captación de mercado nacional actualmente; además, tiene operaciones en América Latina, Estados Unidos y una parte de Europa. Esta empresa ofrece a la industria lechera una serie de productos como:

- Línea de detergentes para tanques y para tuberías de lecherías para ordeño automático y manual.
- Dos tipos de *prays* de aplicación directa en las ubres vacunas para la prevención de la mastitis, sin yodo: Wash and Prep RTU y Ultimate T.D y Ultimate T. Select.
- Prueba LCP (Comprensión Lectora de Complejidad Progresiva) para el conteo microbiano en la leche.

2. **Probeta**: empresa costarricense localizada en la Unión de Cartago que manufactura químicos, minerales y suplementación, según lo indica su página web. Entre los principales productos que ofrece la empresa para el sector lechero se encuentran las siguientes familias:

- Productos pro álcali: producto de naturaleza alcalina, especialmente diseñado para remover suciedad compuesta de grasas, proteínas, azúcares que queda como residuo de la producción o trasiego de alimentos, bandejas de incubación de aves y otros. Es especialmente útil en la limpieza automática o semiautomática de equipos de procesamiento de leche.
- Productos pro ácido: producto de naturaleza ácida que previene la formación de piedra de leche, o bien, remueve la suciedad en equipos que se encuentran con problemas de piedra de leche, herrumbre o incrustaciones variadas. Es especialmente útil en la limpieza automática o semiautomática de equipos de procesamiento de leche, máquinas de ordeño y otros donde queden residuos de incrustaciones de sales inorgánicas como carbonatos y fosfatos de calcio y magnesio.
- Pro detergente: jabón espumoso de tipo detergente líquido formulado para el lavado y limpieza de equipos que utiliza la industria alimentaria. Es inodoro e incoloro, por lo que no transmite olor ni color a los alimentos. Es especialmente útil en la limpieza manual de equipos y utensilios de acero inoxidable y otros.
- Desinfectante Proclor 8: compuesto de hipoclorito de sodio (cloro) de pH alcalino. Es efectivo contra una gran cantidad de microorganismos (bacterias, hongos y levaduras) que descomponen la leche y otros alimentos.

3. **Proquimia**: empresa internacional con casa matriz en Barcelona y con filiales en Costa Rica y República Dominicana. Ofrece soluciones higiénicas para satisfacer los

requerimientos del sector, presentando una gama completa de productos y equipos, servicio y asesoramiento personalizado, de acuerdo con las diferentes rutinas de limpieza habituales en las explotaciones ganaderas.

- **Pre-dipping:** Proquimia presenta una gama de productos para aplicar con el método del paño individual o mediante pulverización o inmersión, aptos también para *postdipping* y basados en los siguientes principios activos:

1. Clorhexidina
2. Yodo y povidona yodada
3. Ácido láctico
4. Dióxido de cloro y ácido láctico

- **Post-dipping:** después del ordeño se debe proceder al sellado de los pezones para su protección entre ordeños, minimizando el potencial de riesgo de padecer infecciones. Proquimia ofrece una amplia gama de productos líquidos y viscosos que pueden utilizarse mediante aplicadores manuales o automáticos de pulverización, inmersión o espuma.

- Productos a base de dióxido de cloro y ácido láctico

1. Gama de selladores que combinan la rapidez de actuación del dióxido de cloro con el efecto residual antibacterial del ácido láctico.
2. Son sistemas bicomponente de mezcla fácil y rápida.
3. Fácil control de la aplicación: los pezones quedan visiblemente marcados de color verde.

- Productos en base a ácido láctico :
 1. Selladores con elevado efecto desinfectante gracias a la rápida acción y amplio espectro de actividad aportado por el ácido láctico, en combinación con otros aditivos que potencian su acción.
 2. Productos formulados con citronella, un repelente para moscas y otros insectos voladores presentes en las explotaciones ganaderas.
 3. Fácil control de la aplicación: los pezones quedan visiblemente marcados de color rosa intenso.

- Productos a base de yodo y povidona yodada :
 1. Gama de selladores de elevado efecto antiséptico debido a la rápida acción y amplio espectro de actividad del yodo.
 2. El complejo yodóforo utilizado mantiene la eficacia germicida del yodo y permite obtener un antiséptico libre de toxicidad e irritación.
 3. Fácil control de la aplicación: los pezones quedan visiblemente marcados de color marrón-rojizo.

- Productos a base de clorhexidina
 1. Selladores a base de digluconato de clorhexidina, antiséptico ampliamente utilizado por su baja irritabilidad de los tejidos y cuyo uso periódico estimula el tejido epitelial dañado, favoreciendo su regeneración.
 2. Fácil control de la aplicación: los pezones quedan visiblemente marcados de color azul.

Proquimia también ofrece productos para los circuitos; es decir, el recorrido de la leche por todo el equipo de ordeño y tuberías:

- Productos alcalinos y alcalino-clorados: Gama de detergentes y desinfectantes para la higiene de circuitos y robots de ordeño, a base de potasa, con un alto contenido en cloro activo y secuestrantes.
 - Productos ácidos: gama de detergentes y desinfectantes con un alto contenido en tensioactivos e inhibidores de corrosión, que asegura un perfecto funcionamiento con cualquier tipo de aguas.
4. **Biolab:** Empresa costarricense con más de 30 años en el mercado; ofrece las siguientes soluciones para el sector lechero:
- **Automatización:** facilita al lechero una dosificación de producto constante sin la necesidad de manipular los químicos necesarios para la correcta limpieza de la lechería, con el uso de la maquinaria de la empresa. También le permite al equipo estar sellado ante la posibilidad de que le caiga agua o que se utilice la manguera en la lechería. Está especialmente formulado para dar larga vida a los dosificadores, ya que cada dosificador particular está hecho de materiales resistentes al químico específico que es dosificado.
 - Calentadores solares para lecherías.
 - Detergentes para la limpieza de las zonas de ordeño.
 - Desinfectantes de amplio espectro o cobertura.
 - Productos a base de cloro.
 - Selladores post ordeño
 - Desinfectantes a base de yodo.
5. **Kemical de Costa Rica:** organización costarricense dedicada por completo a desarrollar y ofrecer soluciones integrales en limpieza y saneamiento para la industria alimentaria y el sector de hospitalidad (restaurantes, hoteles, servicios de alimentación, etc).

Por medio de su línea LACTEC, ofrece los siguientes grupos de soluciones para el mercado lechero:

- Salud de la ubre: productos a base de yodo para el pre y post ordeño, para la prevención de la mastitis.
- Limpieza de tanques e instalaciones: detergentes para tuberías.
- Visitas de asesoría técnica para el uso de los productos.

2.5.4 Cartera de clientes

La línea de productos Milky Clean tiene en su cartera de clientes a los codistribuidores de Cooprotec; a su vez, Cooprotec la hace llegar a los lecheros de las diferentes zonas del país. A continuación, se detalla en la Figura #11, la lista de las empresas que se encargan de realizar la tarea antes mencionada y su ubicación geográfica:

Figura #11: Tabla de distribuidores actuales de Solquisa

Distribuidores Directos	Zona
Oscar Chinchilla	Santa Cruz
Alejandro Acevedo	Zona Sur
Distribuidores	Zona
Agroveterinaria San Jose	Poasito
Camara de Productores de Caña del Pacifico	Zarcero
Armando Valverde	San Carlos, Zarcero, Guayabo Bagaces, Tilaran, Vara Blanca
Carlos Luis Valverde	San Carlos, Zarcero
Vet Pacayas	Pacayas
Seagro	Cartago - Cervantes - Santa Cruz, Turcurrique
Vet Luis Emilio	San Ramon
Coopeleche	Socios de Coopeleche
Ronald Briceño	Monteverde / APL
Ronald Sequeira	Rutas Zarcero, Coronado,
AgroGan	Santa Roca Pocosol
CoopePuriscal	Puriscal
Coopepococi	Coopepococi
Againpa (Asociación Ganaderos Independientes del Pacifico)	Barranca
Gustavo Porras	La Alegría Siquirres
Vet La Finca (Dr Barquero)	
Agro Vet - Cipreses	Cipreses Oreamuno
Aguilar y Solis -	Coronado
Pablo Villalobos	Coronado
Almacén Los Alvarez	Poas
Dr Rodriguez	Fortuna

Fuente: Información suministrada por Ventas Grupo Qaisa, enero 2016.

Una de las principales metas de la empresa es hacer crecer esta lista en los años venideros, manteniendo siempre la relación con la cooperativa para continuar con el acercamiento efectivo al usuario y darse a conocer por medio de la red que ha ido creando con el paso del tiempo. El mercado meta actual de Solquisa son los lecheros de las zonas más importantes a nivel comercial de la industria lechera de Costa Rica.

Grupo Qaisa encontró su mercado meta , como se mencionó anteriormente, en la creación de una solución específica para una empresa determinada y que por varias razones no llegó a implementarse. Esta fue aprovechada por Solquisa para abrir su portafolio a opciones innovadoras para consumidores en otros mercados nacionales. (Mora, G. Comunicación personal, enero 2016).

De aquí en adelante, la empresa determinó la existencia de lecherías con la característica de que compran a altos precios a otros distribuidores y fabricantes, así como la de otras en las que no se desconoce el proceso para aplicar el producto de manera adecuada, lo que se traduce en altas pérdidas y aumento de costos para los propietarios.

El mercado cautivo actualmente lo conforman los codistribuidores bajo la tutela de Cooprotec, quienes distribuyen al usuario final en las zonas previamente identificadas. Este mercado, desde el año 2012, ha experimentado la introducción y apoyo de parte de la cooperativa de la línea Milky Clean, que permanece comprando hasta el día de hoy y asistiendo a las actividades promocionales que realiza Solquisa.

En cuanto al mercado potencial, se encuentra conformado por todos aquellos lecheros que utilizan otras marcas de productos sanitizadores y por los usuarios que por falta de conocimiento de todo el espectro y oferta de productos, se limitan a comprar cualquier marca en los almacenes que también promocionan varias casas fabricantes, para solucionar un problema o necesidad de momento. Solquisa, por medio de las actividades propias de la marca, del material impreso, de los eventos y ferias nacionales, así como de las capacitaciones continuas; trata de captar mayor porcentaje de este mercado potencial o latente.

Como objetivo del Capítulo IV en el que se desarrolla un posible plan de mercadeo, se pretende apoyar a la empresa, por medio de otras actividades igualmente efectivas, para que logre una mayor captación de clientes, y aún más importante, a la retención de este mercado latente.

Los datos recopilados en este Capítulo II, brindan información desde la perspectiva de la empresa, de su negocio y del mercado que desea abarcar con la línea de productos manufacturados. Toda esta información se basa en la opinión y perspectiva del Gerente General Guido Mora, acerca de su negocio y las directrices que considera son las más adecuadas para impulsarlo dentro del mercado meta.

Capítulo III:

3.1 Introducción

El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión de mercadeo actual de la marca de Milky Clean en Grupo Qaisa así como su mercado potencial y su competencia a través de una investigación que permita determinar la mezcla de mercadeo más apropiada para plantear la estrategia a seguir.

Solquisa actualmente tiene una fuerte competencia en el mercado nacional de los productos sanitizadores y cuyo dominio lo posee una empresa de reconocimiento internacional, acaparando el mayor porcentaje de lecherías en el país.

De acuerdo con sus representantes, Solquisa goza de una muy buena reputación debido al precio y la percepción de valor agregado de las capacitaciones, asistencia inmediata y las visitas de parte de la Cooperativa.

Debido a éstas razones, es indispensable para cualquier empresa que incurriera en este negocio enfocarse en el área de mercadeo, siguiendo una línea de objetivos y estrategia, y un plan trazado y determinado por el comportamiento del cliente y las capacidades de la compañía.

En este capítulo se describen el diseño y la metodología de investigación y se presentan los resultados de la exploración de campo, la cual es la base para la propuesta de mercadeo.

3.2 Justificación de la investigación

Grupo Qaisa es una empresa con más de 20 años en el mercado costarricense, sin embargo, como se mencionó en el Capítulo II, carece de una estructura interna de mercadeo que le permita guiar sus esfuerzos hacia el impulso exclusivo de sus productos para el sector

lechero. Por lo tanto, debido a que en el país existen otras marcas competencia, es esencial poder identificar los clientes potenciales y competir con las características fuertes de la marca.

Con este análisis se busca obtener información acerca del mercado y los principales competidores, permitiéndole a la empresa elaborar un plan de acuerdo con sus objetivos, metas y alcance organizacionales. Posteriormente, se facilitará a la empresa una serie de estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades del mercado por medio de la línea de productos.

3.3. Población de interés y muestra

Para realizar la investigación se confeccionó una encuesta en Google Docs¹ que fue enviada por correo electrónico a los codistribuidores que forman parte de Cooprotec; a los usuarios finales del producto se les entrevistó personalmente. Ambos grupos corresponden a los usuarios latentes o cautivos. De esta manera se podrán determinar las mejores acciones para lograr el impulso del producto en ambos canales.

Con el propósito de determinar el tamaño de la muestra, la lista de codistribuidores fue proporcionada por la empresa. Estos cumplen con la característica de comprar uno o más productos de la línea de sanitizadores Milky Clean, actualmente. Para los usuarios finales, las zonas visitadas fueron Coronado y Rancho Redondo, debido a la cercanía de éstas al Gran Area Metropolitana y porque se logró autorización previa de las lecherías.

Existen varios factores que condicionan el tamaño de la muestra: la disponibilidad geográfica, los horarios de trabajo en las lecherías y la colaboración y apoyo de Solquisa para agendar las visitas; sin embargo; entre la visita personal realizada a las fincas y las encuestas electrónicas se sumó un total de 14 respuestas provenientes de distribuidores y usuarios finales.

¹ Google Docs: es un procesador de texto online que permite crear y dar formato a documentos de texto, además de colaborar con otras personas en tiempo real.

3.4 Metodología de investigación

La metodología de investigación que se aplicó para el trabajo de campo fue la de encuesta. Esta se realizó utilizando la herramienta electrónica de Google Docs y fue enviada por medio electrónico a los codistribuidores; consta de 16 preguntas de opción única y una pregunta final abierta de recomendaciones y comentarios generales.

Para la aplicación del instrumento a los codistribuidores, se utilizó una lista que fue proporcionada por Solquisa, la cual incluye información como números de teléfono, zona geográfica y dirección de correo electrónico; para los usuarios finales, se realizó una gira a las lecherías localizadas en el sector de Coronado y Rancho Redondo, donde se les aplicó la misma encuesta a los usuarios finales.

En la visita personal a las lecherías hubo bastante colaboración de parte de los productores; en la mayoría de las ocasiones, éstos brindaron detalles sobre la labor diaria y comentarios adicionales sobre el uso y distribución del producto. Para aplicar el cuestionario a los productores fue necesario repetir la pregunta o explicar su significado debido al nivel de escolaridad de los vaqueros u operarios.

Se rescata como positivo que el departamento de Ventas de Solquisa brindó mucho apoyo para coordinar la gira a las lecherías y hacer los contactos necesarios para que la visita fuera efectiva y se lograra efectuar la entrevista.

3.5 Presentación de datos obtenidos en la investigación

El estudio de campo tiene como fin investigar y determinar factores ó patrones en común entre los principales clientes actuales y posible mercado meta, para la línea de productos Milky Clean. Con base en la investigación realizada, se obtuvo información detallada en

virtud de desarrollar una propuesta de penetración de mercado para los productos de esta línea.

De forma más específica, con la investigación realizada se obtuvieron respuestas de parte de los dos tipos de usuario: co-distribuidores y usuarios finales, en cuanto a la satisfacción general del producto, la satisfacción con los diferentes atributos del mismo, valoración del servicio que reciben de parte de Cooprotec y ciertas recomendaciones que desean hacerle a la empresa.

Aunado a los anteriores factores, también se recolectó información en cuanto al nivel de conocimiento que tienen los codistribuidores y los usuarios finales del mercado en que se desenvuelven. Se consultó con 14 personas en total, todos del sexo masculino, costarricenses, ubicados en las siguientes zonas geográficas, según la Tabla #1:

Tabla #1: Ubicación geográfica de los lecheros encuestados

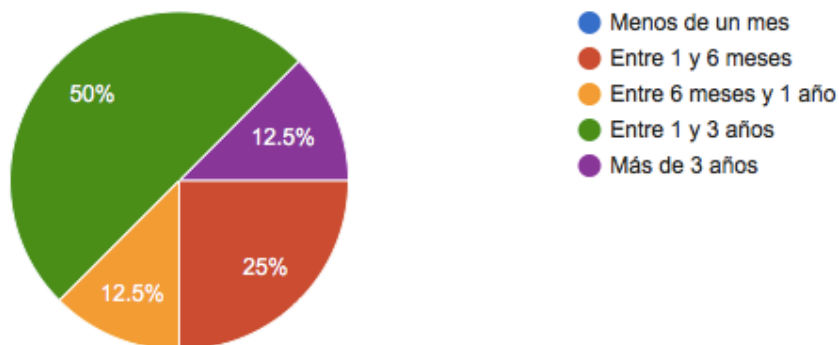
Ubicación geográfica	Total
Cartago	3
San Ramón	2
Coronado	7
Barranca	1
Puriscal	1

Fuente: Elaboración propia

Para el desglose de la información se emplearán gráficos que representan las opiniones encontradas en las diferentes secciones de la encuesta, y para la presentación de los datos, se separan los codistribuidores de los usuarios finales.

3.5.1 Codistribuidores

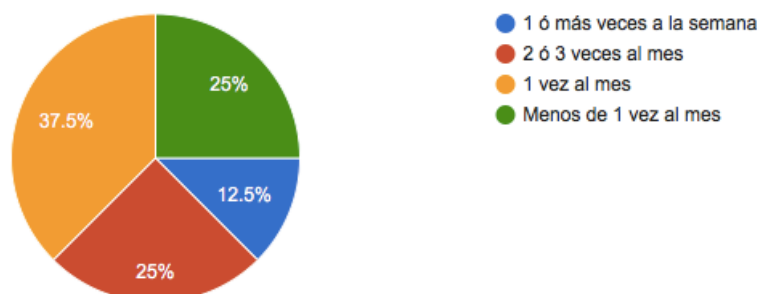
En cuanto al tiempo que los codistribuidores tienen utilizando la línea de productos, se encontró que el 50% tiene de 1 a 3 años.

Gráfico #5: Tiempo utilizando la línea Milky Clean

Fuente: Elaboración propia

Solquisa se estableció hace doce años y de acuerdo con los rangos de tiempo de las respuestas, parece que cuando se creó la línea para el sector lechero, de inmediato se reflejaron ventas en al menos uno de los productos. Se destaca la relación comercial que se estableció con Cooprotec, la cual ha beneficiado a la empresa en gran medida en cuanto a la comercialización inmediata de la línea.

Algunos de los entrevistados habían iniciado su lechería con la línea Milky Clean debido al factor precio, como es el caso del establecimiento visitado en Rancho Redondo. Según el propietario, comparando los costos y la facilidad de adquisición con las otras marcas en el mercado, Milky Clean le pareció que era la mejor opción, y desde entonces tiene relaciones comerciales con la marca, hace cuatro años.

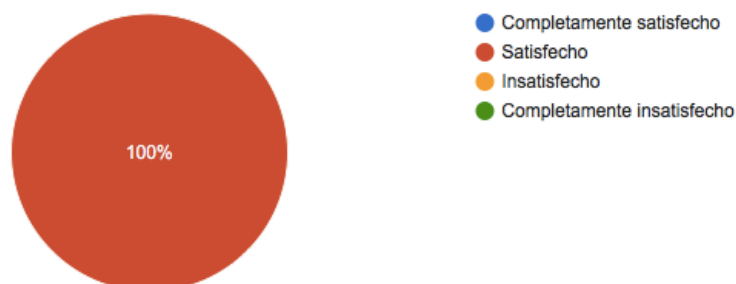
Gráfico #6: Frecuencia de pedidos a Cooprotec

Fuente: Elaboración propia

Un factor importante encontrado en el área de Coronado es que los usuarios finales cuentan con un vendedor móvil, codistribuidor de Solquisa y quien perteneció a Cooprotec. El haber laborado para la Cooperativa anteriormente le brindó la oportunidad de crear conexiones importantes en el sector, y actualmente en la zona le compran por pedido o al menudeo. Este vendedor transporta productos adicionales como dispensadores, escobas, cubetas, entre otros, para ofrecer como adicionales cada vez que visita alguna lechería.

Según comenta Juan Carlos Solano, del departamento de Ventas de Solquisa, este vendedor ha sido de gran apoyo para la empresa, ya que ha colaborado con la apertura de nuevos negocios en Coronado, posee un conocimiento amplio del producto y es residente de la zona, lo que le permite negociar de una manera más fluida con los lecheros del lugar.

Gráfico #7: Satisfacción general con la línea Milky Clean



Fuente: Elaboración propia

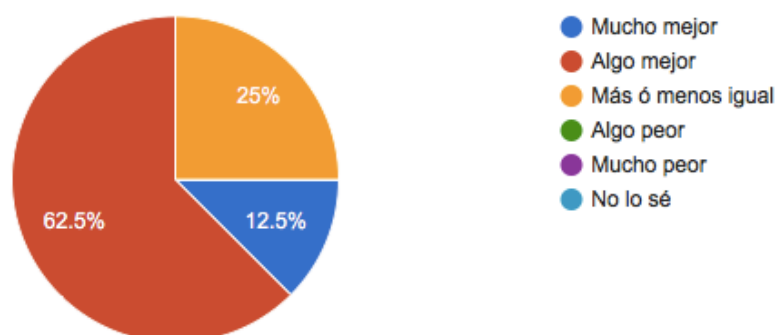
El 100% de los codistribuidores dijo estar “satisfecho” con la línea Milky Clean. Esto es importante al ser los tomadores de decisiones de compra en los diferentes expendios donde se comercializa el producto dentro de la red de Cooprotec. Aunque lo ideal sería que la escala llegara a ser “Completamente satisfecho” con el producto, deben existir razones por las cuales Solquisa no está llegando a ese nivel de satisfacción, lo cual es importante para incluir dentro de la estrategia de mercadeo en el siguiente capítulo.

Se debe tomar en cuenta que en el mercado existen marcas que llevan más de los cuatro años que tiene Solquisa como fabricante y distribuidor de productos sanitizadores para el sector lechero, lo cual le resta posicionamiento y reconocimiento de marca a la empresa. En cuanto al conocimiento que tienen los codistribuidores de las otras marcas existentes y su comparación con la línea Milky Clean, se obtuvo que el 62.5% considera que es “Algo mejor”. Esto indica que todavía el reconocimiento de la marca y los atributos que Solquisa quiere rescatar como valores agregados del producto no son 100% identificados por los codistribuidores.

El 25% del total de entrevistados dice que el producto está “Más o menos igual”, lo cual constituye un porcentaje no despreciable en términos de análisis, evidenciando que la labor de promoción puede mejorar de manera importante. Es posible que no visualicen una

ventaja competitiva en la línea de productos, ya que otras marcas cumplen también con esa función. A continuación en el gráfico #8 se muestran los resultados obtenidos.

Gráfico# 8: Comparación con otras marcas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la intención de uso de la línea Milky Clean que Cooprotec haya manifestado tanto a los codistribuidores como a los productores, es un aspecto importante para evaluar la eficiencia de la relación comercial con Solquisa. Así pues, el 87.5% de la población encuestada dice que Cooprotec les ha recomendado la línea Milky Clean como solución en productos sanitizantes.

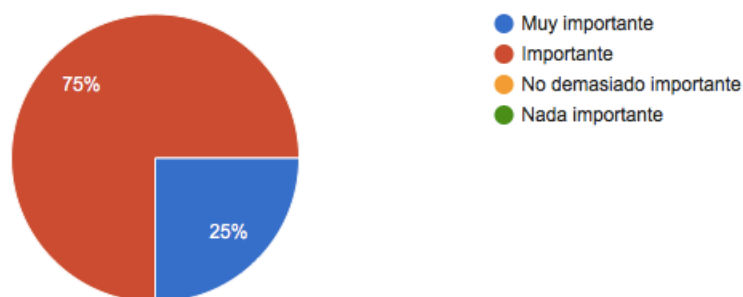
En los sectores visitados, ambas poblaciones identifican a Cooprotec como un canal importante en la cadena de distribución de una serie de productos, inclusive de otras marcas, que ellos mismos utilizaban cuando Milky Clean no estaba en el mercado. La alianza comercial que existe actualmente con Solquisa, ha permitido la introducción de la marca de una manera paulatina aunque segura en el sector lechero.

Este factor es importante a tomar en cuenta en el plan de mercadeo por dos razones: la primera es que de continuar como aliados, se puede garantizar que existan ventas constantes a lo largo del tiempo; la segunda razón es la posibilidad de que esta alianza no le

permita a Solquisa desarrollar e implementar su plan de mercadeo a corto plazo por la dependencia existente.

En cuanto a la calidad del servicio que reciben los codistribuidores de parte de parte de la Cooperativa, el 75% de considera que es “Importante” a la hora de tomar una decisión de compra, como se muestra en el siguiente gráfico.

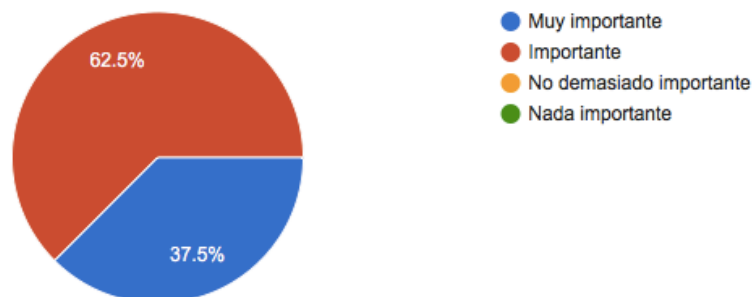
Gráfico # 9: Calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Es valioso destacar que el parámetro de calidad no es lo “Más importante” para los usuarios encuestados, ya que solo un 25% lo considera de esta manera; quiere decir que posiblemente otras características son las determinantes al tomar la decisión de compra, como lo son el precio, la disponibilidad del producto, la entrega, la facilidad de transporte, sus cualidades físicas, incluyendo el envasado, entre otros factores.

Como parte de los comentarios adicionales hechos en la encuesta por parte de los entrevistados en Coronado, estos resaltan la presencia de la unidad móvil de ventas que circula de manera regular por la zona, abasteciendo no solo de la línea Milky Clean sino además de otros accesorios necesarios para la aplicación de los productos al ganado. Esto le da una ventaja a Solquisa sobre otras marcas que no poseen este método de venta alternativa.

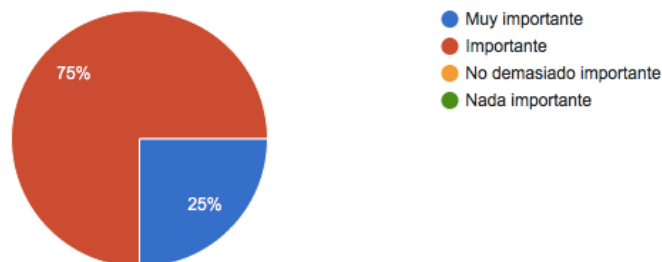
Gráfico#10: Relación calidad-precio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el rubro calidad-precio del gráfico #10, el 62.5% de los entrevistados considera que es “Importante”, sin dejar de lado el restante 37.5%, que dice que es “Muy importante”, denotando que al agregar precio a la ecuación, las opiniones de los codistribuidores se dividen en comparación con el gráfico anterior, donde se incluye solo la calidad.

El precio se convierte entonces en un factor determinante para los productores más que para los codistribuidores, como se detallará más adelante. Sin embargo, este factor determina en muchas ocasiones la percepción que tiene la población con respecto a la calidad de un producto: entre más alto precio mejor calidad. Solquisa tiene como estrategia promocionar un producto de buena calidad a un precio razonable y accesible para el codistribuidor; cualidad que debe ser resaltada entonces en su estrategia de marketing futura, para atraer más clientes.

Gráfico #11 : Experiencia de uso

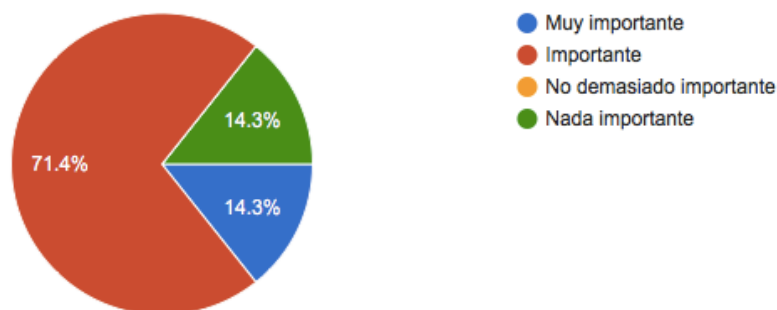


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la experiencia del uso de la línea el gráfico #11, el 75% de los entrevistados opinan que es importante para continuar el uso de una línea de productos sanitizadores para sus lecherías. Los resultados indican que los usuarios se encuentran satisfechos con las cualidades del producto; y por esa razón, Solquisa no debe descuidar ni subestimar a este sector cautivo, sino continuar fabricando un producto con los mismos parámetros, así como también mantener la escala de precios que maneja para comercializarlos.

La oferta de la línea ha sido efectiva en términos de buenas experiencias de uso para el consumidor, convirtiéndose en algunos casos en establecimientos fieles 100% a la marca; lo que le permite a la empresa referenciar dichos aspectos en la negociación como historias de éxito.

Gráfico# 12: Servicio post-venta

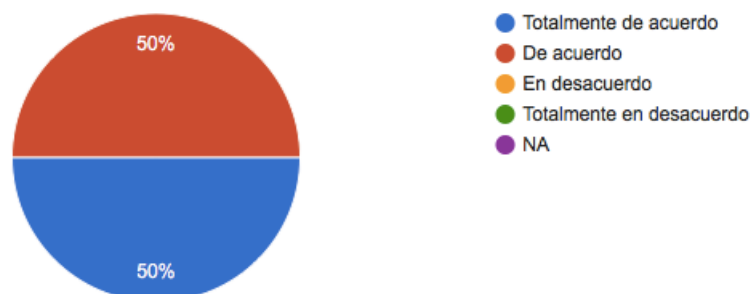


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #12 del servicio post-venta, se incluye la asistencia técnica en caso de que surja algún problema con el uso del producto, y el apoyo rutinario quincenal o mensual cumple funciones de supervisión. El 71.4% de la población considera que esto es “Importante” para quien consume la línea. Sin embargo, existe un porcentaje del 14.3% que considera “Nada importante” este factor, probablemente porque no han tenido ningún problema hasta el momento, por lo que no han recurrido a la asistencia inmediata de parte de la Cooperativa.

Otro de los apartados del cuestionario es la valoración del servicio de acuerdo a varios atributos, que reciben los codistribuidores de parte de Solquisa, según el gráfico #12.

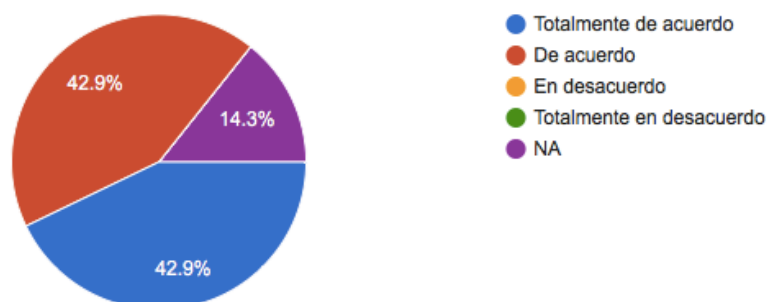
Gráfico #13: Milky Clean es fácil de usar



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la facilidad de uso de la línea de productos de acuerdo al gráfico #13, las opiniones de los encuestados se encuentran divididas en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” para el criterio. Esto es un factor positivo para la empresa, ya que quiere decir que el objetivo de la empresa de crear una solución apta para todo tipo de usuario sí es efectiva y que las capacitaciones y visitas que lleva a cabo la Cooperativa siguen los lineamientos establecidos por Solquisa y transmiten un mensaje efectivo.

Gráfico# 14: Solquisa ofrece servicios competitivos

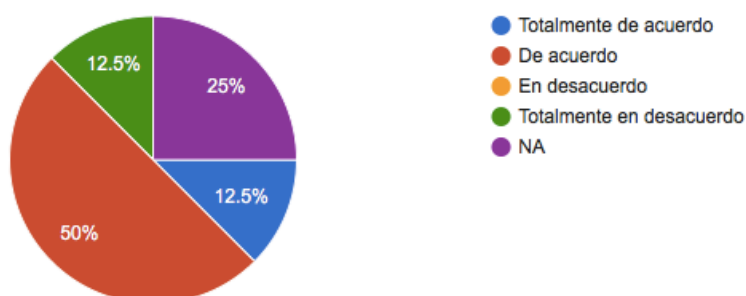


Fuente: Elaboración propia.

En este caso, es importante recalcar que a pesar de que la muestra expresa estar “De acuerdo” en cuanto a que Solquisa ofrece servicios competitivos, también existe un 14.3% que contesta NA; esto porque desconoce qué servicios adicionales ofrece la empresa y solo la reconocen porque Cooprotec la distribuye, según manifiestan dos de los codistribuidores encuestados, quienes afirman que no saben qué hace la empresa en la actualidad.

Parte de la estrategia que Solquisa debe llevar a cabo es el reconocimiento de parte de toda la cadena de usuarios, no solo de los más cercanos o los que tienen mayor antigüedad de trabajar con la empresa. Su mensaje debe ser canalizado hacia la promoción de los servicios tangibles e intangibles para que se cree la percepción de valor.

Gráfico# 15: El servicio técnico conoce las necesidades del usuario



Fuente: Elaboración propia.

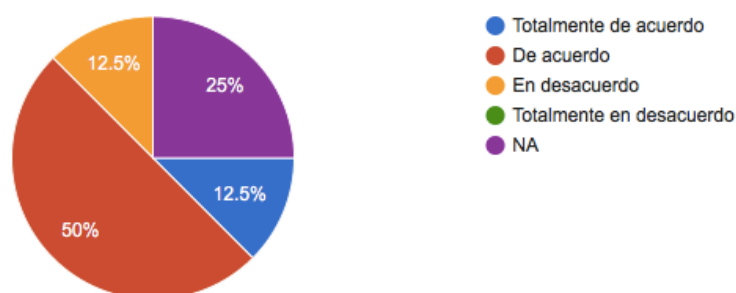
El entrenamiento técnico es fundamental para el uso adecuado del producto, tanto para su aplicación como para evitar un aumento en los costos de la lechería debido al mal manejo y desperdicios innecesarios, como lo muestra el gráfico #15.

El 50% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo” con que el servicio técnico conoce las necesidades del usuario. Del otro 50% de la población, un 12.5% manifiesta estar “Totalmente en desacuerdo”; esto quiere decir que estos codistribuidores probablemente no han recibido asistencia de parte de Cooprotec o de Solquisa, al igual que el 25% que contestó NA, denotando la ausencia de atención de parte de varias empresas.

No solo la capacitación técnica es importante, sino las visitas que se realicen para corroborar que efectivamente se hace uso debido del producto en las lecherías.

El apoyo de parte no sólo de Cooprotec sino del fabricante resulta esencial para crear una relación de negocio y captación de mercado en el sector, factores que se destacaron en opiniones adicionales en las encuestas, donde se comenta que Cooprotec, al vender otras marcas, descuida esa atención personalizada que se necesita en los lugares donde se utiliza el producto.

Gráfico #16: Solquisa atiende las necesidades del cliente

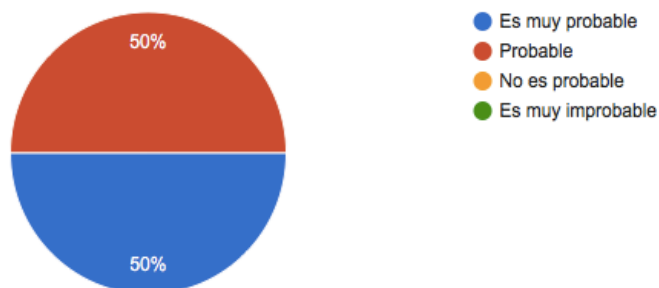


Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, el Gráfico #16 muestra las opiniones compartidas acerca del cumplimiento de las necesidades del cliente: un 50% está “De acuerdo”, un 12.5% está en “Desacuerdo” y un 25% responde “NA”. Esto representa una oportunidad de mejora para Solquisa en cuanto a la consistencia en las visitas, mejora de asistencia de parte de Cooprotec y reforzamiento del mensaje en la promoción del producto y sus atributos.

La atención al cliente es uno de los rubros más importantes para la consecuente recomendación de un producto, especialmente tratándose de zonas rurales en su mayoría, donde se maneja de manera muy frecuente la publicidad de “boca en boca”.

Gráfico #17: Solquisa como proveedor de otras soluciones.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, según el gráfico #17, se mide el apoyo de los codistribuidores hacia la empresa Solquisa en caso de que esta manufacturara otra línea adicional a la existente. El 50% de la población manifiesta que lo haría de manera “Muy probable” o “Probable”, lo cual denota que existe interés de parte de los usuarios existentes en ser parte de la innovación de la empresa y en obtener resultados aún mejores que los actuales. También representa un momento adecuado para que la empresa evalúe la posibilidad de manufacturar una línea de productos adicional y su posible introducción al mercado.

En cuanto a problemas con la línea de productos Milky Clean, como aspecto positivo para la empresa, el 75% de los codistribuidores no han recibido quejas o no se les ha presentado un problema hasta el día de hoy. Un 25% comenta que sí ha existido un problema pero que ha estado relacionado con el mal manejo de las dosis recomendadas. Es primordial que Solquisa no subestime la importancia de continuar realizando una labor de comunicación y capacitación, así como vigilar de manera más cercana las tareas que la cooperativa lleva a cabo y si realmente esta unión está siendo favorecedora en todos los aspectos.

En la sección de comentarios y sugerencias se obtuvieron opiniones que evidencian la falta de una labor de mercadeo y el desconocimiento de las actividades que realiza Solquisa como empresa en el mercado, ya que solo los encuestados solo identifican a la cooperativa

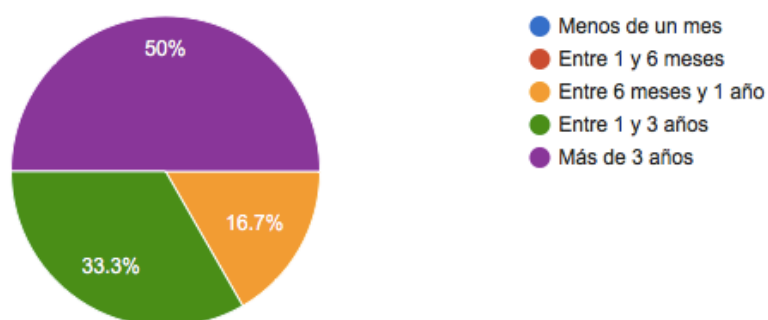
como suplidora de producto. Estos dos aspectos se incluirán en el siguiente capítulo como parte de la estrategia de mercadeo, con el fin de proponer una posible solución.

3.5.2 Usuario final

Como se mencionó anteriormente, se aplicó la encuesta a seis usuarios finales en la visita a las fincas realizada durante una gira a Coronado y a Rancho Redondo. Para estos se utilizó el mismo cuestionario descrito en la metodología, con la diferencia de que se aplicó de manera presencial; por lo tanto, se obtuvieron comentarios y sugerencias más específicas y extensas que se comentarán más adelante.

En el siguiente gráfico #18 se muestra el tiempo que ambos grupos, tanto como los usuarios finales como los co-distribuidores, tienen utilizando la línea de productos Milky Clean.

Gráfico #18: Tiempo que tiene utilizando la línea Milky Clean

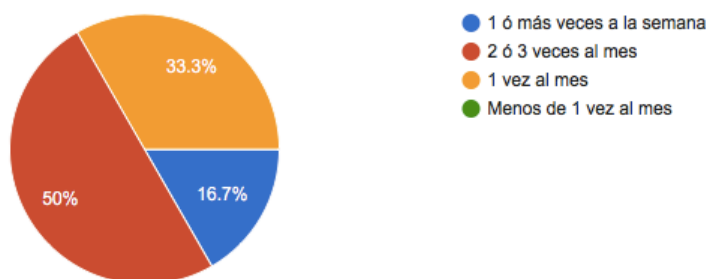


Fuente: Elaboración propia.

En este grupo existen usuarios recientes de uno o más productos de la línea de sanitizadores, donde el 50% inicio desde hace seis meses, esto quiere decir que Solquisa sigue ganando mercado en el sector lechero y su iniciativa de generar nuevos negocios está dando resultados.

Esta ganancia de mercado posiblemente se deba en parte al agente de ventas móvil, ya que varios de los entrevistados lo mencionaron como recurso disponible y se refirieron a la facilidad de realizar pedidos de manera extraordinaria. Aunque dicho vendedor no maneja volúmenes altos de la línea de productos, sí transporta los de mayor uso y demanda para evitar que los usuarios finales lo consigan en algún otro distribuidor en la zona. Además, esta gestión de respuesta inmediata ha generado confianza en el usuario, según comentaron los entrevistados.

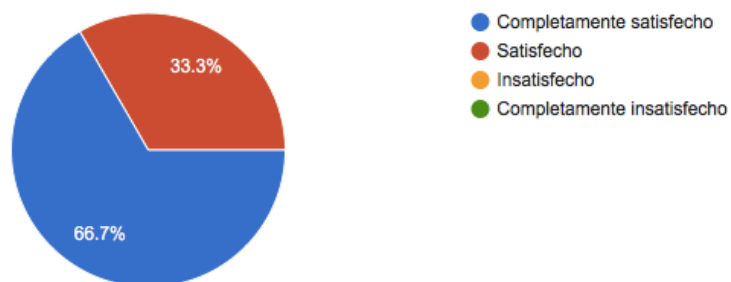
Gráfico # 19: Frecuencia de pedidos a Cooprotec



Fuente: Elaboración propia

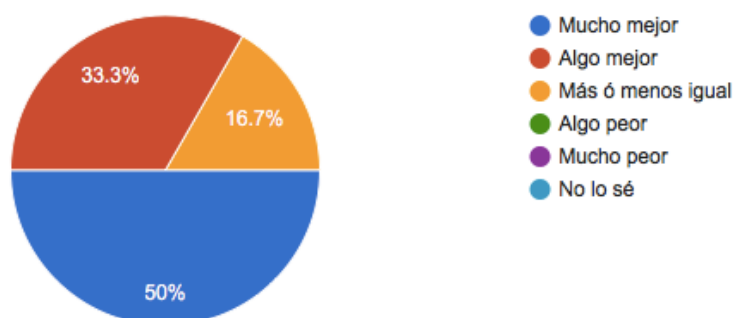
Según indica el gráfico #19, los usuarios finales manejan un esquema de pedidos semanal o quincenal, debido a que la actividad del ordeño es diaria en los hatos, con una frecuencia de dos veces al día. Esto genera una demanda continua del producto de parte del usuario, pero debido a un tema de espacio físico dentro de las diferentes lecherías, no se mantiene un volumen alto de productos en almacenamiento.

Uno de los comentarios que hicieron varios de los entrevistados es que si en determinado momento de la semana o el mes se les termina un galón de solo uno de los productos, como el cloro, no hacen el pedido solo de este artículo, por tiempo y facilidad de entrega, sino que recurren a un expendio en el centro de cada zona geográfica a comprarlo. Si es más de esa cantidad, recurren, en la zona de Coronado al vendedor móvil.

Gráfico # 20: Satisfacción general con la línea Milky Clean

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, de acuerdo al gráfico #20, los usuarios muestran estar satisfechos “Completamente” con la línea de productos Milky Clean en un 66.7%, mientras que un 33.3% se declara “Satisfechos”. Este dato representa, como en el mismo gráfico #16 para los codistribuidores, que el producto cumple con los beneficios esperados por parte del usuario, de manera efectiva. Estos estándares y cualidades específicas básicas son indispensables para ganar credibilidad en la marca y su efectividad para los usuarios.

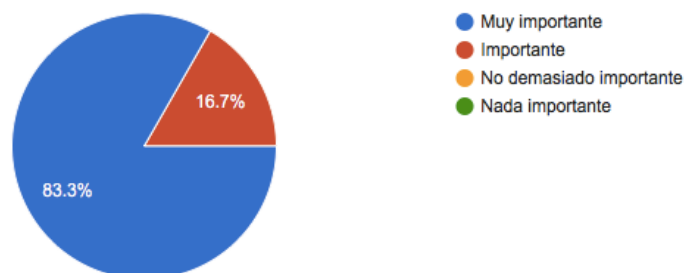
Gráfico #21: Comparación con otras marcas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico #21, los usuarios finales perciben de manera más precisa cuáles son los reales beneficios y desventajas de un producto que utilizan dos veces al día o más para sus labores. El 50% de los entrevistados manifiesta que el producto es “Mucho mejor” que otros; sin embargo existe un 16.7% que indica que está “Más o menos igual que los demás”, y un 33.3% que dice que está “Algo mejor” en comparación con los demás. Esto parece indicar que en cuanto a cualidades básicas, como se mencionó anteriormente, el producto cumple con las expectativas del consumidor, pero esto no significa que sea el mejor de todos en el mercado. Esto implica que existen otros factores implícitos en el producto que son tomados en cuenta para calificarlos contra otras marcas.

En cuanto a la recomendación de la línea de parte de Cooprotec, el 66.7% manifiesta que Cooprotec recomienda el producto Milky Clean, manifestando el beneficio para Solquisa, en términos de introducción de la línea y reconocimiento de parte del usuario, como un canal efectivo en la entrega del producto cuando lo han solicitado.

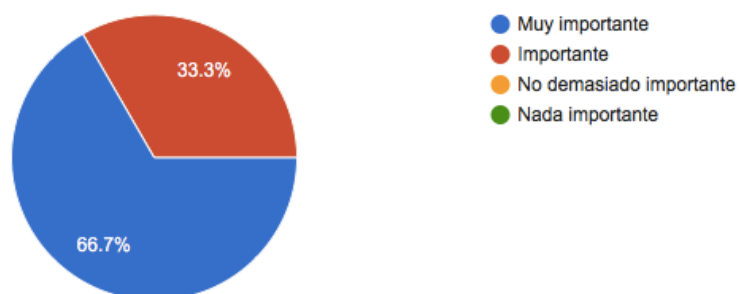
Los lazos comerciales deben fortalecerse en materia de promoción y publicidad, con el objetivo de que Cooprotec no solo tome los pedidos habituales de los clientes sino que además se involucre en la coordinación de actividades de generación de demanda en los diferentes sectores del mercado lechero.

Gráfico# 22: Calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

Casi la totalidad de los entrevistados evidencia la importancia de la calidad de servicio como factor decisivo para realizar la compra de algún producto para sus fincas, según el gráfico #22. En definitiva, así como también lo expresaron los codistribuidores, la calidad del producto es primordial para que la labor de ordeño cumpla con los estándares establecidos ya que si por alguna razón se contamina la leche que entregan al sector industrial, están sujetos a multas muy altas de dinero y además pierden credibilidad como productores en el sector lechero.

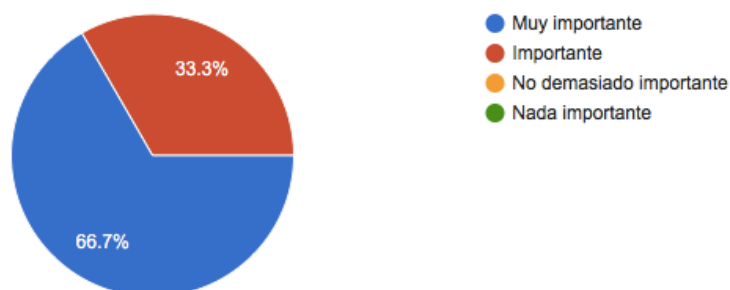
En cuanto al servicio, si el lechero no recibe lo que necesita en el momento determinado, acudirá de inmediato a otro centro veterinario a adquirir un producto que cumpla con las mismas características; sin embargo, está dejando de percibir la atención de parte del fabricante o del canal quien promueve la comercialización del producto.

Gráfico #23: Relación calidad-precio

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico #23, el precio es una determinante muy importante y crucial para los usuarios del producto, al igual que para los codistribuidores. Los gráficos muestran un cambio en los porcentajes cuando se añade la variable precio a la pregunta, y esto es un aspecto que los representantes de Solquisa mencionaron en el Capítulo II como parte de su estrategia para entrar al mercado, la cual es ofrecer una línea que estuviera al alcance de los usuarios y que compitiera en precios.

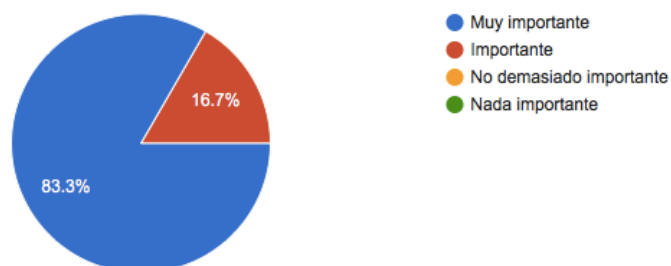
Se evidencia en los resultados que estas variables sí son de mucha importancia y que además la línea de productos parece cumplirla en la actualidad, porque es la que compran a Cooprotec.

Gráfico #24: Satisfacción con el proceso de compra

Fuente: Elaboración propia.

La compra del producto para los usuarios finales en la zona de Coronado se facilita por el agente de ventas móvil, y en las demás zonas Cooprotec ha llevado a cabo una buena labor de entrega de pedidos a tiempo. El proceso de compra del producto no es complicado, ya que solo deben efectuar una llamada o enviar un correo electrónico y su entrega dura dos días máximo, según lo que comentaron adicionalmente los entrevistados.

Los usuarios finales cuentan con un listado de productos con las presentaciones que ofrece Cooprotec, para que cuando realicen el pedido, tomen en cuenta la dosificación y midan cuánto les rendirá este. Los resultados de lo anterior se muestran en el gráfico #24.

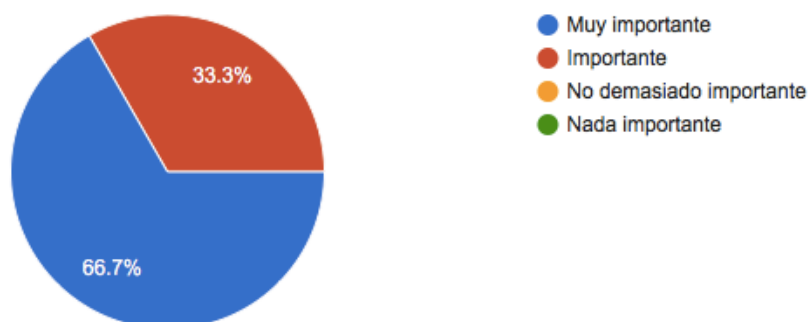
Gráfico # 25: Satisfacción con la experiencia de uso

Fuente: Elaboración

propia.

Según el gráfico #25, la satisfacción con la experiencia de uso, representa un atributo “Muy importante” para los entrevistados y su percepción de la experiencia con la línea es decisiva, en caso de ser el dueño de la finca; y en el caso de no ser el tomador de la decisión final, influenciará en gran medida en la opinión del encargado.

Algunos de los usuarios finales utilizan o han utilizado varias marcas en su proceso de ordeño, lo que les da un criterio más amplio para comparar con la línea Milky Clean y poseen un criterio más amplio.

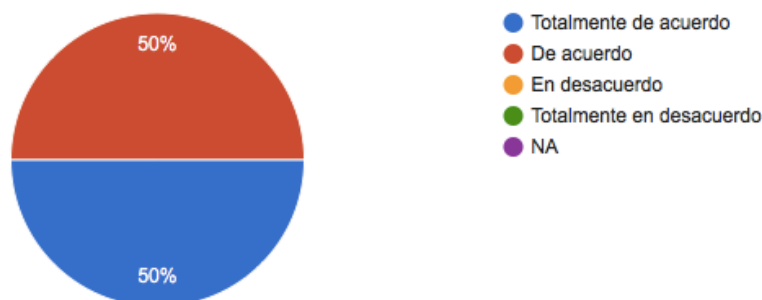
Gráfico #26: Servicio post-venta

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que se muestran en el gráfico #26, para los usuarios finales es definitivamente crucial el servicio post-venta ya son quienes llevan a cabo las pruebas del producto, comprueban su efectividad, por lo tanto, sino reciben la capacitación necesaria, pueden ejecutar malas prácticas en los hatos e incurrir en aumento de costos para sus lecherías.

Los usuarios finales deben recibir apoyo constante, capacitaciones y un servicio postventa que garantice que la aplicación y manejo diario de los productos sean los adecuados.

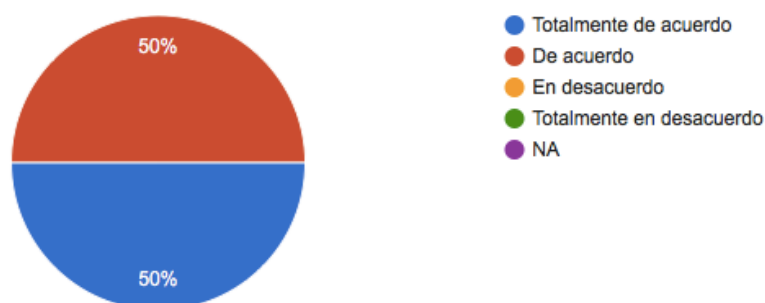
Gráfico #27: Milky Clean es fácil de usar



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados del gráfico #27, el producto es fácil de usar y la descripción de su empleo en los envases está clara. Aunque las capacitaciones técnicas no parecen estar presentes al 100%, las instrucciones de uso en los envases son bastante específicas para que cualquier usuario lleve a cabo la aplicación sin que implique un riesgo para su salud o la salud del animal. Ahora bien, no se debe dejar de lado que se trata de un producto de naturaleza química, por lo que existe una responsabilidad de parte del fabricante de educar a los distribuidores y a los usuarios finales, no solo para evitar disconformidades futuras con el producto, sino también para ganar presencia en el mercado.

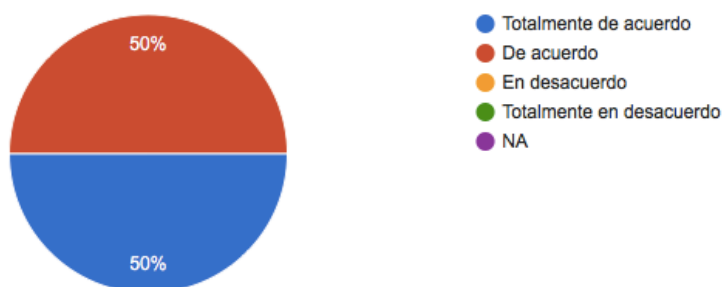
Gráfico #28: Solquisa ofrece servicios competitivos



Fuente: Elaboración propia.

Según muestra el gráfico #28, un factor importante en relación con la oferta de servicios competitivos, es que las perspectivas de los usuarios finales y los co-distribuidores son en cierto grado diferentes, debido que interaccionan con el producto desde distintos roles: los codistribuidores son las personas que se relacionan de manera directa con la parte comercial, es decir, con la empresa Solquisa o con Cooprotec y por otro lado, los usuarios finales se encuentran en las lecherías realizando las labores de campo. Aunque en ocasiones estos roles se traslapan, en el caso del comprador se toman en cuenta varios factores al tomar la decisión, pero el usuario final sólo aplica lo que el dueño de la finca le provea.

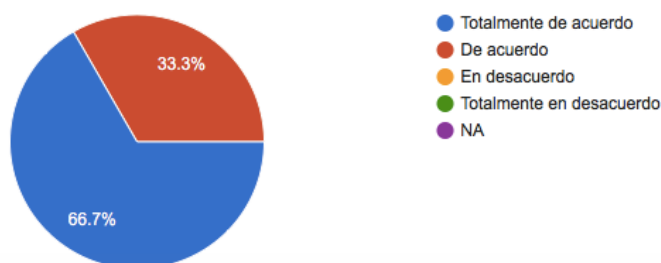
Gráfico # 29: El servicio técnico conoce las necesidades del usuario



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico #29, según los usuarios finales, el servicio técnico es un factor clave para ejecutar la labor de sanitización de manera adecuada, y para lograr este objetivo la supervisión de parte de la empresa fabricante es muy importante. Tanto Cooprotec como Solquisa deben estar atentos a que se lleve a cabo en todas las lecherías donde se expendía el producto, aunque no se reciba ninguna queja, sino como parte de la rutina de trabajo.

Gráfico# 30: Solquisa atiende bien las necesidades del cliente

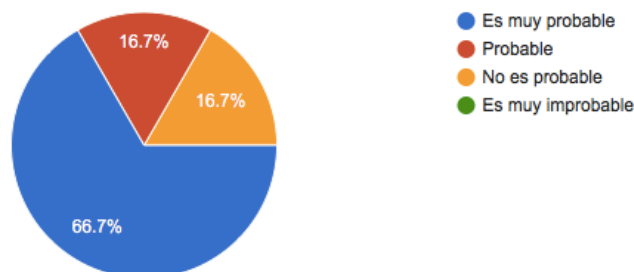


Fuente: Elaboración propia.

Los usuarios entrevistados sostienen un criterio más positivo acerca del desempeño de Solquisa y su producto, en comparación con los codistribuidores, según muestra el gráfico #30. Los lecheros consideran que mientras el producto cumpla con la principal función es considerado apto; los codistribuidores, por su parte, toman en cuenta a la empresa fabricante, la relación de negocios, la oferta, el precio, la disponibilidad y las marcas

existentes en el mercado. En el caso de la lechería visitada en Rancho Redondo, el dueño es el productor, y desde que inició en el negocio, lo hizo con Milky Clean; por lo tanto, para efectos de las respuestas brindadas, su criterio sobre otras marcas no existe.

Gráfico # 31: Solquisa como proveedor de otras soluciones



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el gráfico #31, los usuarios que contestaron “No es probable”, en sus comentarios adicionales, expresaron que “*no consideran necesario adquirir una línea de productos adicionales porque con lo que usan actualmente es suficiente*”. También agregaron que no creen que la empresa deba manufacturar productos para los mismos fines, ya la línea existente ha sido exitosa.

Por lo tanto, se considera que Solquisa no debe extender la línea existente ya que esto causaría que fracasase en un mediano plazo; por el contrario debe llenar otras necesidades actuales de las lecherías que otros proveedores no han solucionado, como proveer artículos accesorios de mayor calidad a la unidad móvil de ventas, por ejemplo.

En cuanto a los problemas reportados, los lecheros coinciden con los codistribuidores en que están sujetos al mal manejo de los productos químicos en las fincas, por parte del personal. Por esta razón, como se mencionó anteriormente, la capacitación es vital para disminuir la incidencia de accidentes ó desperdicios.

El valor agregado de la línea Milky Clean radica en la diferenciación de precios así como en la disponibilidad de los mismos en un canal reconocido en el mercado, como lo es Cooprotec, quien que brinda múltiples servicios en el sector. De acuerdo con los resultados de la investigación, esta alianza representa aspectos muy positivos; no obstante, a mediano plazo, otros podrían no ser tan beneficiosos para Solquisa, si lo que desean realmente es crecer y ser competitiva resaltando otras cualidades que no están incluidas dentro del producto físicamente, como la facilidad de entrega, la fabricación inmediata en la planta de producción nacional y la capacidad de innovación de las líneas por el hecho de poseer un laboratorio.

3.6 Análisis de los resultados encontrados relacionados con las 4 P's y mezcla de mercadeo

A continuación se muestran las cuatro P's asociadas con un producto tangible como en este caso lo es la línea de productos químicos.

3.6.1 Precio

Desde que Solquisa introdujo la línea Milky Clean, ha sabido tomar ventaja de la variable competitiva del precio dentro del mercado de sanitizadores en el que se desarrolla. Esta variable, según los resultados de las encuestas, es de suma importancia al tomar la decisión de compra del producto ya que la oferta es diversa y el producto que fabrica Solquisa no posee características diferentes en cuanto a formulación química en comparación con los demás. Ya que no existe una ventaja competitiva en cuanto a cualidades o beneficios químicos, parte de la estrategia de mercado que se puede implementar es impulsar otros atributos que también compiten en el mercado, como lo es el precio.

El Gerente General, Guido Mora en el Capítulo II mencionó que los precios para esta línea siempre tratarán de fijarse dentro de un parámetro promedio, para que el usuario pueda adquirir el producto sin que el precio sea un impedimento. Aunado a lo anterior, los costos de producción de Solquisa son mucho más reducidos comparado con otras marcas nacionales, debido a que cuentan con una planta propia de producción y el apoyo de Cooprotec como canal de distribución. Esto les permite ahorrar dinero en costos de manufactura y distribución y, adicionalmente, le brinda protección al precio en el mercado al menos durante el tiempo en que la línea de productos alcance el estadio de meseta dentro de la curva de crecimiento.

En una de las entrevistas realizadas a los usuarios finales de la zona de Coronado, el lechero expresó que hace uso de la venta móvil que brinda el agente en la zona, pero que si por alguna razón se le termina solo un producto, como es el caso del cloro, para ahorrar tiempo, se traslada al expendio de Dos Pinos que se encuentra en el centro de Coronado, y que comercializa varias marcas de productos similares. Comenta que el precio de este producto en específico es muy parecido al de Solquisa y que por esa razón acude a este centro, pero que evita que suceda a menudo, ya que a pesar de que el precio es similar, ha observado que la calidad del producto no necesariamente es igual.

La relación calidad-precio es un rubro importante para los codistribuidores y los usuarios finales e influye de manera directa en la disposición para realizar la compra. Aunque se vigilen muy de cerca los precios del mercado, si el producto no cumple con las expectativas del usuario, el producto final que comercializa se verá afectado, no solo de manera química sino que ocasionará pérdidas monetarias importantes.

El mercado vertical de lecherías para Solquisa representa el 25% de la totalidad de las ganancias en ventas de la empresa por año, según comenta el Ingeniero Juan Carlos Solano. Este porcentaje puede deberse en gran medida a que los precios no son un impedimento para la adquisición del producto, lo cual se ve reflejado en las ventas incrementales por año.

Solquisa no ha realizó ningún aumento de precios durante el año pasado, 2015 ni durante el 2016 ya que está enfocada en la ganancia de mercado y la generación de nuevos negocios en las zonas lecheras del país.

3.6.2 Promoción

Según datos de la empresa, se invierte poco en promoción. La empresa no posee un plan de mercadeo ni tampoco una agenda de actividades presupuestadas, aunque sí participa en la mayoría de eventos a nivel nacional a los que es invitada, como ferias nacionales de ganado, congresos como el de la Cámara Nacional de Productores de leche, Días de Campo, aperturas de nuevos puntos de venta, entre otros.

Para estas actividades, se preparan con material publicitario que ellos mismos confeccionan para ser repartido en su *stand* en los diferentes eventos. Durante estas actividades, se crea una base de datos donde se recopila la información de las personas que muestran interés y entablan conversación con los representantes de la marca. Posteriormente, son contactadas para enviarles muestras de la línea de sanitizadores, así como para agenda una visita a las fincas o expendio.

Para los codistribuidores, según los hallazgos encontrados en el cuestionario, hay desconocimiento de la empresa Solquisa porque su contacto directo es la Cooperativa. También se encontró que debido a que la cadena de intermediarios tiene a veces hasta dos escalones, la información publicitaria no llega a los expendios bajo la tutela de Cooprotec, ya que la cooperativa no lleva acabo actividades publicitarias enfocadas a la promoción ni publicidad; sus funciones están limitadas a la toma de pedidos.

Ésto representa una oportunidad valiosa para ser incluida dentro del plan de mercadeo, para impulsar la imagen de la empresa y la trayectoria que tiene en otros mercados.

El soporte técnico que brinda Cooprotec es vital, según la información recolectada. Sin estas capacitaciones, los lecheros incurrirían en una serie de gastos y desperdicios dentro de las lecherías por el mal manejo del producto. Inclusive se puede convertir en una situación de riesgo si no se aplican medidas correctivas.

Solquisa realiza visitas calendarizadas a través de la cooperativa como parte del acuerdo comercial existente; sin embargo, proactivamente ejecuta llamadas de seguimiento a los usuarios de las lecherías, con el fin de medir el nivel de satisfacción o insatisfacción con el producto. Esto es parte de una labor de comunicación y contacto que la empresa desea construir con todos los distribuidores y usuarios.

3.6.3 Producto

La encuesta aplicada a ambas muestras (codistribuidores y usuarios finales) está enfocada hacia el producto como una solución integral que incluye desde los beneficios primarios de su uso y la facilidad de aplicación hasta el servicio técnico y percepción de la labor que llevan a cabo los canales de distribución. El producto fue fabricado con la finalidad no solo de solventar una necesidad de evitar la presencia de microorganismos patógenos que alteren la calidad de la leche durante el ordeño, sino además que las lecherías cumplan con la reglamentación sanitaria estipulada por las autoridades del país.

Este fue fabricado bajo la premisa de que cualquier persona lo considere fácil de usar y aplicar, que lo obtenga de manera rápida y sencilla y que sus cualidades químicas sean adecuadas para la aplicación tanto manual así como mecánica, sin que esto implique un riesgo para la salud.

Entre los principales hallazgos encontrados en las encuestas realizadas, efectivamente, ambas muestras de la población manifiestan que la línea Milky Clean es fácil de emplear y que esto es de suma importancia para ellos al escoger a sus proveedores. Otro hallazgo importante es que, cuando se les pregunta a los participantes acerca de la probabilidad de

adquirir otras líneas de productos manufacturadas por Solquisa, los codistribuidores respondieron con mucha mayor facilidad que lo harían sin duda, pero los usuarios finales lo toman desde la perspectiva de que si hasta el momento lo que emplean para su lechería está muy bien, ¿por qué la empresa querría lanzar más productos para el mismo sector?

Esto es un hallazgo importante no para que la empresa frene sus impulsos de innovación, sino para que más bien, como parte de sus actividades de investigación y desarrollo, investigue, de manera más profunda, otras posibles necesidades que tenga el sector lechero, y que se apoye en estudios clínicos internacionales, con la finalidad de que aumente el conocimiento acerca del mercado vertical en que se están desarrollando.

Otro comentario realizado por un codistribuidor al finalizar las preguntas de opción única, fue la posibilidad de que Solquisa se aliara con Universidades en el país que cuentan con un departamento de investigación, con el objetivo de ampliar su conocimiento en el campo de químicos para el sector lechero y en aras de competir en el mercado con conocimiento más que con precio.

Este tipo de alianzas, en un futuro, le podría abrir las puertas a la empresa para que brinde capacitaciones profundas no solo a los codistribuidores sino también los usuarios finales de la cadena sin depender de la cooperativa. Sin duda, el servicio post-venta es indispensable para que la compra se realice y para que las diferentes lecherías logren identificarse con la marca y la empresa.

El producto posee ya las características que el cliente busca; por lo tanto, Solquisa debe tomar ventaja de esto para impulsar otros atributos que sean competitivos y sobrepasen las expectativas de los usuarios.

3.6.4 Plaza

La planta de producción de Solquisa se encuentra localizada en San Francisco de Dos Ríos, San José. Esta cuenta con vehículos que llevan el producto hasta Cooprotec en Cartago, para que los distribuya, según pedidos, a los diferentes expendios dentro de su red.

La línea de distribución inicia con Cooprotec, la cual debido a su experiencia, fue contactada por Solquisa para introducir la línea Milky Clean al mercado nacional. A su vez, los 18 expendios que se encuentran bajo su sombrilla distribuyen el producto a los usuarios finales.

Otro canal de distribución hallado en la investigación de campo es el agente de ventas de la zona de Coronado, quien trabajó inicialmente para la Cooperativa pero al romper relaciones con la misma, inició la venta comercialización de productos de Solquisa de manera independiente.

Este agente posee el conocimiento del producto y reside en la zona, lo que le da mayor visibilidad de las fincas latentes y potenciales; adicionalmente, su formación, aunque no es académica, ha sido en fincas lecheras lo que le brinda la oportunidad de generar negocios en la zona con una mayor facilidad comparado con un agente de ventas de San José, quien debería ser capacitado durante cierto tiempo para lograr el conocimiento básico esperado.

En definitiva, tanto los usuarios como los codistribuidores visualizan a Cooprotec como el ente primario y de respaldo para la marca Milky Clean; en mayor grado los codistribuidores, según los resultados de las encuestas. Debido a que Solquisa apenas hace unos años inició en este mercado vertical, con el trascurso del tiempo ha debido educarse a través de la misma cooperativa o por medio de las actividades que realiza, para poder brindar un apoyo más eficiente a los canales de distribución.

Sin embargo, los codistribuidores, consideran que la cadena de intermediarios es muy larga, lo que les impide avanzar como quisieran en hacer llegar el producto con soporte mercadológico. Comentan que si Solquisa fuera el distribuidor directo, los usuarios finales tendrían un mayor y más rápido acceso y el proceso de generación de demanda se acortaría.

Una parte de la muestra manifiesta que recomendarían a Cooprotec a otros usuarios porque la experiencia que han tenido es muy positiva. Actualmente, como se mencionó, Cooprotec se desempeña como tomador de pedidos únicamente, no realiza labores de promoción o publicidad, ni tampoco realiza tareas proactivas para Solquisa. Esto se debe a que dentro de su lista de proveedores, no solo se encuentra esta empresa, sino que además se encarga de

otros en el ecosistema agro y veterinario. Para Solquisa es un inconveniente en el sentido de que los usuarios no identifican qué hace o que podría hacer la empresa que manufactura el producto que utilizan de manera regular en sus lugares de trabajo.

La alianza estratégica con este canal de distribución es muy importante estratégicamente para generar conexiones en áreas previamente conocidas por la cooperativa. Sin embargo, la dependencia de Solquisa generada por dicha unión, puede ser un inconveniente que no les permita experimentar nuevas oportunidades de crecimiento en zonas donde Cooprotec no se encuentra, por temor a perder el vínculo con las actuales. Esto es aspecto muy importante para incluir dentro del plan de mercadeo que permita a ambas partes obtener ganancias generadas por la unión existente.

3.7 FODA

Una vez repasada la historia de la empresa, el entorno y potencial de mercado, resulta necesario señalar las principales fortalezas y oportunidades como aspectos diferenciadores de la empresa, que les permiten obtener ventajas comparativas frente a sus competidores; así como sus debilidades y amenazas, a partir de las cuales la empresa deberá implementar cambios, con el fin de mitigar los riesgos asociados.

3.7.1 Fortalezas

A continuación se señalan las fortalezas detalladas por la empresa Grupo Qaisa:

- Empresa sólida con más de 20 años en Costa Rica y con experiencia en la manufactura de químicos para la industria de las pinturas y derivados.
- Posee su propio laboratorio de investigación y desarrollo en sus oficinas centrales.
- Grupo Qaisa tiene su propio centro de producción y bodegas de abastecimiento.
- Alianzas comercial como canal de distribución con Cooprotec, cooperativa con experiencia en el área veterinaria y el sector lechero de Costa Rica.
- Tiempos de respuesta inmediatos para la resolución de problemas en las fincas.

3.7.2 Oportunidades

A continuación se señalan las oportunidades encontradas para la empresa Grupo Qaisa:

- Ampliación de la cobertura geográfica al introducir los productos sanitizadores en otros canales que no hayan sido contactados hasta el momento.
- Posicionamiento efectivo en el sector lechero debido a que es una marca con atributos favorecedores en el mercado, como el precio.
- Creación de otras probables alianzas con otras cooperativas o centros de distribución localizados en otras zonas geográficas del país.
- Aprovechar las redes sociales para promocionar su marca de una manera efectiva, ya que actualmente la página web no se encuentra terminada y su página de Facebook no se actualiza con frecuencia.
- Inversión en material publicitario para todas las actividades a las que asisten, con mensajes que detallen los principales atributos que tiene el producto versus la competencia.
- Mejorar la venta de productos mediante la creación de combos o paquetes de productos basándose en la información de pedidos que brinde Cooprotec.

A continuación se señalan las debilidades encontradas para la empresa Grupo Qaisa:

3.7.3 Debilidades

- Poca experiencia en el mercado de productos sanitizadores para el sector lechero.
- Dependencia de la relación comercial con Cooprotec.
- Poca inversión en actividades publicitarias y promocionales, actualmente no posee un plan de mercadeo que le permita atacar de manera eficiente los mercados potenciales.
- Fuerza de ventas, la empresa posee un equipo de ventas reducido que ve todas las áreas de la empresa, ninguno está enfocado solo al sector lechero.

3.7.4. Amenazas

A continuación se señalan las amenazas encontradas para la empresa Grupo Qaisa:

- Existe un mercado bastante variado de competidores fuertes quienes ofrecen la misma solución a los lecheros.
- Muchos de los competidores tienen más experiencia y años en el mercado, como es el caso de Ecolab.
- La asignación de recursos para actividades que promuevan e impulsen la marca a nivel nacional es necesaria.
- Disposición de recurso humano para la cobertura del sector lechero únicamente. Si la empresa no lo hace, existe una amenaza de quedarse estática y generar la misma cantidad de dinero por año.

Capítulo IV

4.1 Introducción

En el presente capítulo se utilizará la información obtenida del trabajo de campo para desarrollar una propuesta de mercadeo, con el fin de apoyar el posicionamiento de la línea de productos Milky Clean en el mercado costarricense. Tomando en cuenta los resultados del análisis, el cual incluye las necesidades potenciales del usuario así como el comportamiento del mismo en la actualidad, se elaboran los objetivos, el mercado meta y el concepto general de la propuesta; ésto con el fin de determinar el punto de partida y desarrollar las estrategias y planes de acción en los que consistirá la misma. De la misma manera, se detallan las estimaciones de los costos de implementación de las distintas estrategias planteadas.

4.2 Justificación

Actualmente Solquisa no logra el reconocimiento como fabricante de productos químicos a nivel nacional y el posicionamiento de la marca se encuentra bajo la administración de la cooperativa Cooprotec. De acuerdo con la información y análisis presentados en el capítulo anterior, la propuesta de mercadeo se enfoca en el posicionamiento de la línea por los atributos adicionales que posee, no sólo por el factor precio y por la relación con su distribuidor mayoritario; a través de una serie de iniciativas orientadas a la promoción y publicidad efectivas, con el uso de las herramientas disponibles para las cuales se requiere que la empresa genere un determinado presupuesto a corto ó mediano plazo.

La propuesta brinda, además, la oportunidad de que se extienda la red de contactos y se refuercen los actuales, a través de la comunicación constante con éstos; por último, éste

plan de mercadeo busca que la empresa disminuya la dependencia de la cooperativa para surgir en el mercado.

4.3 Establecimiento de objetivos específicos de la propuesta

Para la presente propuesta de mercadeo para la empresa Grupo Qaisa se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Aumentar el porcentaje de participación de mercado con la introducción de la marca Milky Clean en medios digitales como Facebook y la renovación del sitio web de la compañía.
2. Generar demanda a través de actividades enfocadas a la atención exclusiva de los clientes potenciales.
3. Lograr posicionamiento de marca por medio de los atributos que la diferencian de los productos de la competencia.
4. Promover la participación activa de Cooprotec en actividades de promoción de la línea.
5. Aumentar las ventas en un 35% para el 2016, es decir, un 12% sobre lo alcanzado en 2015.

4.4 Definición de mercado meta

Con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se tiene que el perfil del mercado meta son las lecherías del país ubicadas en las regiones ganaderas más importantes como Central, Chorotega, Pacífico Central, Brunca, Huetar Atlántica y Huetar Norte. Como se mencionó en el capítulo anterior y se reflejó en los resultados del trabajo de campo, los sanitizadores son productos aplicados mayoritariamente por el

género masculino y se emplean en la limpieza de las lecherías, en las ubres de las vacas y en el ordeño mecánico.

4.5 Desarrollo de la propuesta

De acuerdo con los objetivos planteados, se utilizará la estrategia integral aplicada a mercados potenciales y a los mercados en crecimiento, conocida como *desarrollo de mercado*, la cual se describirá en el apartado dedicado a las 4P en el presente capítulo.

Con la estrategia se busca que, en el corto plazo, la empresa sea uno de los competidores más fuertes dentro del mercado costarricense de sanitizadores. Es importante recalcar que Grupo Qaisa ha logrado posicionamiento en otros verticales fuera del país, a los que ha exportado producto, como en el caso de Centroamérica, lo cual suma experiencia en el desarrollo de los negocios; sin embargo, la línea Milky Clean es relativamente nueva y necesita impulso, por lo que éste sería un objetivo a mediano y largo plazo.

Mediante esta estrategia, se pretende guiar a la empresa en el aprovechamiento de las debilidades de la competencia, como los precios y la falta de personalización en los productos de la misma naturaleza, además de la falta de posicionamiento en aspectos importantes para todas las industrias hoy en día, relacionados con el tema de insumos biodegradables y manejo de las aguas de desecho. Bajo éstas premisas, la empresa debe buscar atraer a clientes desatendidos, mediante la optimización de los recursos actuales y la búsqueda de mejores opciones de servicio para ambos sectores: codistribuidores y usuarios finales.

4.6. Definición de las 4P's

Según Kotler y Armstrong (2002) en su libro Principios de Marketing, exponen que se trata de cuatro variables mercadológicas: producto, precio, promoción y plaza, los cuales son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos.

4.6.1 Producto

La estrategia a implementar toma en cuenta los hallazgos de la investigación, a raíz de los resultados de las encuestas aplicadas a los encargados de las diferentes lecherías visitadas; sin embargo, en el caso de la presentación del producto (colores, logo, empaque), este no representa un problema para el usuario final o para el codistribuidor, ya que no se mencionó ninguna queja o malestar respecto a la presentación actual. Al tratarse de un producto industrial destinado para su uso por volumen, la etiqueta cumple con la descripción de las dosis recomendadas en las lecherías, así como con la especificación de la composición química de su mezcla y las precauciones de uso.

Ahora bien, los diferentes productos se diferencian por el color en su etiqueta, de la siguiente manera:

Cuadro #3: Productos Milky Clean con su respectivo color de etiqueta.

Producto	Color
Selladores	naranja
desinfectantes	azul
prueba para la mastitis	rojo
detergentes en polvo	morado
limpiadores ácidos	verde
sanitizantes	botellas oscuras con etiqueta verde
detergentes líquidos	amarillo
producto removedor de musgo	blanco

concentrado eliminador de olores	blanco
-------------------------------------	--------

Fuente: Grupo Qaisa

El producto como tal no representa ningún inconveniente para el usuario en cuanto a su composición química y cumple con la finalidad esperada por el usuario, por eso, como como parte del plan de meradeo no se incluye ningún apartado que involucre la re-ingeniería del mismo ó realce de sus cualidades.

4.6.2. Precio

El factor precio es uno de los retos más importantes que deberá afrontar la administración para ser una empresa competitiva, como hasta el momento lo ha conseguido. El precio es una de las características por las cuales los usuarios reconocen a Solquisa en comparación con la competencia, y así lo manifestaron en las encuestas efectuadas.

Estrategia

La empresa no incurre en costos de importación de producto, únicamente en materias primas, lo que permite fijar precios más cómodos que la competencia, ya que los costos son menores en comparación con otras empresas que se dedican a la compra de los productos terminados y por tanto, incurren en una serie de gastos adicionales para su distribución. Se recomienda la estrategia de *precios de penetración*, donde se lanza el producto a un precio bajo para obtener rápidamente cuota de mercado; esto debido a que existe demanda elástica (medida utilizada en economía para mostrar el grado de respuesta, o elasticidad, de la cantidad demandada de un bien o servicio a los cambios en el precio de dicho bien o servicio) y un producto amenazado por fuerte competencia.

Planes de acción

Solquisa debe continuar con los precios actuales ya que es un atributo que los usuarios finales consideran favorecedor al tomar la decisión de compra. Este precio cubre también las expectativas del posible consumidor, el mercado lo puede soportar, así como resguardar todos los costos relacionados con la materia prima, transporte y costos indirectos de la empresa. Asimismo, este precio es consistente con la estrategia de diferenciación que se espera transmitir, como producto de alta calidad y de excelentes resultados.

Al mantener la competitividad de los precios en el mercado, la empresa fortalece la visión de la misma en cuanto a la confianza y fidelidad hacia el cliente, lo que permite a su vez el crecimiento sostenido en el volumen de ventas, la publicidad de boca en boca y el surgimiento de nuevos clientes. La influencia del precio para atraer prospectos es fundamental para penetrar mercados diferentes. El precio por encima del mercado es consistente al prestigio del producto, pero siempre es importante que se mantenga dentro del rango existente en la actualidad.

Asimismo, el precio es una característica muy relevante, ya que va de la mano con el valor percibido, la calidad del producto y con la competencia. Estas características las posee la línea de productos actualmente; por lo tanto, la constancia que debe mantener no sólo en el precio fijado sino en todos los factores relacionados permite que se visualice la línea como efectiva, competitiva y con un costo-beneficio alto

4.6.3. Plaza

La exposición que ha tenido hasta el momento la marca ha generado influencia positiva en la decisión de compra del usuario final o el comprador del canal; sin embargo, la mayor parte de las ventas actuales se registran por parte de la cooperativa Cooprotec. Así pues, en este punto es relevante la estrategia de *plaza*, ya que para atraer al

consumidor es necesario contar con distintas iniciativas de cobertura que involucren también a los puntos de venta; es decir, los 18 codistribuidores de la cadena.

Dentro de ésta estrategia se contempla la alianza comercial que existe con Cooprotec pero también se tomará en cuenta a los codistribuidores, quienes conforman parte de la cadena de abastecimiento, en la estrategia que se detalla a continuación.

Estrategia

Activación de los canales de distribución que son propiedad de la Cooperativa Cooprotec y los codistribuidores, mediante la exposición llamativa de los productos con una cobertura apropiada y rediseño de la estrategia de penetración. Esta estrategia contempla la cadena de abastecimiento como clave de éxito, ya que es necesaria una cobertura eficiente del punto de venta. Asimismo, es necesario activar las alianzas comerciales que permitan agilizar los tiempos y costos a través de la cadena.

Planes de acción

Activación de exhibidores de cuatro frentes:

- *Activación de exhibidores y repisas llamativas en Cooprotec.* El material publicitario que facilita actualmente Solquisa a Cooprotec tiene el objetivo de reforzar los mensajes que se imparten en las visitas físicas realizadas por la misma cooperativa o por parte de Solquisa a las lecherías. Sin embargo, la transmisión de este puede ser aún más efectiva si se colocan los afiches informativos y *brochures* en los centros de distribución y locales de venta, de manera que el comprador relacione el producto anunciado en el estante con lo escuchado previamente. Esto propicia el reconocimiento de la marca e influye en la decisión de compra de los consumidores.

Dentro de la Cooperativa, los productos estarán ubicados en el estante y los *brochures* informativos en las aletas. Además, se colocará el estante en el centro del local, ubicación que es considerada un punto vital y visualmente atractivo para los visitantes. Las aletas resultan primordiales para situar el material publicitario, además los estantes, deben tener un tamaño adecuado en relación con el mobiliario existente en el punto de venta, sin sobresalir ni ser demasiado pequeñas en relación con este.

A continuación, en la ilustración #1 se muestra un ejemplo de cómo podría lucir el estante dentro del almacén.



Ilustración #1. Ejemplo de góndola con publicidad. Tomada de Google Images.

El principal objetivo de mantener material publicitario en la Cooperativa Cooprotec es lograr presencia de marca, captar la atención del usuario existente y de los clientes potenciales, brindar información por medio de un canal de comunicación distinto al actual y crear un recordatorio en el usuario, de manera que relacione el producto con su lugar de trabajo y pueda recomendarlo a otros.

- *Colocación de repisas distintivas en los establecimientos de los codistribuidores.* Para los 18 codistribuidores que venden al usuario final, se

colocarán repisas llamativas con adhesivos de la marca Milky Clean y el nombre de la empresa fabricante; esto con el objetivo de dar a la marca un tono innovador, diferente y no tradicional, comparado con los demás productos dentro de la misma línea. Los *stands* pueden tener colores llamativos para que el comprador visualice que la marca a pesar de ser relativamente nueva, es fuerte e invierte en la labor de mercadeo y posicionamiento.



Ilustración #2. Ejemplo de una repisa dentro de un local . Tomado de Google Images.

El objetivo principal de estos *stands* es tener un espacio exclusivo en la tienda que se diferencie de los demás, que a su vez sea llamativo, siempre acorde con el producto y el mercado meta y, principalmente, que se exponga su calidad no solamente cuando se haga uso del mismo, sino que la labor de mercadeo incite al usuario a comprarlo por su presentación y por supuesto, por su precio.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas permiten la combinación de las cualidades más sobresalientes de ambas partes, con el objetivo primordial de ofrecer un resultado de excelente calidad, con la suma de estos atributos compartidos. Para la línea de productos Milky Clean, se busca implementar las siguientes estrategias, con el fin de promocionar de manera agresiva sus principales características:

- *Rediseño de la alianza con Cooprotec.* Actualmente Cooprotec es fundamental como aliado estratégico y como canal de distribución primario de la línea Milky Clean. Sin embargo, esta unión puede generar resultados todavía mejores en términos de apoyo y promoción de la marca, así como generar más ventas para Solquisa. Se propone que la Cooperativa participe de una manera más activa en eventos o iniciativas, como por ejemplo: promociones mensuales, ya sea por ventas en volumen o en productos que registran ventas más bajas; o bien, descuentos en ciertos productos, de acuerdo con las existencias y creación de combos para la venta. Para que estas iniciativas sean generadas, la Cooperativa debe compartir la información de las ventas totales registradas y el detalle de los productos que factura para Solquisa, de lo contrario no se podrían crear estrategias efectivas ni de ventas ni de penetración.
- *Alianzas con otros codistribuidores (puntos de venta específicos).* Los 21 puntos de venta actuales son imprescindibles para Solquisa, ya que han logrado que el negocio incremente las ventas exponencialmente desde su ingreso al mercado hace cuatro años; sin embargo, para que las ventas sigan en aumento es necesaria la expansión hacia otras regiones y mercados. Por lo tanto, se propone que Solquisa busque otras alianzas con puntos de venta, fuera de la sombrilla de Cooprotec. Es cierto que para la Cooperativa esto representa una amenaza de ser desplazados como punto primario de ventas, pero Grupo Qaisa debe afianzar lazos con esta, mediante el rediseño de la estrategia, para que ambas crezcan juntas y, como empresa, buscar crecimiento externo para generar más negocios. Así pues, algunos ejemplos de otros mercados pueden ser las veterinarias, los

centros de expendio agro del país, almacenes ferreteros, otras lecherías de cada una de las zonas descritas inicialmente en este capítulo e, inclusive, otras cooperativas dedicadas a la actividad lechera.

4.6.4. Promoción

Esta propuesta está enfocada en lograr la expansión de la línea de productos sanitizadores Milky Clean en el mercado lechero de Costa Rica. Para Solquisa es de vital importancia la estrategia de comunicación integral; éste tipo de estrategias ha sido de poco uso anteriormente por parte de la empresa en productos que llevan más tiempo en el mercado, como lo son su vertical de lavandería y pinturas, por lo que se representa un aspecto en el que se posee poca experiencia. Sin embargo, se reconoce la necesidad de la implementación debido a la urgencia de desarrollar el mercado vertical de sanitizadores para lechería, a través del realce de los atributos más importantes y de mayor valor, y utilizar la información compartida hasta el momento de una manera más eficaz.

Estrategia

Desarrollar un plan de comunicación integral a través de medios digitales con el objetivo de expandir el mensaje de promoción de la marca Milky Clean al consumidor en el mercado costarricense por medio de otras plataformas de comunicación rápidas y efectivas. Asimismo, se propone educar al mercado en cuanto a la calidad y los distintos usos que ofrece el producto mediante material impreso rediseñado.

Plan de acción

De los resultados del trabajo de campo se obtuvo que actualmente Solquisa no aparece en la página web de la empresa, que además se encuentra incompleta; ni tampoco posee un perfil de Facebook donde se interactúe con el cliente o se posteen actividades, eventos, iniciativas, promoción de productos u otras, de manera periódica. Actualmente,

existe un perfil de Facebook pero contiene escasa información y no se actualiza de manera continua ni se generan interacciones pautadas.

Así pues, se propone implementar una mezcla promocional marcada por la estrategia BTL (*Below The Line*), bajo la cual se utilizarán medios no convencionales como las redes sociales y una página web. De la misma manera, se incluirá el *merchandising* dentro de la misma estrategia, por medio de la entrega de afiches y la colocación de *stands* o góndolas con información sobre los principales atributos del producto.

Los medios digitales son hoy en día una de las armas más fuertes que poseen las empresas para favorecer la venta y promoción de sus productos, pero al mismo tiempo, el uso de las mismas puede enviar el mensaje contrario si no se utilizan de la manera correcta y si no se brinda el seguimiento esperado, especialmente cuando el usuario busca información, ya sea de precios, localización, entre otros.

- **Medios digitales**

Dentro de la estrategia de comunicación integral y como principal medio se utilizarán las redes sociales, debido a que constituyen una herramienta de gran alcance publicitario y de bajo costo. También se incluye la propuesta de crear un *website* dinámico que contenga toda la información de la empresa, además de todos los productos, y que sea atractiva, de fácil acceso y navegación.

En el caso de los FanPage¹ de la red social Facebook², se creará una página 100% dedicada a los productos sanitizadores Milky Clean, en la que se promocióne la línea y se posteen las principales actividades, como los días de campo, ferias, premios, etc. El objetivo es que la página sea compartida a los “amigos” de Grupo Qaisa y a todas las empresas que forman parte del canal de distribución y relacionadas; por medio de

¹ Fan page traducido al español es una página de fans, y una página web que ha sido diseñada por personas que desean emprender algún negocio a través de la red.

² Facebook: red social creada por Mark Zuckerberg mientras estudiaba en la universidad de Harvard. Su objetivo era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet.

mensajes privados, los diversos muros y páginas de estos. Entre más contactos haya dentro de la red, mayor será el alcance del mensaje.

Se recomienda que esta página de Facebook sea manejada por una persona externa a la empresa, quien se dedique de manera exclusiva y por horas a la tarea de crear los *posts* para todas las actividades, subir fotos, ofrecer nuevos productos, informar acerca de investigaciones, noticias del mercado, descuentos, promociones, canales, nuevos clientes, entre otros, y además, que asista al usuario de manera constante cuando este tenga alguna pregunta o comentario. Esto facilitaría que la respuesta sea inmediata de parte de Solquisa y demostraría el interés de la empresa por brindar la mayor cantidad de información cuando así sea requerida.

Asimismo, es necesaria la creación de una página web dinámica, colorida, funcional, de fácil acceso y navegación, donde se incluya la historia de la empresa, los mercados verticales y cada uno de sus productos con sus características específicas y atributos, una galería de imágenes, los casos de éxito y se resalte el hecho de que todos los productos son biodegradables. Además, es importante que contenga la información de contacto o un formulario de contacto, el cual deberá estar visible en la página para su respuesta de manera efectiva, como lo deberán estar también los enlaces a las redes sociales, en este caso, a Facebook. Otras características importantes que tendrá la página serán: será un sitio amigable con SEO (*Search Engine Optimization*), instalación de Google Analytics para obtener estadísticas de uso, el contenido se hará en plataforma Wordpress totalmente editable y será compatible con los dispositivos móviles.

También se generará tráfico en la página por medio de la creación de promociones y descuentos para determinados productos, ya sea por volumen, o aquellos que se encuentren en *stock* con escasa salida. Se recomienda que la página sea creada en primera instancia por un diseñador gráfico y que su consecuente administración la continúe la empresa, principalmente en el retorno de las preguntas que llegan a través del formulario de contacto. La empresa siempre deberá involucrarse en brindar el contenido, así como la estrategia de comunicación que deseen plasmar en el sitio web.

- **Regalía de muestras de producto**

En coordinación con la estrategia de precios y con la de plaza, se ofrecerán en los puntos de venta muestras de los diferentes productos de la línea Milky Clean, con el propósito de posicionar la marca y generar una experiencia en el consumidor que derive efectivamente en una compra. Actualmente, la empresa, a través del vendedor móvil, lleva regalías a las diferentes lecherías de la zona de Coronado y Rancho Redondo, las cuales son las que el visitador frecuenta; sin embargo, es importante estandarizar el proceso e implementar la estrategia en todos los puntos de venta.

Estas regalías serán entregadas a las personas que realicen una compra en la visita y a los que consulten sobre información a los vendedores del local acerca del producto, una vez que hayan visto los anaqueles y las góndolas con la publicidad impresa. De esta manera, el vendedor se asegura de que los medios impresos ubicados dentro del local facilitan el proceso de comunicación y generan la inquietud en el visitante, especialmente si es la primera vez que observa el producto.

- **Brochures y afiches informativos**

Según lo indicado en los resultados de la encuesta, todos los usuarios tanto finales como los codistribuidores, relacionan a Milky Clean con Cooprotec en la mayoría de los casos, pero no con Solquisa. Esto conduce a la necesidad de informar qué hace la empresa y cuáles son sus alcances en el mercado de los productos sanitizadores para lecherías.

Si el usuario, ya sea potencial o cautivo, no logra relacionarse con la marca por un periodo indefinido, con el pasar del tiempo, encontrará otro fabricante o distribuidor que ofrece mejores precios, descuentos agresivos, promociones llamativas, entre otros, lo que facilitará que deje el producto Milky Clean y tome a un competidor del mercado, ya que las

características de los productos son las mismas, aunque no los resultados. Ahora bien, este componente diferenciador es del que se debe valer la empresa para promocionar de manera escrita en los medios impresos, para que la información no se pierda y, más importante aún, que el cliente pueda ver por sus propios medios la diferencia.

En el caso de la línea Milky Clean, la estrategia consiste en ofrecer un sistema de venta en libre servicio, donde el comprador elige los productos que están ubicados en los anaqueles y solo precisa de la atención del vendedor en el momento de pagar por la compra. En este sistema, el producto se vende por sí solo, procurando destacar y presentarse como la mejor opción, sin contar con el apoyo del vendedor de manera rotunda, como ocurre con otros productos más complejos.

Como material de apoyo para los vendedores se contará con afiches informativos de fácil entendimiento y lectura, con una imagen fresca, innovadora y novedosa, tanto en las cajas registradoras como en los estantes de producto. Actualmente, se reparten *brochures* en los eventos, pero se propone modificar el arte en ellos para resaltar aspectos diferenciadores, su valor agregado, la calidad y la garantía de los mismos. A continuación se muestra el afiche vigente, el cual contiene la lista de productos para las lecherías, sus nombres, el dosage, el con su etiquetado y sus color según la clasificación por tipo y el logo de la empresa Solquisa.



Ilustración # 3. Brochure actual de Solquisa. Proporcionado por Solquisa

Se propone que el nuevo arte contenga colores y trazos llamativos, no sobrecargar de información el brochure, pero siempre mostrando las principales características del producto. También se sugiere que sea un diseño diferente al del que poseen actualmente, que sea innovador ,atractivo visualmente y que genere inquietud de parte del visitante por su presentación.

Actualmente las empresas apuestan por diseños modernos para mercadear sus productos, pero en todos los casos va de la mano con la naturaleza del negocio, la imagen de la empresa y su estrategia de comunicación, más el alcance que desea obtener en el mercado en que se desenvuelve. Esto sin subestimar la importancia del mercado meta, ya que, en éste caso, no valdría tampoco la pena en término de costos, que Solquisa invierta en publicidad que no sea la adecuada para la industria lechera, debido a que el producto tiene características industriales, no de mercado detallista.

A continuación, se sugiere un folleto plegable según muestra la ilustración #4, que podría sustituir al actual, con dimensiones más grandes, colores diferentes, una reorganización de la información visualmente más atractiva y con ilustraciones de la industria que logran captar la atención del lector.



Ilustración # 4. Ejemplo de brochure plegable terminado. Tomado de Google Images

Otra forma de presentar la información, en caso de que se opte por hacerla más densa, es a través de los *minibooks*, los cuales se utilizan comúnmente cuando el portafolio de productos o soluciones es extenso y requiere de explicaciones más detalladas y, en algunos casos, más explícitas, de la mano con casos verdaderos de negocios que ilustren el uso de los productos. A continuación se muestra un ejemplo en la ilustración #5.



Ilustración # 5. Mini book –catálogo de productos .Tomada de: Google Images

Las preferencias de la empresa van de la mano con la estrategia de comunicación, con el presupuesto que la compañía desee dedicar para éstos fines y por supuesto, con el interés que tenga en propagar el mensaje de una u otra manera, con base en la efectividad que perciba de cada una de las herramientas escritas.

En el siguiente apartado se detallan los costos actuales de los medios impresos. En el caso de los *brochures*, se tomó en cuenta el formato plegable, para realizar la comparación con el que se utiliza actualmente.

4.7. Estimación de costos para la propuesta y justificación

Para la implementación de esta propuesta se requerirá de la inversión que se detalla a continuación en la Tabla #2:

Tabla #2: Costos de cada una de las estrategias para el plan de mercadeo.

Estrategia	Propuesta	Descripción	Monto
Plaza	Activación exhibidores ³	Colocar estantes con habladores y aletas.	¢150.000-¢170.000
Promoción	Página Web ⁴	Creación de una nueva página.	¢765.900 por la creación del sitio.
	Facebook	Creación de un nuevo FanPage con estrategia de comunicación.	¢832.500 y a partir del segundo mes, ¢5550 la hora y ¢11.100 por pauta. ⁵
	<i>Brochures</i> informativos	Nuevas impresiones.	¢30.000 por 100 impresiones. ⁶
	Regalías	Muestras existentes	No se calculan costos adicionales para este

³ Cotización adquirida de la empresa Yuditec a través de <http://www.yuditec.com/>

⁴ Cotización adquirida de la Oficina de Diseño Isboli <http://isboli.com/>

⁵ Cotización recibida de la Community Manager Freelance María José Zúñiga

⁶ Cotización recibida de la empresa <http://www.printingcr.com>

Solquisa.	producto
	Total: ₡ 1.798.400

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se detalló anteriormente en cada uno de los apartados de las P del mercadeo según Kotler y Armstrong (2002) , en el caso de la *Plaza*, es indispensable que Solquisa facilite al comprador un proceso de reconocimiento de marca a través de la colocación de puestos físicos visibles para que los compradores encuentren, en medio de los productos de la competencia, una línea llamativa, innovadora, de calidad y con un precio accesible. La ubicación de estos estantes físicos es estratégica y no debe descuidarse ni su aspecto físico ni el manejo de la información ya que el agente de ventas aunque no trabaja directamente para Solquisa, por lo que debe conocer al menos los aspectos básicos de la compañía y el producto que está ofreciendo.

En cuanto a los medios digitales, son propagadores de un mensaje a una velocidad que el volanteo probablemente no pueda lograr por tema de costos, recursos, ubicación y tiempo. Debido a que la empresa tiene varios verticales y lleva más de 20 años de estar en el mercado costarricense, este tipo de publicidad favorecerá a toda la empresa en general. Como se mencionó, el sitio web y Facebook son plataformas no solo útiles para dar a conocer información, sino también para crear un canal de comunicación siempre abierto con el cliente, sin tener que llamar por teléfono a la empresa; además, proporciona herramientas como los formularios de contacto, los catálogos de productos, los casos de estudio e imágenes que ilustran la labor que lleva a cabo la compañía.

El Fan Page de Facebook brinda la posibilidad de interactuar con los visitantes todo el día, si así la empresa lo quiere, además de brindar información continua que estará disponible en el *feed* del usuario cada vez que acceda a la página o aplicación. Asimismo, permite incorporar dentro del perfil, la dirección de la página web de Grupo Qaisa, lo que creará mayor tráfico en esta. De igual forma, se puede recurrir a la pauta que según se describe en la propuesta de medios recibida, es recomendada para el segundo mes. En un primer mes, se recomienda utilizar la estrategia de comunicación proporcionada por el Community

Manager, dando tiempo a que inicien las visitas y la generación de *likes*. Posteriormente, la empresa decide cada cuánto palear, dependiendo de los resultados que se van generando con el tiempo.

Asimismo, el renovar la imagen gráfica de los *brochures* de productos es señal de innovación y de inversión en mercadeo, para un mercado meta acostumbrado a contemplar etiquetas y envasados poco llamativos por tratarse de un producto químico utilizado en el campo. Así pues, el aplicar colores, diseños y logos atractivos, despertará la inquietud en el usuario.

4.8 Seguimiento y control

Con el objetivo de que los resultados derivados de las encuestas generen diferentes iniciativas para lograr cobertura de mercado, es necesario implementar el plan de mercadeo sugerido acompañado de una estrategia de comunicación completa de parte de Solquisa, que promueva la continua exposición de la línea de productos en el mercado costarricense y que, además, se mantenga constante con el pasar de los años, ganando lealtad de la mayor cantidad de lecherías, sin arriesgar la calidad del producto y la labor de seguimiento para los mismos. A continuación, se detallan para cada una de las P, las medidas de seguimiento y control recomendadas:

Precio. El precio es uno de los atributos más llamativos para el consumidor, según manifestaron los encuestados de la presente investigación. Por lo tanto, la empresa debe vigilar de manera continua el mercado ofertante antes de realizar una modificación significativa en los precios de la línea, manejando la elasticidad que tiene en la actualidad por el ahorro en los costos. El sistema de vigilancia será ejecutado por la sección administrativa y financiera de la empresa, en conjunto con el equipo de ventas, quienes tienen contacto directo con los puntos comerciales.

Plaza. La inversión en exhibidores y la colocación del producto en estantes visibles dentro de los locales comerciales facilitará el posicionamiento de la marca Milky Clean en la

mente del consumidor en cada visita que realice a estos. Una vez colocado el mobiliario, el equipo de ventas debe vigilar de manera mensual que los locales comerciales tengan suficientes *brochures* para exhibir, así como producto dentro de los exhibidores, colocado de manera correcta en las aletas de los mismos. El personal de ventas de los diferentes puntos deberá capacitarse también respecto al producto para ser capaz de responder a preguntas generales que tengan los usuarios cuando revisen los *brochures* y reciban las regalías.

Promoción. La creación de la página web, con apoyo de un diseñador gráfico, así como la remodelación del FanPage de Facebook con el apoyo de un *community manager*, son inversiones de importancia y que requieren el seguimiento diario de parte de la empresa. El tráfico originado por la página (número de visitantes en un estimado período de tiempo), así como los comentarios y preguntas que generen las redes sociales deben manejarse con cuidado, debido a que la ausencia de respuesta se traduce como desinterés de parte de la empresa por resolver las inquietudes de los clientes, ya sean potenciales o existentes.

En la actualidad la persona encargada del seguimiento del FanPage es el gerente general quien, evidentemente, debido a su cargo, no cuenta con el tiempo pertinente para realizarlo de una manera óptima y generar mejores resultados. Por lo tanto, el control debe estar a cargo de una persona que previamente debe visitar a la empresa para conocer la matriz del negocio y sus objetivos y mercado meta así como los plazos, la estrategia de mercadeo que han llevado a cabo, la propuesta sugerida en esta investigación, además del mercado costarricense de sanitizadores.

Además, en todos los puntos de venta así como en cada actividad de promoción o generación de demanda que se lleve a cabo, deben estar presentes los *brochures* informativos con el nuevo diseño, para que el usuario final identifique los principales atributos de la marca.

En el caso del producto, debido a que este satisface las necesidades del consumidor no se incluye dentro de este apartado ninguna actividad de seguimiento, más que la constancia en la manufactura del producto, sus estándares de calidad .

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Costa Rica ha sido el país de Centroamérica con mayor volumen de producción industrial de leche fresca y además, uno de los países con el mayor consumo de leche per cápita de Latinoamérica, a la par de Argentina y Uruguay, según reporta el Ministerio de Agricultura y Ganadería en Caracterización Agrocadena de Leche, Región Central Oriental. Así pues, el sector lechero (MAG, 2007) es generador de recursos para miles de productores.

Si se incorporan otros actores que forman parte del sector, como industrias e instituciones relacionadas, se puede hablar de una generación de empleos directos e indirectos para alrededor de 200.000 personas. Finalmente, el sector incorpora a una importante cantidad de población inmigrante, especialmente nicaragüenses que trabajan en fincas de producción lechera.

Debido a la importancia en el comercio que tiene esta actividad, las enfermedades en el ganado pueden ocasionar graves consecuencias para las lecherías, siendo las más afectadas aquellas que son pequeñas. Es por esta razón que estas deben abastecerse de productos que resguarden la inocuidad de la leche como producto final y que les permitan cumplir con los estándares adecuados para la producción.

Las empresas que se dedican a la manufactura o distribución de productos con fines de sanitización para la industria lechera deben seguir políticas establecidas a nivel de las principales entidades reguladoras, como el Ministerio de Salud y su división SENASA. Además, todos los compuestos químicos deben estar claramente descritos en la formulación y visibles en el envase, con el objetivo de cumplir con las normativas vigentes, de acuerdo con CORFOGA (2016).

Bajo estas condiciones, tanto del mercado como de las empresas que se encuentran compitiendo en él, son necesarias las estrategias de mercadeo, no sólo con el propósito de

aumentar las ventas sino también de mantener a los clientes felices con el producto y el servicio y lograr la captación de clientes potenciales en otros sectores.

Ante el panorama descrito, por tanto, se detallan a continuación las principales conclusiones de la investigación:

1. La población entrevistada se encuentra utilizando el producto actualmente por la razón precio, como factor decisivo de compra.
2. Los usuarios finales adquieren el producto en la Cooperativa Cooprotec, aún sin saber cuál es la empresa fabricante ó bien, han escuchado poco de ella; esto quiere decir que Cooprotec cumple con las necesidades del usuario aun cuando no se cuenta con publicidad en los puntos de venta.
3. El producto posee características muy valiosas para el sector que lo utiliza actualmente. Los encuestados manifestaron apoyar el uso de otras líneas que se lanzaran, ya que confían en su efectividad. Esto es un factor valioso para la empresa, ya que la calidad del producto es realmente percibida por el usuario.
4. La investigación indicó que la labor que realiza Cooprotec consiste en la toma de pedidos y venta del producto en sus anaqueles, pero no se encontraron otras actividades de promoción que la cooperativa realice en pro de la venta de la línea Milky Clean.
5. La tarea de la sanitización en las lecherías es llevada a cabo, según las encuestas realizadas, por hombres solamente.
6. Durante la visita a las lecherías, se observó que los lecheros utilizan otras marcas en combinación con Milky Clean, como Kemical, lo que indica que no se ha creado una lealtad de marca en todas las zonas que compran el producto.
7. El vendedor móvil ha sido el responsable de generar negocio en las zonas de Coronado y Rancho Redondo y de dar un valor agregado a sus visitas, mediante la venta de otros objetos como dispensadores, mangueras, entre otros, productos que Solquisa no comercializa.
8. Se determinó, a partir de las visitas realizadas, que el producto no tiene una presentación llamativa o diferente a los demás, lo cual es una oportunidad para que la empresa mejore la presentación a mediano plazo y se destaque de los ofrecidos por la competencia.

9. Durante las visitas también se encontró que existe negocio en el mercado, clientes potenciales que buscan una solución integral pero actualmente Solquisa solamente cuenta con dos vendedores que forman parte de la empresa y un vendedor móvil independiente, quien comercializa los productos de la empresa pero no forma parte de la nómina de la misma.

Asimismo, tras el análisis de los datos recogidos en las encuestas y el estudio del entorno e industria en el que se desenvuelve la empresa, se establecen las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones

1. Implementar este plan de mercadeo.
2. Crear formalmente un departamento de mercadeo o contratar a una persona que se encargue de las iniciativas de generación de demanda, coordinación de eventos y seguimiento de las ventas actuales.
3. Solicitar a Cooprotec compartir los reportes de ventas, de otra manera la empresa continuará “a ciegas” con respecto a los productos que los usuarios compran con más frecuencia y aquellos que no.
4. Incluir las estrategias de promoción y publicidad como parte del presupuesto de la empresa; pues es un factor necesario para lograr más visibilidad y, por ende, más participación en el mercado.
5. Tomar en cuenta la incorporación de la tecnología digital como parte de la estrategia de comunicación con todo el mercado.
6. Resaltar en todo momento el hecho de que los productos que se manufacturan son 100% biodegradables y que la compañía se preocupa por los desechos residuales que éstos generen.
7. Fortalecer la alianza estratégica con la cooperativa Cooprotec, de manera que ambas se vean beneficiadas con la distribución del producto, ya que hasta el momento existe cierta dependencia de Cooprotec, que no permite que la empresa despegue en iniciativas de penetración de mercado.
8. Tomar en cuenta los planes de acción en los puntos de venta, ya que la decisión de comprar el producto se genera muchas veces en los locales comerciales.

9. Incluir al sector industrial en las estrategias de penetración, además del que existe actualmente, ya que ambos están incluidos dentro del alcance del producto.
10. Cambiar la imagen a través de un rediseño de los *brochures* informativos por una apuesta más colorida y menos cargada de información u optar por otras formas de impresión digital como los mini-books, para poder incluir mayor cantidad de texto.
11. Vigilar de manera constante los precios en el mercado, debido a que es un factor esencial para la toma de decisión de compra por parte del cliente y la empresa posee la capacidad de manejar de una forma más cercana este rubro, ya que es el fabricante de la línea.

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL, Versión preliminar, 103. (2015.) Recuperado de <http://www.cepal.org/es>
- Benavides.H. (2014). Oportunidades para el sector lácteo ante los Tratados de Libre Comercio. Recuperado de http://www.proleche.com/recursos/documentos/congreso2014/Sector_lacteo_costarricense_y_la_apertura_comercial.MGA._Henry_Benavides_Barquero-COMEX.pdf
- Carvajal Quesada H, Fournier Zepeda A, Vargas Camareno M (2006). *Aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses*. Costa Rica. CIPA. {Boletín}.
- Centro Europeo de Empresas e Innovacion de Guadalajara (2016). Guia plan de empresa. Recuperado de http://www.ceeiguadalajara.es/recursos/documentos/emprendedor/Guia_Plan_de_empresa.pdf
- Cinco fuerzas de Porter, Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Conde E. et al. (2002). “Aspectos conceptuales de marketing en las organizaciones. *Revista electrónica Infociencia*,5 (55).
- Corporación ganadera CORFOGA. *Uso Racional De Medicamentos En Ganado Bovino*. San José: Universidad Nacional, 2012.
- Coultier, R. (2010). *Administración*. Décima Edición. Pearson.
- Díaz, A (2011). *Diseño del sistema de aseguramiento de la calidad e inocuidad de la postcosecha de frutas caso guayaba y limón en la finca el Caney del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, Sabanalarga Atlántico*. Tesis de Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional. Costa Rica.
- Díaz, I. (2000). Marketing social: un marketing con causa. *Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*.(7)23-25.
- Díez de Castro, E (2004). *Gestión De La Fuerza De Ventas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- FAO (2016). Boletín Código de Prácticas de higiene para la leche y los productos lácteos. Recuperado de <http://www.fao.org/home/en/>
- FAO (2016). *Producción y Productos Lácteos*. Recuperado de <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.VkqB5HarTIU>.

- Food and Agriculture Organization. (2012). Dia Mundial de la Alimentación. *Las Cooperativas Agrícolas Alimentan al Mundo*, (I), 1-2.
- Food and Agriculture Organization. (2012). Cooperativas agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. *Las Cooperativas Agrícolas Alimentan al Mundo*. (I), pp 6.
- Geoffrey, R. (2003). *Principios de Marketing*. Segunda Edición. Editorial Editores Sapin.
- Grupo Qaisa(2014). *Código de Ética*.
- Illinois Small Business Development Centers(2016). Begin Here. *Small business development centers*. (1).
- Knips, V. (2007). Resumen Ejecutivo. Recuperado de http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm_wp30.pdf
- Kotler ,P. Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Pearson Educación.
- Kotler P. y Armstrong G.(2012). Marketing. México:Pearson.
- Kotler, P,Armstrong G.(2007). Principles Of Marketing (Principios de Mercadeo). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong G., Saunders J., Wong V (2002). Principles of Marketing.Inglaterra. Prentice Hall.
- Kotler,P. Armstrong, G, Saunders J. Wong V. (2002). Principles of Marketing (3ª edición europea edición). Inglaterra: Prentice Hall.
- Lambin, JJ, Gallucci, C. Sicurello, C. (2007).Dirección de Marketing(2nda edicion). México: McGraw Hill.
- Ley N° 8495 . Ley General del Servicio Nacional de Salud Animal. 2006. Recuperado de <http://www.senasa.go.cr/senasa/sitio/index.php/secciones/view/2>
- Madriz, J.A. (2014). Situación actual y perspectivas del sector lácteo nacional. *Visión de la Cámara Nacional de Productores de leche. Congreso Nacional de Productores de Leche 2014*, (I), 62.
- Malhotra, N.K. (2008). Investigación de mercados .México: Pearson.
- Martin, A. (marzo 2012). *¿Qué Es La Calidad? .El Modelo ISO 9001 De Gestión De La Calidad*. (5) . Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com>
- México: Mc Graw Hill Interamericana.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). Caracterización Agrocadena de Leche, Región Central Oriental. *Biblioteca Virtual*.(I), 109.

Montero, E. (2013). Situación actual y perspectivas del sector lácteo a nivel mundial. http://www.proleche.com/recursos/documentos/congreso2013/Situacion_actual_y_perspectivas_del_sector_lacteo_a_nivel_mundial_Ing_Erick_Montero_Vargas_Costa_Rica.pdf

Paniagua, W. (2006) .*Limpieza De La Sala Para Ordeño Y Corrales De Espera En Lecherías, Con Uso Racional Del Agua*. Tecnología en Marcha (3).

PROSIC. (2011). Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica .El Cooperativismo en Costa Rica. I, (33).

Quirós.E.(2006). Historia de la ganadería bovina en Costa Rica. Corporación Ganadera. Recuperado de <http://corfoga.org/>

Steiner, G. (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber . México:CECSA

Thompson A., Strickland A.J (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*.

Universidad de Extremadura(2016). Guía para la elaboración de un plan de marketing. Recuperado de <http://www.mercadeoeducativoestrategico.com>

Vitoriano,B. (2007). Informe. Recueprado de www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf

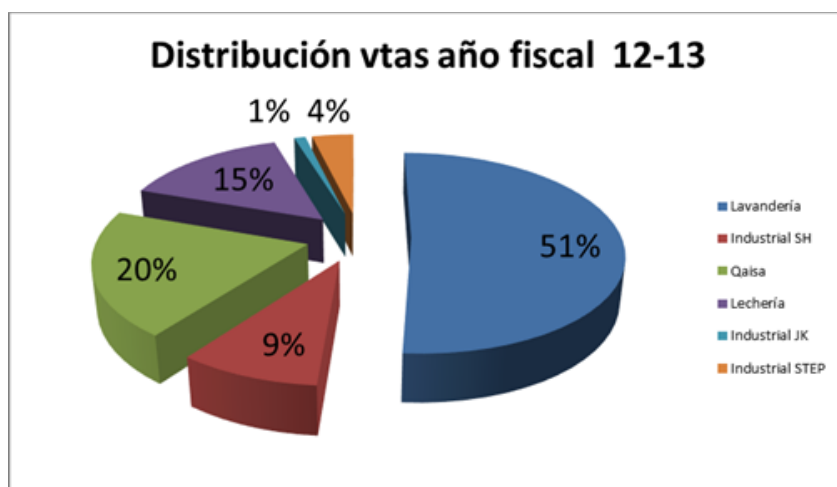
Zikmud, W. (1998). *Investigación De Mercados*. México: Prentice Hall Interamericana.

Zúñiga R, Figueroa L, Ruiz L , Murillo J , Obando L , Del Pino A, Murillo F, Morales L , y Alvarado D. . (2005). Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica. Recuperado de <http://www.incae.edu/>

ANEXOS

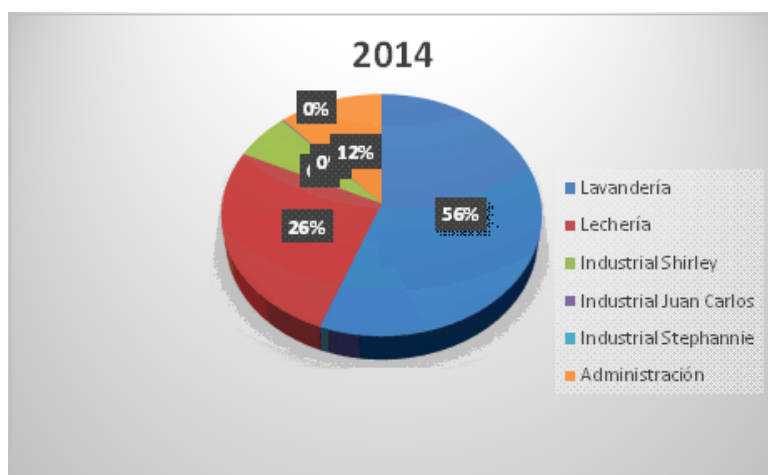
Anexo #1: Gráficos correspondientes a las ventas registradas por parte de Grupo Qaisa.

Gráfico A: Distribución ventas del año fiscal 2013-2014 Solquisa



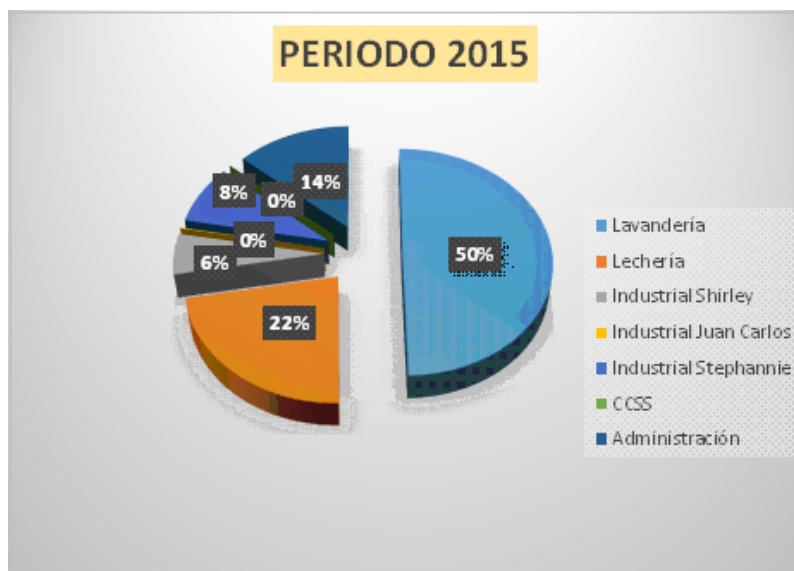
Fuente: Gerencia General Grupo Qaisa/Solquisa, enero 2016.

Gráfico B : Distribución ventas del año fiscal 2014 Solquisa



Fuente: Gerencia General Grupo Qaisa/Solquisa, enero 2016.

Gráfico C: Distribución ventas del año fiscal 2015 Solquisa



Fuente: Gerencia General Grupo Qaisa/Solquisa, enero 2016.

Anexo #2: Encuesta de satisfacción al cliente aplicada a co-

1. Cuánto tiempo tiene utilizando la línea Milky Clean?
2. Con qué frecuencia realiza pedidos a Cooprotec de la línea Milky Clean?
- 3.Cuál es su grado de satisfacción general con la línea Milky Clean?
4. En comparación con otras alternativas, la línea Milky Clean es....
5. Ha recomendado Cooprotec esta línea a usted como productor?
6. Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del servicio?
7. Cuál es su grado de satisfacción con el proceso de compra?
8. Cuál es su grado de satisfacción con la experiencia de uso?
9. Cuál es su grado de satisfacción con el servicio post-venta?
10. La línea de productos Milky Clean es fácil de usar?
11. Solquisa ofrece servicios competitivos?
12. El servicio técnico conoce las necesidades del usuario?
13. Solquisa atiende bien las necesidades del cliente?
14. Basándose en su propia experiencia con la línea Milky Clean, buscaría a Solquisa para comprar otro producto?
15. Ha tenido usted algún problema reportado por algún productor acerca de la línea Milky Clean?
16. Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Solquisa sobre su línea de productos Milky Clean que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es un sí, porfavor díganos de que se trata.