

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Estudio de las variables producto y promoción de los frescos Tropical de Florida Ice and Farm Co y afines (por un periodo de seis meses desde su lanzamiento)”

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión de Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas, para optar por el grado de Master.

Lic. Priscilla Merayo Arias

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2003

AGRADECIMIENTOS

.....

“Gracias infinitas al Señor mi Dios por darme la salud y permitirme realizar todo este proceso de superación personal. A mis padres y hermanas por el sacrificio, la paciencia y el apoyo brindado en todo este tiempo. A los profesores y compañeros que enriquecieron mis conocimientos”.

Muchas gracias

Priscilla

.....

HOJA DE APROBACIÓN

ESTE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN FUE ACEPTADO POR LA COMISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, COMO REQUISITO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS.

MARCO MORALES ZAMORA, M.B.A.
DIRECTOR DEL PROGRAMA DE MAESTRIA

FLORY FERNÁNDEZ CHAVES, DRA.
PROFESORA COORDINADORA

ALFREDO ABDELNOUR, M.B.A.
PROFESOR TUTOR

LIC. WALTER FONSECA CASTILLO
ASESOR LABORAL

PRISCILLA MERAYO ARIAS
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO 1	25
<i>Términos sobre elementos y estrategias de mercadeo.....</i>	<i>26</i>
1.1 Estrategia de lanzamiento de un producto.....	28
1.1.1 Características del producto.....	27
1.1.2 La divulgación de la información.....	33
1.1.3 La calidad y el valor en la satisfacción al cliente.....	36
1.1.4 Definición del mercado y aspectos relacionados.....	39
1.1.5 Planeación estratégica.....	41
1.2 Mercadeo de bebidas.....	44
1.2.1 La investigación y recolección de información.....	45
1.2.2 Parámetros de desempeño de la mercadotecnia.....	46
1.2.3 Opciones de productos en el mercado.....	49
CAPITULO II	52
<i>Análisis de la empresa, de los Frescos Tropical y de su entorno</i>	<i>53</i>

2.1 Descripción de la empresa Florida Ice and Farm Co	53
2.1.1 Historia de la empresa.....	53
2.1.2 Misión.....	58
2.1.3 Valores.....	59
2.1.4 Estructura organizativa.....	62
2.1.5 Productos de Florida Ice Farm and Co.....	64
2.1.6 Proveedores.....	69
2.1.7 Intermediarios.....	70
2.1.8 Clientes.....	71
2.1.9 Competencia.....	72
2.2 Descripción de los Frescos Tropical.....	72
2.2.1 Producto.....	74
2.2.2 Precio	79
2.2.3 Plaza.....	80
2.2.3.1 Mercado meta.....	81
2.2.4 Promoción.....	81
2.3 Estudio del entorno.....	.83
2.3.1 Aspectos legales.....	84
2.3.2 Aspectos sociales y culturales.....	85
2.3.3 Aspectos económicos.....	87
2.3.4 Aspectos tecnológicos.....	88
2.3.5 Aspectos ecológicos.....	88
2.3.6 Aspectos demográficos.....	89

CAPITULO III.....	91
<i>Descripción de las estrategias de marketing para Frescos Tropical seguidas por la empresa Florida Ice and Farm Co.....</i>	<i>92</i>
3.1 Análisis FODA.....	92
3.1.1 Fortalezas.....	92
3.1.2 Oportunidades.....	93
3.1.3 Debilidades.....	94
3.1.4 Amenazas.....	94
3.1.5 Comentario.....	95
3.2 Estrategia del producto.....	99
3.2.1 Descripción del producto.....	100
3.2.2 Clasificación del producto	102
3.2.3 Atributos del producto.....	103
3.2.4 Etiqueta.....	103
3.2.5 Marca.....	104
3.2.6 Empaque (envasado).....	104
3.2.7 Ciclo de vida del producto.....	105
3.3 Estrategia de precios.....	106
3.3.1 Factores a consideración para determinar el precio.....	107

3.4 Estrategia de distribución.....	108
3.4.1 Canales de distribución.....	110
3.4.2 Participantes del canal.....	111
3.4.3 Cobertura.....	118
3.5 Estrategia de promoción.....	119
3.5.1 Audiencia meta.....	119
3.5.2 Mensaje.....	120
3.5.3 Medios.....	120
3.5.4 Publicidad.....	123
3.5.5 Promoción de ventas.....	126
3.5.6 Relaciones públicas.....	127
3.5.7 <i>Merchandising</i>	128
CAPITULO IV	131
<i>Auditoría de las variables de marketing para los Frescos Tropical</i>	132
4.1 Control del plan anual.....	135
4.1.1 Análisis de ventas.....	141
4.1.2 Análisis de participación de mercado.....	145
4.1.3 Análisis del gasto de la mercadotecnia.....	149
4.1.4 Seguimiento a la satisfacción del cliente.....	151
4.2 Análisis de las variables de mercadotecnia para explicar la eficiencia del <i>marketing</i>.....	152

4.2.1	Filosofía del cliente.....	153
4.2.2	Organización de la mercadotecnia	154
4.2.3	Orientación estratégica.....	156
4.2.4	Eficiencia operativa.....	158
4.3	Evaluación del entorno de actividades de la mercadotecnia.....	160
4.4	Análisis de funciones y eficiencia de la mercadotecnia.....	163
4.4.1	Producto.....	163
4.4.2	Promoción.....	165
CAPITULO V.....	169	
	<i>Propuestas para el mejoramiento o reafirmación del producto en el mercado.....</i>	170
5.1.	La interpretación de los hallazgos	170
5.1.1	Producto.....	170
5.1.2	Promoción.....	173
5.2	El esfuerzo de <i>marketing</i>	175
5.2.1	Dirección del esfuerzo de <i>marketing</i>	175
5.3	Estrategia de producto y promoción.....	177
5.3.1	Recomendación de la estrategia de producto.....	177
5.3.2	Recomendación de la estrategia de promoción.....	185
Bibliografía.....	202	
Anexo 1:	Resumen de la estrategia metodológica.....	204
Anexo 2:	Cuestionarios.....	205

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

RESUMEN

Merayo Arias, Priscilla.

“Estudio de las variables producto y promoción de los frescos Tropical de Florida Ice and Farm Co y afines (por un periodo de seis meses desde su lanzamiento)”

Trabajo Final de Graduación. Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas. _San José.C.R.:

PM. Merayo.A., 2003.

Hojas:207, ilustraciones:14, referencias: 43

En este Trabajo Final de Graduación presenta un estudio de las variables producto y promoción de los Frescos Tropical de Florida Ice and Farm Co. y afines durante la etapa introductoria al mercado costarricense, con el objetivo de reafirmar las acciones exitosas realizadas por la empresa o proponer acciones correctivas a los aspectos negativos encontrados durante este periodo.

Se recopila información de la empresa obtenida por diferentes medios como revistas, boletines, el uso de intranet, entrevistas a funcionarios y la revisión bibliográfica para describir a la empresa, su filosofía, sus productos, haciendo énfasis en el Fresco Tropical por ser el objeto de estudio, los aspectos del entorno que influyen en la actividad de la misma y las estrategias utilizadas durante la etapa de introducción del fresco natural. Todo lo anterior se toma para realizar un diagnóstico de la empresa para luego ofrecer las recomendaciones de afirmación de estrategias que han llevado al éxito al fresco, o bien, descartar aquellas que no han dado un resultado positivo.

Florida Ice and Farm Co. y afines es una de las empresas mas importantes del país y cuenta con gran trayectoria en el mercado. En los últimos años ha realizado un proceso de crecimiento y expansión en sus actividades y productos. Es en este momento en donde

amplía sus operaciones en el negocio de las bebidas naturales poniendo a disposición de los consumidores el Fresco Tropical.

El Fresco Tropical ingresa al mercado a finales del año 2001 y es muy bien acogido por acogido los costarricenses. Es una bebida elaborada a base de frutas naturales que no contiene preservantes y ofrece al mercado seis diferentes sabores: cas, piña, frutas, guanábana, te frío melocotón y te frío limón. Además se pueden encontrar en tres diferentes presentaciones: envase de vidrio de 355ml, envase plástico PET de 350 ml y 900 ml.

La empresa invierte gran cantidad de recursos en la mezcla de mercadotecnia, principalmente en el lado de promoción para el producto, por lo cual las recomendaciones van dirigidas hacia una nueva campaña mercadológica para reafirmar la posición del fresco y actualizar y mejorar la campaña existente, más que sugerir un cambio de orientación de la misma.

Palabras claves:

Producto natural, promoción, publicidad, innovación, tecnología, bebida a base de frutas, expansión.

Director de la investigación:

Alfredo Abdelnour Esquivel, M.B.A.

Unidad Académica:

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno mundial de la globalización día a día acorta las distancias entre los países y pone a disposición en el mercado una densa variedad de productos y servicios que otorgan al consumidor libertad de elección entre infinidad de opciones. Al contar el consumidor con gran cantidad de información provoca que se vuelva más exigente a la hora de la compra. El nuevo consumidor busca niveles mayores de satisfacción personal, adquiriendo productos adaptados a sus necesidades específicas.

Las nuevas tendencias mundiales se dirigen hacia el cuidado de la salud, la práctica del deporte y el ahorro del tiempo. Las personas tienden a consumir productos naturales para el beneficio propio o de su familia. Están volviendo al rescate de la buena alimentación, dando preferencia de consumo a productos no artificiales, que sean libres de sustancias químicas o preservantes e, igualmente, que les demande el menor tiempo posible de preparación antes de ser ingeridos.

La sociedad costarricense no escapa a esa realidad, se ve envuelta en los nuevos acontecimientos mundiales y es bombardeada por infinidad de productos, servicios e información procedente de diferentes culturas que penetran en el territorio nacional y son adquiridas por los ciudadanos, cambiando a nuevos estilos de vida dirigidos hacia la comodidad y el ahorro del tiempo.

A través de los años, el consumo de ciertas bebidas naturales, ha llegado a formar parte importante en la dieta diaria del costarricense. Con frecuencia las familias prefieren ingerir bebidas naturales, para acompañar las principales comidas, para disfrutar durante

ratos de ocio, para hidratarse durante un día de calor o después de haber realizado alguna actividad física importante.

Florida Ice and Farm Co, empresa de gran trayectoria en el mercado, visualiza en esta tendencia cultural una oportunidad de mercado y decide envasar el fresco natural para ponerlo a disposición del costarricense.

Florida Ice and Farm Co, se dedica principalmente a la producción y/o comercialización de bebidas como la cerveza la cual es considerada su actividad principal. Comercializa la misma mediante diferentes marcas: Imperial, Pilsen, Heineken, Bavaria Gold, Bavaria Light, Bavaria Dark, Rock Ice, Kaiser, Budweiser y Corona. Además es fabricante de los Citrus Punch Tampico, Agua Cristal, Maximalta y recientemente ofrece los frescos 100% naturales bajo la marca Tropical, los cuales se pueden encontrar en siete diferentes sabores: mora, cas, piña, frutas y guanábana, te frío melocotón y te frío limón, para deleitar el paladar y satisfacer los distintos gustos y preferencias del consumidor.

Los Frescos Tropical vienen a ser una respuesta para aquellos consumidores que gusten de una nutrición sana y que prefieran consumir una bebida saludable antes que una bebida gaseosa; además no requiere de preparación porque está lista para ser servida. Es un producto natural rico en vitaminas y minerales, creado para toda la familia, tanto niños como adultos, que puede ser consumido en distintas actividades del día o de la noche ya sea deporte, almuerzo o momentos de distracción.

El producto es elaborado con insumos de excelente calidad (extractos de frutas, azúcar y agua), mediante el uso de tecnología avanzada y bajo estrictas normas de higiene para asegurar al consumidor el disfrute de una bebida sana y refrescante que satisfaga su sed.

Debido a la existencia de un mercado actual y potencial para este tipo de productos y ante la nueva experiencia de la empresa con la fabricación y comercialización del mismo, se pretende evaluar las estrategias de producto y promoción utilizadas por la empresa con el fin comprobar si lo realizado hasta ahora ha sido realmente efectivo y plantear algunas posibles mejoras, brindando un aporte a la empresa acerca del panorama existente de estos frescos y su situación con respecto a la competencia.

Conocer el comportamiento del producto, durante su etapa de lanzamiento y seis meses después del mismo, resulta enriquecedor para la retroalimentación de esfuerzos realizados hasta el momento y para observar el desenvolvimiento de los Frescos Tropical en el mercado. Además, la competencia ya ha reaccionado con productos similares, por tanto, conservar y mejorar la posición actual del producto en el mercado, viene a constituir un elemento fundamental a considerar.

Las ventas del producto arrojan resultados superiores a los esperados, por cuando en poco tiempo logran un nivel de ventas que se había proyectado para un futuro más lejano, por lo que la empresa visualiza el potencial existente y busca perfeccionar todo detalle para sacar el máximo provecho a esta actividad.

El proyecto pretende estudiar el desempeño de un producto nuevo para esta empresa, dando énfasis en dos de los elementos de la mezcla de mercadotecnia: en el producto y en la promoción, para verificar la efectividad de las estrategias seguidas en un producto del cual no se tenía experiencia en el manejo y comercialización del mismo, por tratarse de un producto distinto a los habituales de la empresa y que además logra el ingreso exitoso al mercado costarricense.

Durante los cuatro meses posteriores a su lanzamiento y según un estudio elaborado por la empresa, el producto es conocido por el 97% de la población entrevistada y el 77% los han probado. La marca se ubica muy cerca de la Dos Pinos como marca de consumo más frecuente. Este y otros estudios servirán para describir la situación del producto en el mercado y plantear así posibles mejoras a la situación existente.

Al laborar para Florida Ice and Farm, este estudio ayudará en la proyección profesional que se desea alcanzar en la empresa, además del interés por conocer a fondo los productos que esta empresa elabora y el impacto de los mismos en el mercado en el cual se comercializa.

Surge la inquietud por investigar y conocer los factores que han llevado al éxito a este nuevo producto el cual ha sido hasta el momento, bien acogido a nivel nacional. En la carrera profesional, esta investigación será complemento del conocimiento de los estudios universitarios actuales.

Esta empresa tiene larga trayectoria en el mercado costarricense; es una empresa poderosa, que cuenta con diversidad de actividades de *marketing*, gran experiencia y recursos en las mismas y, por tanto, constituye una empresa atractiva para desarrollar un estudio de esta índole.

La conveniencia de tiempo y de facilidad en la obtención e indagación de información existente, constituyen otras razones para la escogencia de Florida Ice and Farm, en la elaboración del estudio.

Se trata de un proyecto de graduación y no de una investigación de mercados, por tanto, serán menores la extensión, el tamaño y la profundidad del mismo. La idea es brindar una contribución a la empresa para evaluar su posición y ayudar en el proceso de toma de decisiones. El trabajo a realizar será más de índole descriptivo y analítico, más que un estudio de campo debido a la grandeza que significaría que ocuparía de más tiempo y colaboración de mayor número de integrantes de trabajo.

El estudio se centrará en la situación actual de los Frescos Tropical, enmarcando el estudio principalmente en un contexto interno de la empresa, más que en un análisis del entorno de este fresco. Con base en estudios mercadológicos ya existentes se analizará el desarrollo del producto.

Se cuenta con el apoyo de la empresa, la cual está anuente en colaborar brindando información pertinente para el desarrollo del trabajo, pero guardando recelo por cierto tipo de datos considerados confidenciales. Por tanto, el estudio interno de la empresa y del producto se limita al análisis de la información brindada por la misma. Además, toda la información utilizada y estudiada pasar por la aprobación de la empresa.

El trabajo de investigación brinda a Florida Ice and Farm, una visualización del panorama existente de los Frescos Tropical ante la importancia del monitoreo constante de los productos para el mejoramiento continuo de los mismos y por ende, la satisfacción de las necesidades del segmento del mercado al cual se dirigen.

Mediante el análisis del producto y de la promoción, se pretende brindar recomendaciones en cuanto a la presentación, el sabor, la publicidad, la promoción, entre

otros elementos que conforman estos conceptos con el fin de ofrecer a la empresa un aporte al conocimiento de mercadotecnia referente a los Frescos Tropical como apoyo a la toma de decisiones de mercadeo.

El objetivo general es evaluar el comportamiento de las variables producto y promoción de los frescos Tropical, para proponer medidas correctivas o reafirmar las acciones que han tenido buena acogida en el mercado costarricense y obtener un panorama de la situación actual de este producto.

Los objetivos específicos son:

1. Plantear algunos conceptos claves que ayuden a la correcta comprensión de la situación planteada en el estudio de los Frescos Tropical.
2. Realizar una descripción de la empresa, del producto frescos Tropical y del entorno, que brinden un conocimiento general del producto y de la empresa.
3. Recopilar y revisar la información respecto al lanzamiento de frescos Tropical y de su desempeño seis meses después del ingreso al mercado.
4. Analizar, desde el punto de vista estratégico-mercadológico, los datos encontrados en el estudio del producto frescos Tropical, que permitan formular una opinión de la situación del producto.

5. Plantear una propuesta de los hallazgos sobresalientes del estudio de los frescos Tropical que corrija los factores negativos y/o reafirmar los factores de éxito del mismo .

El presente trabajo tiene como fin el análisis del producto Frescos Tropical en sus actividades de mercadotecnia, centrandó mayor atención en el producto y en la promoción. Para iniciar dicho estudio, es necesario explicar algunos conceptos referentes a los diferentes capítulos, desde el punto de vista de la metodología seguida para su elaboración.

El primer capítulo se dedica a la explicación de algunos conceptos teóricos claves utilizados para una mejor comprensión del trabajo a realizar de los Frescos Tropical. El tipo de investigación seguido es la descriptiva, basada en la recopilación de antecedentes de la empresa mediante documentos suministrados por la empresa. El método de trabajo utilizado es documental, porque se dedica a la explicación de características de los elementos que conforman el objetivo del estudio que muestran relación con este. Las técnicas usadas corresponden a la revisión bibliográfica y a las síntesis de información basada principalmente en las fuentes de información tales como libros, revistas, boletines, información adquirida de Internet y del Intranet de la empresa; por consiguiente, el instrumento empleado es la lectura analítica y el indicador corresponde a los aspectos fundamentales acerca de las estrategias de mercadeo.

El capítulo segundo corresponde a una descripción de la empresa, del producto y de su entorno para la familiarización con la compañía y la obtención de mejores resultados en el análisis de las estrategias de *marketing*. El tipo de investigación es la documental que

se apoyo en la recopilación de toda las actividades de *marketing* que se relacionan con la empresa. En este capítulo dos se encuentra la información sobre el entorno, la misión y los valores de la empresa. El método utilizado es el descriptivo, que consiste en una reseña de la empresa en general y el análisis de documentos. La técnica corresponde a la investigación documental, basada en estudios e información de la empresa mediante las fuentes de información tales como: la utilización de libros, revistas, volantes y documentos aportados por la misma empresa y la entrevista no dirigida al gerente de marca de Tropical para darle libertad de expresión. El instrumento para la entrevista y el indicador es la descripción de la situación interna y externa de la empresa y del producto mediante un cuestionario no estructurado (ver anexo #1). Además se realizan entrevistas mediante un cuestionario no estructurado, con el gerente Senior de la marca Tropical para el conocimiento acerca de estos frescos.

El tercer capítulo se dedica a la descripción del problema presentado, visualizándolo de modo tal que ayude con la correcta interpretación de los objetivos y el señalamiento del camino a seguir de la investigación. Para realizar este objetivo, se emplea la investigación descriptiva, principalmente mediante la revisión documental acerca de Frescos Tropical para proceder con el análisis de este producto. El método utilizado es el descriptivo que consiste en la definición del problema y la explicación de sus características. La técnica es la recopilación de las información y el instrumento es la lectura. Como fuentes de información se utilizan como guías los estudios de mercado realizados anteriormente por el Departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa, así también el uso de revistas y folletos como instrumentos para la lectura analítica y como guía para el estudio a realizar. El indicador es la descripción de las estrategias de la empresa hacia el producto.

El capítulo cuarto se trata de un estudio exploratorio de las estrategias de la mezcla de mercadeo seguidas por Florida Ice and Farm Co. para el Fresco Tropical. La investigación seguida es la descriptiva, con el objetivo de exponer características de la situación actual de la empresa y del producto. Además se realiza la investigación exploratoria por medio de la entrevista al gerente de la marca Tropical. El método corresponde al descriptivo de la situación planteada del estudio y la exposición de experiencias y conocimientos por parte del entrevistado. Además este análisis se basa en la técnica de recopilación de información y también se utiliza la información recabada y sintetizada en el capítulo II, la cual sirve de guía en la determinación de las estrategias seguidas por la empresa. Como instrumentos se encuentran la entrevista no estructurada, para la que no se hace uso de un orden previo de preguntas estructurada y la lectura analítica mediante la utilización las fuentes de información de estudios hechos por la empresa, folletos y libros. El indicador es el diagnóstico de la estrategia mercadológica para el producto.

En el quinto capítulo se realiza la propuesta según los hallazgos encontrados utilizando el tipo de investigación propositiva, mediante un método documental, una técnica de síntesis y de análisis y como instrumento, una lectura crítica. Un resumen de la estrategia metodológica seguida se presenta en el anexo número uno.

Desde el punto de vista del contenido, el primer capítulo describe la filosofía de Florida Ice and Farm Co y afines, su estructura organizativa, las actividades y los participantes de su ciclo productivo y comercial para dar a conocer la empresa y ubicarla en el contexto del estudio.

El segundo capítulo se centra principalmente en el diagnóstico del Fresco Tropical, objeto de estudio describiendo toda la mezcla de *marketing* utilizada, conociendo el mercado al cual va dirigido dicho refresco y aquellos aspectos del entorno que influyen en las actividades de la empresa.

Se realiza en el tercer capítulo un análisis FODA, tanto de la empresa como de su competidor principal, además de describir las estrategias de la mezcla de *marketing* utilizadas por la empresa para la introducción del fresco en cuestión.

El cuarto capítulo evalúa las actividades de la mezcla de *marketing* realizadas para Tropical y el entorno, con el objetivo de conocer la eficiencia de *marketing* con la cual se trabaja.

La propuesta de mejora o reafirmación para Frescos Tropical enfocándose en los elementos de producto y promoción, se plantean en este capítulo final en donde se describen los hallazgos más relevantes y se procede a opinar sobre posibles acciones emprendidas por la empresa que necesitan ser mejoradas, como también aquellas otras que por el contrario, necesitan ser resaltadas.

CAPITULO I

Términos sobre elementos y estrategias de mercadeo

CAPITULO I

“Términos sobre elementos y estrategias de mercadeo”

1.1 Estrategia de lanzamiento de un producto en el mercado

Los encargados del *marketing* tienen que adaptarse a las nuevas tendencias globales con más conocimiento y experiencia acerca del consumidor y del comprador, que exigen mayores estándares de calidad y más expectativas en su elección de compra, debido a la intensa competencia y a la revolución tecnológica que se ha venido incrementando en los últimos años.

El éxito consistirá en desarrollar los conceptos de *marketing* en conjunto con la planeación estratégica, la motivación del equipo de trabajo, el liderazgo y la comunicación. Las buenas ideas acerca de los nuevos productos surgen después de observar y escuchar a los clientes, para así diseñar productos que satisfagan mejor sus necesidades.

1.1.1 Características del producto

Antes del lanzamiento de un nuevo producto, las empresas desarrollan un concepto que concreta sus ideas acerca del mismo. Este concepto puede definirse como *“una descripción, preferiblemente escrita, de las características físicas del producto final considerado y de la promesa que constituye para un grupo concreto de usuarios”*.¹

Después de desarrollar el concepto del producto, se procede al lanzamiento del mismo, tomando en cuenta la previsión de ventas, la penetración en el mercado meta y el plazo

¹ Lambim, Jean. *“Marketing estratégico”*. Mc Graw Hill., tercera edición. Colombia, 1995. Pág 385.

en que se alcanzarán los objetivos de rentabilidad. La previsión de ventas (de un nuevo producto) puede realizarse mediante juicios de expertos, estudios de viabilidad o *test* de mercado. Para que un producto sea aceptado, debe existir previamente una demanda de mercado, ser financieramente rentable y ser compatible con los estándares sociales y ambientales.

El proceso de desarrollo de nuevos productos empieza con la generación de ideas las que se evalúan para determinar su funcionalidad; después, comienza el análisis del negocio, en donde se estima la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del producto, para terminar con el desarrollo del bien, mediante modelos piloto y pruebas de laboratorio para luego dar paso a la comercialización del producto creado y perfeccionado. Por último, se diseña y coordina las demás estrategias mercadológicas para que la empresa se asegure el éxito en la introducción del nuevo producto en el mercado.

Una coordinación empresarial adecuada, requiere integrar adecuadamente la mezcla de mercadeo, con el fin de unir esfuerzos en pro del bienestar de la empresa. Esta propuesta se concentra en el producto y en la promoción.

Un producto es *“cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, empleo o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”*². Las personas no compran productos, sino soluciones para sus problemas y de esto depende la capacidad de las empresas de satisfacer a sus clientes y, al mismo tiempo, obtener utilidades. Es también *“un grupo de atributos tangibles e intangibles que incluyen el*

² Kotler, Phillip. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág 239.

*envase, el color, el precio, la calidad, la marca, los servicios y la reputación del vendedor”.*³

El diseño de un producto debe ser bien pensado y elaborado, porque puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. Un buen diseño puede mejorar las posibilidades de venta del mismo al hacerlo más fácil de consumir, mejorar su calidad y su apariencia y reducir los costos de producción.

Una marca es “*un nombre, término, signo, símbolo, diseño especial con el que se trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores*”⁴. La marca es lo que diferencia los productos de un vendedor de los de los otros. Incluye un nombre comercial y un logotipo. Las empresas saben que no trata sólo de fabricar sus productos, sino de darlos a conocer o recordar al mercado. La marca es un elemento dentro de la estrategia de la empresa, que busca lograr la diferenciación respecto a los productos de la competencia.

El empaque comprende “*el desarrollo de un envase y un diseño gráfico de un producto para proteger al producto y mantenerlo en su forma funcional*”⁵. Este debe satisfacer las exigencias de los mayoristas y/o minoristas para facilitar el transporte, almacenamiento y manipulación del producto, de manera que se transforme en una ventaja competitiva para el mismo.

³ Stanton, William. “Fundamentos del *marketing*”. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992. Pág. 187.

⁴ Stanton, William. “Fundamentos de mercadotecnia”. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992. Pág. 232.

⁵ Pride, William M; Ferrell, O.C. “*Marketing*. Conceptos y estrategias”. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1997. Pág. 349.

Durante su permanencia en el mercado, los productos presentan diferentes estadios, según su desarrollo y las tendencias del mercado. El ciclo de vida del producto implica cuatro etapas:

- ✓ La introducción, que es la etapa inicial del ciclo de vida, en la cual el producto hace su primera aparición en el mercado y cuando las utilidades son negativas;
- ✓ El crecimiento es la segunda etapa y se caracteriza porque las ventas crecen rápidamente, las utilidades alcanzan un nivel pico y luego comienzan a disminuir;
- ✓ La tercera etapa es la de madurez, cuando la curva de las ventas alcanza un nivel pico y comienza a descender y las utilidades continúan en descenso, hay mucha competencia y se mejora el producto; por último,
- ✓ La declinación es la fase en que las ventas bajan rápidamente y el producto es desplazado por otro. Este modelo describe la evolución de la demanda en un tiempo determinado.

Este estudio se concentra en la fase de introducción, que se caracteriza por un alto grado de incertidumbre: los competidores no son conocidos, el mercado está mal delimitado y la información no existe. Por lo general, los flujos de caja son negativos, los gastos de *marketing*, elevados y los costos de producción, altos. Los objetivos son dar a conocer la existencia del bien, informar al mercado de la innovación, incitar a los compradores a probar el producto e introducirlo en las redes de distribución. ⁶

En la fase de crecimiento, el producto logra superar la etapa de producción. Hay un desarrollo rápido de las ventas debido a que los primeros usuarios se sienten satisfechos y repiten sus compras, se da una buena visibilidad del producto por la disponibilidad del

⁶ Lambin, Jean. "*Marketing estratégico*". Mc Graw Hill , tercera edición, Colombia, 1995. Págs. 254-256.

mismo en los puntos de distribución y la entrada de competidores provoca un aumento en la presión de *marketing* total sobre la demanda.

Los objetivos son extender y desarrollar el mercado, crear y mantener la fidelidad de marca, maximizar la tasa de ocupación del mercado y crear una imagen de marca más fuerte. Para alcanzar esto, se debe mejorar el producto, impulsar una distribución intensiva, reducir los precios y adoptar una estrategia de comunicación orientada a crear una imagen de marca. Aunque los compradores son numerosos, el clima competitivo es pacífico.⁷

La fase de madurez se alcanza cuando la demanda total continúa descendiendo. Las tasas de ocupación y de penetración en el mercado son muy elevadas y poco susceptibles de aumentar, la cobertura de mercado por la distribución es intensiva, la tecnología se estabiliza y solo se esperan modificaciones menores del producto. El mercado está muy segmentado y las empresas se esfuerzan por cubrir sus necesidades; la posibilidad de un relanzamiento tecnológico es muy elevada.

La fase de declinación es un decrecimiento estructural de la demanda por la aparición de nuevos productos con mayores prestaciones que reemplazan los productos existentes para la misma función; además las preferencias y hábitos de consumo se modifican y se dan cambios en el entorno social, económico y político.

La promoción es importante dentro de la mezcla de mercadeo, como una forma de dar a conocer el producto o de recordar su existencia en el mercado. Esta se define como “*la mezcla específica de instrumentos de publicidad, venta personal, promoción de ventas y*

⁷ Lambin, Jean. “*Marketing estratégico*”. Mc Graw Hill , tercera edición. Colombia, 1995. Pág. 257.

relaciones públicas que utiliza una empresa para lograr sus objetivos de publicidad y mercadotecnia”⁸. La promoción le ayuda a la empresa a impulsarse hacia los consumidores, lograr que sus productos circulen y alcancen o superen los volúmenes de ventas preestablecidos. A continuación los elementos que integran a la promoción:

La publicidad consiste en “ *todas las actividades que comprenden la presentación a un grupo de un mensaje no personal, que se identifica con los patrocinadores, sobre un producto o una organización*”⁹. Existen varios tipos de publicidad. El primero es la publicidad de producto, en donde los anunciantes informan o estimulan al mercado sobre ciertos productos y la publicidad institucional, la cual presenta información sobre el negocio al anunciante o trata de crear una buena actitud hacia la organización.

El segundo tipo es la publicidad de demanda primaria que procura estimular la demanda de una categoría genérica de productos y la demanda selectiva, cuya intención es estimular la demanda de ciertas marcas individuales. El tercer tipo es la publicidad cooperativa que promueve los productos de dos o más empresas, las que comparten el costo de la publicidad.

Para realizar una campaña publicitaria es necesario establecer los objetivos del anuncio, determinar el público meta, el mensaje que se pretende comunicar, el tiempo de duración y elegir de los medios de comunicación que se utilizarán.

La promoción de ventas se define como “*aquellas actividades promocionales que tienen la intención de estimular la demanda del consumidor y mejorar el desempeño de*

⁸ Kotler, William. “Fundamentos de mercadotecnia”. Mc Graw Hill, cuarta edición. México, 1998. Pág 427.

⁹ Stanton, William. “Fundamentos de marketing”. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992, Pág. 496.

marketing de los vendedores"¹⁰. Esto incluye cupones, premios, exhibiciones, ferias comerciales, muestras, demostraciones y concursos.

La promoción de ventas busca estimular la demanda del consumidor final, mejorar el desempeño de *marketing* de los intermediarios y vendedores, complementar y coordinar la publicidad y también incluye la venta personal; puede orientarse hacia los consumidores finales, los intermediarios o la fuerza de ventas de la propia empresa.

Las relaciones públicas *"constituyen un esfuerzo amplio y general de comunicaciones para influir sobre las actitudes de diversos grupos hacia la organización. Se han diseñado para crear o mantener una imagen positiva de la organización y una relación favorable con sus diversos públicos: clientes, posibles clientes, accionistas, empleados, sindicatos, comunidad y el gobierno"*¹¹.

La fabricación adecuada de producto, según las especificaciones del consumidor y una buena estrategia de conocimiento e impulso para el mismo, busca garantizar su éxito dentro del mercado en que incursiona.

1.1.2 La divulgación de la información

Un sistema de información *"es un grupo organizado en marcha de procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de marketing"*¹².

10 Stanton, William. *"Fundamentos de marketing"*. Mc Graw Hill, novena edición, México, 1992. Pág. 510.

11 Stanton, William. *"Fundamentos de marketing"*. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992. Pág 516.

12 Stanton, William. *"Fundamentos de marketing"*. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992. Pág. 62.

Los ejecutivos de *marketing* cada vez tienen menos tiempo para tomar decisiones, por tanto, buscan lograr la eficiencia en sus acciones y delegar ciertas funciones para abarcar mejor su trabajo y alcanzar sus objetivos; por lo tanto un buen sistema de información es una herramienta eficaz para alcanzar las metas planteadas y dirigir la empresa. Las empresas deben desarrollar y comercializar nuevos productos con más rapidez.

Las actividades de *marketing* se hacen cada vez más amplias y complejas porque las expectativas del cliente están creciendo y las empresas están expandiendo sus mercados. Un sistema bien diseñado proporciona un flujo de información rápido para la toma de decisiones y la administración puede supervisar en forma continua el comportamiento de los productos, de los mercados, de su personal y otros.

Una empresa debe monitorear constantemente a la competencia, para determinar cuáles son sus estrategias y tener mejor capacidad de reacción a sus ataques. Además, necesita conocer y actualizar la información acerca del consumidor y sus cambiantes necesidades y deseos. Para esto, es importante contar con un departamento de investigación y desarrollo, contratar una empresa seria en el ramo, para que realice ciertos estudios que proporcionen suficientes bases para conocer las tendencias del mercado y la posición del producto dentro del mismo. Los gerentes deben utilizar esta información para la toma de decisiones acertadas sobre el futuro del producto.

Las empresas deben poseer una base de datos interna que contenga información acerca de todas sus actividades, clientes y contactos. Esta debe ser: *“una base de datos desarrollada a partir de datos que proceden del interior de la organización”*¹³. Esta

¹³ Mc Daniel, Carl; Gates, Roger. *“Investigación de mercados contemporánea”*. Thompson Editores, cuarta edición. México, 1999. Pág. 93.

información se maneja por medio de computadoras, que permiten tener un acceso inmediato.

Además, de puede hacer uso de datos secundarios publicados, como los que se originan dentro de la empresa como boletines o revistas, o también, de datos externos que se encuentran en mayor variedad. Como una forma de recopilación de datos primarios, la entrevista a ejecutivos es *“aquella en donde los ejecutivos son entrevistados cara a cara en sus negocios con respecto a productos o servicios”*¹⁴.

La búsqueda de la misma debe ligarse con el uso efectivo de la información existente para aprovecharla más y enriquecer los conocimientos disponibles para la toma de decisiones.

Además de la comunicación interna, las empresa deben comunicarse con el mercado y transmitirle a todos que existen y que se encuentran presentes. La comunicación con los consumidores busca iniciar y conservar el contacto con ellos de forma tal que impulse a probar y luego, a volver a comprar el producto.

Esta comunicación va dirigida a su mercado meta, que se define como: *“el segmento o grupo de segmentos a los cuales desea dirigirse la compañía, aquellos para los que se diseñan productos y adaptar actividades mercadológicas”*¹⁵. Para transmitir su mensaje, las empresas deben diseñar una estrategia de medios adecuada para su mercado meta, escoger los medios de comunicación en los cuales van a pautar para darse a conocer o recordarse de la manera más idónea para llegar al consumidor final.

¹⁴ *Idem*

¹⁵ *Idem*

1.1.3 La calidad y el valor en la satisfacción al cliente

La búsqueda constante de la calidad en los productos debe ser un objetivo que toda empresa debe tener siempre presente. La calidad está estrechamente ligada al valor y a la satisfacción del cliente. Calidad es *“la cualidad de no tener defectos o la totalidad de aspectos y características de un producto o un servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente”*¹⁶. La calidad de un producto es extremadamente importante, pero también es muy difícil de definir porque el nivel de calidad debe ser compatible con el uso al cual se destina.

Una responsabilidad de las empresa con respecto a sus productos, es proporcionar los servicios adecuados después de la venta. El servicio al producto se convierte en algo esencial en la medida que este es más complejo y los consumidores se muestran más inconformes, también, si existe mayor competencia y la calidad constituye un elemento diferenciador. Para el comprador, un producto de calidad no significa necesariamente un producto de lujo, sino un producto que satisface, que le responde a la demanda y a las expectativas de su grupo.

Los componentes de la calidad de un producto son:

- ✓ El resultado funcional, que es la capacidad del producto de ejercer correctamente su función básica.
- ✓ Las funciones complementarias, que son la extensión de otras ventajas del producto que acompañan el servicio básico.

¹⁶ Kotler, Phillip, Armstrong, Gary. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Prentice Hal, cuarta edición. México, 1998. Pág. 9.

- ✓ La conformidad, que es el respeto de las normas y estándares correspondientes al nivel de excelencia anunciado, con un margen de tolerancia reducido.
- ✓ La fiabilidad, que se define como la ausencia de averías o de funcionamientos defectuosos en un horizonte temporal determinado.
- ✓ La longevidad, que es la duración de la vida útil del producto o la frecuencia de uso antes de su degradación.
- ✓ Los servicios, que son la amplitud, la rapidez y la eficiencia de los servicios fabricados antes, durante y después de la compra.
- ✓ La estética, definida como el diseño, el aspecto, el color, el gusto del producto ;estos componentes son necesariamente, más subjetivos.
- ✓ La percepción de calidad, que es la reputación, la imagen percibida del producto o de la marca.¹⁷

Para que una empresa logre ser competitiva y sobrevivir en este entorno globalizado, debe tener presente el reto de la calidad e innovación constante en todas las actividades que realiza.

El valor del cliente es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por la propiedad y el empleo de un producto y los costos de obtenerlo.¹⁸ Según el valor percibido por el cliente respecto a un producto, así también será la atención y la motivación por adquirirlo. El valor que posea cierto producto para un cliente, puede marcar la diferencia entre elegir ese producto o uno de los competidores. Los clientes se vuelven cada día más exigentes, cosa que unido al aumento de las opciones existentes en

¹⁷ Lambin, Jean. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill, tercera edición. Colombia, 1997. Pág 406.

¹⁸ Kotler, Phillip, Armstrong, Gary. "Fundamentos de mercadotecnia". Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág 8.

el mercado, obliga a las empresa a poner su mayor esfuerzo en todas aquellas actividades que forman parte del producto.

La satisfacción es el grado en el cual el desempeño percibido de un producto se acerca a las expectativas del comprador¹⁹. Si el desempeño del producto no está a la altura de sus expectativas, el cliente se siente descontento y puede optar por dejar de comprarlo y probar otras opciones existentes en el mercado si el desempeño es igual a las expectativas o las supera, el comprador se siente satisfecho o complacido y mantendrá cierta fidelidad a la marca que está utilizando.

Las expectativas del cliente se basan, en parte, en sus experiencias de compra, cuando prueba determinado producto, este satisface su necesidad. También se basan en las opiniones de sus amigos o conocidos sobre el producto, según sus experiencias con el mismo y en las recomendaciones que le hagan. Por último se basa en la información que suministra el producto, así como en las promesas que haga la empresa que lo produce.

La gente escoge los productos que le ofrecen la mayor cantidad de satisfacción posible a cambio del dinero que paga, por lo tanto, cuando prueba un producto, decide si este vale lo que cuesta y luego comprarlo por segunda vez o dejar de adquirirlo.

Entre las distintas teorías de explicación del comportamiento humano se encuentra la de Maslow quién propone la “jerarquía de las necesidades” como una teoría de motivación. Esta presenta una estructura de cinco niveles de necesidades que se organizan de acuerdo con el orden en que las personas buscan satisfacerlas, ordenándolas de la más importante para la supervivencia a la menos importante.

¹⁹ *Idem*

Primero se satisfacen las necesidades fisiológicas, como el alimento; luego con las necesidades de seguridad, como protección y orden; después, la necesidad de pertenencia y amor, como el afecto, la necesidad de estima, como el prestigio y la reputación y, por último, la necesidad de autorrealización. Se dice que una necesidad debe de estar razonablemente bien satisfecha antes de que una persona se sienta motivada a pasar al siguiente nivel²⁰.

En sus intentos por comercializar productos o comunicarse con un segmento en particular, los mercadólogos utilizan esta teoría para comprender los motivos específicos del comportamiento del consumidor, definir el tipo de producto que van a ofrecer al mercado para un tipo de necesidad específica e idear sus estrategias competitivas.

1.1.4 Definición del mercado y aspectos relacionados

Para planear sus estrategias, una empresa necesita contar con su conocimiento exhaustivo del mercado. El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad y un deseo en particular que pueden satisfacerse a través de intercambios y relaciones. ²¹

La meta es comprender esas necesidades y deseos y seleccionar los mercados a los cuales la empresa puede servir mejor con sus productos o servicios. Las empresas buscan desarrollar productos que creen un valor y una satisfacción para los clientes en esos mercados, que den como resultado buenas ventas y les aseguren utilidades.

²⁰ Stanton, William. “Fundamentos de *marketing*”. Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992. Pág. 139.

²¹ Kotler, Phillip, Armstrong, Gary. “Fundamentos de mercadotecnia”. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág. 13.

El conocimiento y la delimitación del mercado objetivo de determinado producto son necesarios para guiar las actividades mercadológicas que realiza la empresa. El comportamiento del consumidor se define como: “*el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios*”²².

Los procesos de decisión de compra son complejos e implican diferentes roles, los que se detallan a continuación. El iniciador: es la persona que decide que alguna necesidad o deseo no están siendo cubiertos y autoriza una compra para satisfacerla. El influenciador: es la persona que influye en la decisión de compra. El comprador: es la persona que realiza la operación de comprar. El usuario: es la persona que consume o usa lo comprado.

Un conocimiento sólido del comportamiento del consumidor es imprescindible para el éxito a largo plazo de un programa de *marketing*. Por lo tanto, los deseos y necesidades se consideran como el fin último de la investigación y ofrecer bienes y servicios como el medio para alcanzarlos. El comportamiento del consumidor implica el proceso de decisión de compra que comienza con el reconocimiento de la necesidad, sigue con la elección de un nivel de participación, la identificación de las opciones existentes, su evaluación, la decisión y el comportamiento posterior a la compra.

La información es el combustible con el que se inicia el proceso de decisión de compra: puede provenir del ambiente comercial, como la publicidad y la venta personal, el ambiente social, como la cultura y la familia, el ambiente psicológico, como la motivación, la personalidad y las actitudes. Por tanto, el conocimiento del cliente es la

²² Loudon, David ; Della Bitta, Albert. “Comportamiento del consumidor”. Mc Graw Hill, cuarta edición. México, 1996. Pág. 5.

piedra angular para el desarrollo de estrategias y la supervivencia de la empresa. Una empresa puede servir mejor a sus clientes a través de la producción y comercialización de productos que realmente satisfagan sus necesidades.

1.1.5 Planeación estratégica

La planeación estratégica “*es el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo*”.²³ Con la planificación estratégica, la empresa decide qué es lo que quiere hacer para el logro de sus objetivos y. puede obtener una ventaja competitiva, mediante la puesta en práctica de estrategias efectivas.

El *marketing* estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio o la solución a su problema. La función del *marketing* estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades encontrables, para esto una estrategia debe apoyarse en el conocimiento profundo del mercado.

El plan estratégico de *marketing* tiene por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo y luego se traducirlas programas de acción. Para elaborar este plan, las empresa se debe preguntar cuál es su mercado de referencia y su misión estratégica, cuál es la diversidad de productos y su posicionamiento, cuáles son sus oportunidades y

²³ Stanton, William. “*Fundamentos de marketing*”. Mc Graw Hill , novena edición. México, 1992. Pág 704.

amenazas, sus fortalezas y debilidades y, por último, qué estrategia de cobertura y de desarrollo deberá adoptar.

La importancia del plan se deriva de que la empresa está obligada a formular previsiones en las inversiones en capacidad de producción que habrá que conseguir para responder a la evolución de la demanda o entrar en nuevos mercados. También depende del programa de producción, que deberá planearse en función de la estacionalidad de la demanda, la actividad de promoción y debe tener una previsión de gastos e ingresos.

Entre las ventajas que ofrece la planeación estratégica, se encuentran las siguientes: que expresa una visión común del futuro, explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones en el entorno, es un instrumento de coordinación que permite mantener coherencia entre los objetivos, facilita el seguimiento de las acciones e incrementa la rapidez de las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos.

Este plan comienza con la definición de una misión estratégica que es *“una declaración en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección y precisa su sistema de valores”*²⁴.

Luego se realiza un análisis del atractivo del entorno que constituyen las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades o amenazas a las cuales se enfrenta la empresa y que se encuentran fuera de control de la misma, como pueden ser las tendencias del mercado, los comportamientos de los compradores, el entorno competitivo y el contexto internacional.

²⁴ Lambim, Jean. *“Marketing estratégico”*. Mc Graw Hill, tercera edición. México, 1995. Pág 572.

Después se procede con el análisis de la competitividad o análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, para identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo. Seguidamente se da paso a la elección de los objetivos de *marketing* que pueden expresarse en términos de ventas, beneficios o referencia a los compradores y del camino estratégico, que es la metodología que se adopta para alcanzar el objetivo planteado.

Con base en la información reunida por la empresa, se elige una estrategia de desarrollo y el programa de acción a seguir. Por último, se realiza el presupuesto de *marketing* que constituye un compromiso de gasto y se procede al análisis del riesgo y la planificación de lo imprevisto.

En un entorno de cambio constante, las empresas deben cuestionarse la estructura de sus actividades, que implicará el abandono de ciertos productos, modificaciones a los existentes o el lanzamiento de nuevos productos. Una innovación se puede definir como *“la puesta en funcionamiento, original y portadora de progreso, de un descubrimiento, de una invención o de un concepto”*²⁵.

Esta innovación puede descomponerse en tres elementos: una necesidad a satisfacer, el concepto de un objeto o de una entidad idónea para satisfacer esa necesidad y los ingredientes como los conocimientos, los materiales y la tecnología.

La innovación puede tener distintos tipos de riesgo: el riesgo de mercado que depende el grado de originalidad del concepto y su complejidad respecto a la receptividad del mercado; el riesgo tecnológico, que se relaciona con la tecnología empleada y la

²⁵ Lambin, Jean. *“Marketing estratégico”*. Mc Graw Hill , tercera edición. Colombia, 1995. Pág. 362 .

viabilidad de la técnica y, por último, el riesgo estratégico, que incluye el grado de novedad para la empresa, o sea, su grado de familiarización con el mercado y con la tecnología.

Las decisiones de lanzamiento de productos son complejas y arriesgadas, pero son de una importancia capital para la supervivencia y el desarrollo de la empresa. El rápido cambio tecnológico refuerza esta idea y los nuevos productos tendrán un impacto decisivo sobre los beneficios de la empresa.

Las empresas pueden utilizar distintos tipos de estrategias para competir en el mercado. Una de ellas es la estrategia de crecimiento por diversificación, que implica la entrada de nuevos productos y se caracteriza por el salto que da la empresa hacia lo desconocido. Otra es la estrategia de diversificación concéntrica, en la cual la empresa sale de su sector y busca incorporar actividades nuevas, complementarias de las ya existentes, en el plano tecnológico y comercial, su objetivo es atraer nuevos grupos de compradores.

1.2 Mercadeo de bebidas

El desarrollo de un programa estratégico de mercadeo proporciona las herramientas necesarias para el éxito de la empresa en el mercado. Primeramente se identifica y analiza el mercado objetivo y luego se desarrolla la mezcla de *marketing* que proporcionará la mejor satisfacción de las necesidades de esos mercados. Durante todo este proceso se recurre a la investigación para fundamentar la toma de decisiones.

1.2.1 La investigación y la recolección de información

La investigación es: *“la que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia, para vigilar el comportamiento del mercado; y para mejorar la comprensión del proceso de la mercadotecnia”*²⁶.

La investigación desempeña tres funciones: la descriptiva, que incluye la recopilación y presentación de hechos; la diagnóstica, que explica los datos y las acciones y por último, la función predictiva, que procura aprovechar las oportunidades que surgen en un mercado en constante cambio.

Esta información puede recopilarse de fuentes internas de la compañía, para evaluar el desempeño de mercadotecnia y detectar sus problemas y oportunidades. Para cumplir con los objetivos, los gerentes necesitan contar con una gran cantidad de información y de saber cómo utilizarla.

El diseño de la investigación dictará el plan a seguir para cumplir con los objetivos de la investigación. El tipo de investigación puede ser descriptiva: *“Los estudios descriptivos responden las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo. En la investigación descriptiva se encuentra implícito el hecho de que la gerencia ya sabe o comprende las relaciones subyacentes al área problema”*.²⁷

²⁶ Mc Daniel, Carl, Gates, Roger. “Investigación de mercados contemporánea”. Soluciones Empresariales, cuarta edición, México, 1999. Pág. 8.

²⁷ Mc Daniel, Carl, Gates, Roger. “Investigación de mercados contemporánea”. Soluciones Empresariales, cuarta edición, México, 1999. Pág. 68.

1.2.2 Parámetros de desempeño de la mercadotecnia

La mercadotecnia inteligente es: *“una filosofía que afirma que la mercadotecnia de una compañía debe respaldar el mejor desempeño a largo plazo del sistema de mercadotecnia”*²⁸. Una compañía debe organizar sus actividades desde el punto de vista del cliente; puede orientarse hacia el consumidor o hacia la innovación, mediante la mejora continua de su producto y su mercadeo.

Toda la actividad mercadológica implementada por la empresa, necesita evaluar su efectividad; esta evaluación puede realizarse mediante diferentes métodos de control. Uno de ellos es el control del plan anual, en el cual se fija un objetivo que se pretende alcanzar, para luego establecer qué es lo que está aconteciendo en la empresa y así realizar un diagnóstico del desempeño y luego aplicar una acción correctiva, delimitando qué se debe hacer para lograr los objetivos planteados desde el inicio.

El análisis de ventas también constituye una herramienta para evaluar el desempeño de la estrategia mercadológica. Este análisis *“consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas”*.²⁹ De esta manera, se mide el desempeño que han tenido las ventas del producto y se analiza el por qué de ese desempeño.

Otra herramienta la constituye la participación de mercado que ofrece un idea de la posición en que se encuentra una empresa con respecto a sus competidores. Esta participación se define como *“las ventas de la empresa expresadas como porcentaje del*

²⁸ Kotler, Phillip. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág 575.

²⁹ Kotler, Phillip. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág 743.

total de las ventas en el mercado”³⁰. Así también, cuanto más participación se logre, más ventaja se tendrá sobre los competidores.

La participación de mercado consta de cuatro elementos: la penetración entre los clientes o porcentaje de todos los clientes que le compran a esa empresa, la lealtad y selectividad de los clientes y, por último, la selectividad de precios.

El seguimiento de la satisfacción del cliente ayuda a conocer los cambios que se deben hacer en los productos. Las empresas deben de estar alertas y monitorear continuamente las actitudes y las necesidades del consumidor, de los distribuidores y de otros grupos de interés; de esta forma, tendrán mayor capacidad de reacción ante los movimientos de la competencia o contarán con mayor posibilidad de emprender acciones correctivas con el fin de encaminarse nuevamente hacia el logro de sus objetivos.

Un control de eficiencia que involucre la administración de la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución y los compare con la rentabilidad obtenida, es una herramienta muy útil para el manejo de la empresa.

La auditoría de mercadotecnia se define como: *“Un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de mercadotecnia de una compañía, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de mercadotecnia de la compañía”*³¹.

Esta auditoría consta de seis componentes:

³⁰ Kotler, Phillip. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pág 744.

³¹ Kotler, Phillip. Amstrong, Gary. *“Fundamentos de mercadotecnia”*, Prentice Hall, cuarta edición. México, 1998. Pag. 758.

- ✓ la auditoría del entorno macroeconómico (demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político y cultural) y del entorno de actividades (mercados, clientes, competidores, distribución e intermediarios, públicos, proveedores, facilitadores y empresas).

Esta auditoría ayudará a conocer las principales tendencias demográficas que pueden presentar oportunidades o amenazas para la empresa, los acontecimientos económicos del momento que pueden afectarla y las acciones que ha emprendido la misma para enfrentarlos. También permitirá conocer los intereses de la empresa respecto a la contaminación y conservación ambiental y su posición respecto a los avances tecnológicos en productos y procesos.

Por otra parte, permite estar al tanto con las modificaciones o novedades en cuanto a las leyes y reglamentos de tácticas de mercadeo que puedan afectar sus estrategias y conocer la actitud del público ante la empresa y sus productos, su estilo de vida y sus valores.

También sirve para informarse acerca de lo que sucede con el tamaño y el crecimiento del mercado, las necesidades de los clientes los competidores de la empresa, la fuerza de venta de la compañía y los principales canales de comercialización y proveeduría.

- ✓ La auditoría de estrategia de mercadotecnia que analiza la misión comercial, los objetivos de mercadeo y las estrategias. Servirá para saber si la misión de la empresa es bien estructurada y si sus objetivos son apropiados para la estrategia competitiva planteada.

- ✓ La auditoría de la organización (estructura formal, eficiencia funcional), en relación con la asignación de autoridades y responsabilidades para las actividades de la empresa, la existencia de una buena comunicación y las relaciones laborales en los departamentos del *marketing* del producto.

- ✓ Auditoría de sistemas de mercadotecnia como los de información, planeación, control y desarrollo de nuevos productos. Sirve para identificar que sistemas de información de mercadotecnia utiliza la empresa, que sean suficientes y oportunos para la comunicación con clientes, proveedores y la interna. Además del control sobre el mismo sistema.

- ✓ Auditoría de productividad de la mercadotecnia que estudia las utilidades, eficiencia y costos. Su objetivo es analizar las utilidades de los productos y sus costos.

- ✓ Auditoría de funciones de mercadotecnia (productos, precios, distribución, promoción y fuerza de ventas). Sirve para conocer los objetivos encaminados hacia los productos, las actitudes de los consumidores hacia la calidad, la marca y cuales son las áreas en cuanto a productos y estrategias que se deben ajustar. Incluye el estudio de los objetivos, políticas, estrategias de precios, de distribución y coberturas, promoción y publicidad.

1.2.3 Opciones de productos en el mercado

La empresa debe cuestionarse constantemente la estructura de sus actividades, lo que implica la decisión de modificar ciertos productos, lanzar nuevos o abandonar otros.

Los productos se han creado con el objetivo de que los usen los consumidores y se clasifican según el tipo de necesidad que satisfacen. Existen bienes de conveniencia que son *“aquellos en los que el consumidor tiene el conocimiento adecuado del producto en particular y el producto se compra con mínimo esfuerzo”*³². El consumidor está dispuesto a aceptar cualquiera de las marcas y comprará lo que resulte más accesible.

También los bienes de selección, que se definen como *“productos para los que los clientes normalmente desean comparar calidad, precio y estilo en varias tiendas antes de comprar”*³³. Esta búsqueda continúa mientras que el cliente piense que la ganancia de comprar el producto compensa el tiempo y esfuerzo adicionales.

Además, existen los bienes de especialidad, que son *“aquellos productos hacia los cuales los consumidores tienen una fuerte presencia de marca, están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzos especiales para comprarlos”*³⁴. El consumidor está dispuesto a renunciar a sustitutos más accesibles, con el fin de obtener la marca deseada.

Por último, existen los bienes no buscados, que son productos poco usuales como los nuevos, por lo que el consumidor no los conoce y productos que el consumidor no quiere en ese momento.

Las transformaciones que las empresas desean hacer, sólo puede realizarlas el hombre con su inteligencia y su equipo de trabajo, porque su creación, como el *hardware*, por si solo, no lo puede hacer. La importancia del trabajo en equipo, del compromiso y la participación constante de cada uno de los empleados logra mejorar los productos y el

³² Stanton, William. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Mc Graw Hill, quinta edición. México, 1992. Pág 188.

³³ Stanton, William. *“Fundamentos de mercadotecnia”*. Mc Graw Hill, quinta edición. México, 1992. Pág 190.

³⁴ *Idem*

servicio que brinda la empresa, provocando que esta permanezca en el negocio y sea más competitiva.

El desempeño económico es el objetivo de la empresa comercial, siempre y cuando sepa conseguir sus clientes, conservarlos y cuidarlos teniendo el producto adecuado, que reúna las características para llegar al consumidor y cultive una relación de largo plazo, lealtad y confianza con sus proveedores.

En este nuevo siglo, el mercado nacional y mundial es una exaltación a la diversidad. Los consumidores tienen gustos y necesidades diversas, difieren en cuanto a edad, género, educación, preferencias por alimento y demás, al punto que las empresas han llegado a entender que su negocio fundamental es entender, predecir y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y concentrar esfuerzos en sus mercados objetivos, integrando actividades y procesos de calidad y alta eficiencia con el interés y el compromiso de sus empleados, para captar y conservar al cliente y ser competitivos.

Los conceptos anteriormente citados son entes facilitadores del entendimiento del Trabajo Final de Graduación, realizado en la empresa Florida Ice and Farm Co y afines, para uno de sus recientes productos, los Frescos Tropical, para lo cual en el siguiente capítulo se analiza a la empresa, la incidencia de ciertos factores del ambiente que afectan las actividades de la misma y se describen los Frescos Tropical como objeto de estudio.

CAPITULO II

Análisis de la empresa, de los Frescos Tropical y de su entorno

CAPITULO II

Análisis de la empresa, de los Frescos Tropical y de su entorno

2.1 Descripción de la empresa Florida Ice and Farm Co.

Florida Ice and Farm Co. es una de las industrias más importantes del país, dedicada al mercado de las bebidas; se caracteriza por la calidad en todas sus actividades y por el alto nivel de productividad.

Esta empresa pretende continuar su crecimiento en forma sostenida aportando beneficios para sus empleados, para sus accionistas y para la sociedad costarricense. En sus actividades procura mantener los más altos estándares de eficiencia, valiéndose de instrumentos tecnológicos avanzados.

Florida Ice and Farm Co. mantiene una rigurosa política de responsabilidad ambiental mediante un estricto control de los procesos industriales y de distribución. Además, la empresa apoya causas culturales, sociales y humanitarias.

2.1.1 Historia de la empresa

El origen de la industria cervecera en nuestro país se remonta a la segunda mitad del siglo XIX; los primeros permisos de fabricación de cerveza se otorgan en 1852. Al amparo de estos permisos se instalan dos cervecerías, la del señor Napoleón Millert, en la Sabana y la del señor Juan Young, en las inmediaciones del Parque Bolívar. En 1867, un inglés llamado Santiago Hasland y un alemán apellido Koper establecen una fábrica de cerveza en Cartago.

En 1868, el señor José Traube Tichy, ciudadano alemán, establece una fábrica de refrescos, pero poco tiempo después, en 1888, importa de Alemania el primer equipo cervecero industrial con el que fabrica diferentes marcas de cerveza como la “Pájaro Azul”, la “Selecta” y la “Traube Pilsen”, esta última se convierte en la “Doble Pilsen” que en la actualidad todavía se mantiene bajo el nombre “Pilsen”. Esta tecnología le permite operar con mejor calidad y mayor capacidad productiva, lo cual le da un liderazgo en el campo cervecero. Con él comienza la verdadera industria cervecera del país, pues aunque ya existen otras fábricas de cerveza, funcionan de forma artesanal.

A finales del siglo XIX, la economía costarricense es eminentemente agrícola, basada principalmente en el cultivo y comercialización del café. Florida Ice and Farm Co. debe su nombre a que la empresa comienza sus actividades en la localidad de La Florida de Siquirres, en el cantón de Limón. Los hermanos Lindo Morales, sus fundadores, emigrantes de Jamaica, llegan a Siquirres durante la construcción del ferrocarril al Atlántico y se dedican a actividades agrícolas y a la fabricación de hielo. La traducción al español del nombre de Florida Ice and Farm Co. es “Compañía de hielo y finca de Florida”.

En 1908, los hermanos Lindo Morales se trasladan a San José con el propósito de incrementar y diversificar sus actividades industriales y comerciales y fundan la Florida Ice and Farm Co. En 1912, la empresa decide incursionar en la industria cervecera mediante la compra de la cervecería Traube.

El 1914, los hermanos Eloy y Manuel Ortega, españoles, establecen una Cervecería que bautizan con su apellido y adquieren un moderno equipo de producción que les permite

consolidarse como otra empresa cervecera importante. Entre sus marcas de cerveza se encuentran la “Ortega”, la “Imperial” y la “Bavaria Gold”, esta última aún se mantiene.

En 1957, cuando la cervecería Ortega se pone en venta, Florida Ice and Farm Co. la adquiere quedando en posesión de las dos únicas empresas cerveceras existentes en ese momento en el país. Una está ubicada carretera a Tibás y la otra al costado sur del parque de La Merced, en el centro de San José, donde aun se encuentran las oficinas administrativas.

El 1966, durante la administración de don Francisco Orlich, debido a la necesidad de ampliar la producción ante el rápido crecimiento de la población, se inaugura, la planta industrial en la finca Echeverría del cantón de Belén, provincia de Heredia, que lleva el nombre de Cervecería Costa Rica. Esta propiedad es adquirida, entre otras razones, por los manantiales de agua pura que ofrecen las condiciones óptimas para realizar un proyecto industrial de importancia.

El mismo año, un grupo de cubanos comienza a producir en nuestro país la cerveza Tropical, famosa en Cuba. Después varios años de intensa competencia, esta cervecería sufre problemas financieros por la pérdida de participación en el mercado y en 1977, Florida Ice and Farm Co. adquiere una participación mayoritaria en la cervecería Tropical; en 1998 termina de adquirirla. La cerveza Tropical sale del mercado en 1970.

En 1984 se firma un convenio con la firma “Heineken” de Holanda la cual le otorga a la Florida la franquicia para fabricar esta cerveza, la segunda más vendida del mundo. En 1986, después de cumplir con todas las estipulaciones de la casa holandesa, se lanza al mercado nacional la cerveza Heineken. En 1987, Florida Ice and Farm Co. inicia sus

inversiones en el resto de Centroamérica, al asociarse con Envases del Istmo S.A, productora de envases de lata y La Comegua S.A., productora de envases de vidrio.

En 1990, Florida incursiona en nuevas actividades empresariales, uniéndose con Corporación Banex en 1990, Corporación Cormar en 1992, Desarrollos Hoteleros Guanacaste en 1993 y Ecodesarrollo Papagayo S.A. en 1994. En 1993 funda, con otras empresas centroamericanas, el Consorcio Cervecerero Centroamericano (COCECA) que invierte en la industria cervecera de Nicaragua.

En 1992, un consorcio de empresarios nicaragüenses y costarricenses funda la Cervecería Americana S.A. que saca al mercado la cerveza “Bremen” y luego otra cerveza con mayor contenido alcohólico, “Bremen 5.0”. Posteriormente, logran un acuerdo con la firma Miller de Estados Unidos de América (USA) para elaborar la cerveza “Miller” en su planta. Paralelo al lanzamiento de la cerveza “Miller”, Florida Ice lanza la cerveza “Rock Ice”, que goza de gran aceptación y contribuye a desplazar la cerveza “Miller” del mercado costarricense. Para 1996 su participación de mercado es muy reducida y la empresa deja de ser rentable. Ante el cierre de esta cervecería, Florida Ice and Farm Co. la adquiere en representación de (COCECA).

En 1993, se constituye una subsidiaria de Florida Ice and Farm Co. la cual distribuye y comercializa los productos “Frito Lay” y posteriormente “Agua Cristal” y el refresco Maximalta que, en 1997 quedan bajo la comercialización directa de la División Cristal de Florida Ice and Farm Co. que lidera en el mercado de bebidas suaves y aguas minerales del país.

En los años 1999 y 2000, se realiza una fuerte inversión de aproximadamente 40 millones de dólares en investigación y desarrollo y se ponen a disposición del mercado costarricense los frescos naturales marca Tropical, que se convierten en uno de los proyectos industriales más importantes del país. El equipo de producción combina varias tecnologías de punta europeas, para desarrollar los frescos en base en frutas naturales y libres de preservantes sintéticos.

En el año 2002, la empresa adquiere una nueva estructura corporativa, con lo que Florida Ice and Farm Co. se convierte en una empresa tenedora de acciones de tres subsidiarias principales:

- ✓ **Florida Bebidas:** conformada por Productora La Florida y Distribuidora La Florida, encargada de la producción y distribución de bebidas en todo el país.
- ✓ **Florida Inmobiliaria:** dedicada a las inversiones en bienes raíces, en los proyectos de desarrollo turístico y hotelero de Guanacaste.
- ✓ **Florida Capitales:** encargada de velar por las inversiones en otras empresas dentro y fuera de Costa Rica.

Esta empresa ha demostrado tener una amplia trayectoria, conformada por grandes éxitos que le han permitido constituirse en una empresa poderosa, principalmente a nivel nacional, y con fuerte presencia a nivel centroamericano.

La empresa participa en actividades que favorecen a la ecología como planes de reforestación de las cuencas de ríos, mantenimiento de estaciones biológicas y programas

de reciclaje, entre otros. También auspicia las actividades de la Orquesta Sinfónica Nacional y contribuye al rescate del patrimonio histórico nacional.

Conciente de su responsabilidad social, la empresa ha desarrollado programas de salud pública, tendiente a fomentar la cultura de la moderación en el consumo de bebidas alcohólicas. Ha coordinado charlas en centros educativos y cuenta con el programa de “Chofer Designado”, que pretende reducir el número de accidentes de tránsito vinculados con el consumo de alcohol.

2.1.2 Misión

“Ser una empresa exitosa y líder, comprometida con el mejoramiento continuo de toda actividad que desarrolle, para así contribuir al beneficio de su gente y del país”.

La misión debe orientarse hacia el fin para el cual es creada la empresa y hacia la actividad que realiza, pero en este caso, la misión resulta confusa porque presenta un planteamiento que se asemeja al concepto de visión, que es lo que quiere llegar a ser o mantener la empresa.

La contribución que esta misión deja para el Trabajo Final de Graduación es la posibilidad de desarrollar un estudio acerca de un producto innovador y de alta tecnología en una empresa caracterizada por su seriedad, calidad y la entrega a sus clientes y que por sus dimensiones, facilita el desarrollo de cualquier estudio por el volumen de la información y de la experiencia disponibles.

2.1.3 Valores

- ✓ **Satisfacer las expectativas de nuestros clientes con excelentes servicios y productos:**
 - Mantener y fortalecer la relación con el cliente caracterizada por la cordialidad, la cortesía y el respeto.
 - El conocimiento de las inquietudes de los clientes mediante la investigación de sus deseos y necesidades, para asegurarles que la mentalidad de verdaderos socios es compartida y aplicada en todas las áreas del negocio, dándole un gran valor a la credibilidad, la honradez y la confianza.
 - Destacarse por ofrecer servicios y productos al alcance de los clientes y en las condiciones idóneas, asegurándoles total calidad mediante la permanente continua búsqueda de la productividad en todas las actividades garantiza una política de precios justa, asegurando el mejor valor del dinero invertido por los clientes.
 - Comprometerse con la comunicación de las cualidades de los productos y el prestigio de las marcas, mediante campañas publicitarias con un mensaje claro y los mejores valores de producción disponibles, que ofrezcan criterios de decisión a los consumidores.
 - Los gustos, necesidades y expectativas de los consumidores son constantemente investigados, lo mismo que las tendencias mundiales. Basados en los resultados de las investigaciones, la empresa ofrece productos y servicios para la satisfacción del público.

- ✓ **Mantener y fortalecer la calidad de nuestros colaboradores, como la base de éxito de Florida Ice and Farm Co.**
 - Se logra la excelencia mediante el fortalecimiento de los valores de su gente y de la empresa,
 - Se alienta a sus colaboradores para que se sientan orgullosos de formar parte de esta empresa.
 - Compromiso en seguir fortaleciendo la confianza, el respeto, la iniciativa orientada a crear valor en el trabajo, la comunicación, la oportunidad de desarrollo y capacitación a sus colaboradores.
 - Las relaciones con los proveedores son vitales y exigen una calidad permanente, estrecha comunicación y dedicación conjunta, asegurando así el canal de suministro de materiales y servicios de la más alta calidad.

- ✓ **Aplicar constantemente tecnología, infraestructura y materiales que nos brinden ventajas competitivas.**
 - Distinción por la renovación de equipos y herramientas de tecnología apropiada en todas las áreas.
 - La constante preocupación por el mantenimiento y el mejoramiento de los equipos e infraestructura, garantiza la calidad del servicio y de los productos.
 - La organización anticipa los cambios del entorno mediante la innovación y renovación de métodos y sistemas de trabajo, en todas las actividades.
 - Preocupación porque la calidad de los servicios y productos sea competitiva a nivel internacional.

- Ser una empresa con oportunidad y capacidad de reacción por lo que se busca una organización sencilla, ágil y con una eficiente administración de los recursos.
- ✓ **Proyectar excelencia y responsabilidad en nuestras actividades, como entidad, propia de una organización que contribuye con el desarrollo del país.**
 - Mantener un crecimiento industrial sostenido y en armonía con el medio ambiente, la comunidad, las futuras generaciones y el país en general.
 - Respeto absoluto a las disposiciones legales y una total transparencia en su actuación.
- ✓ **Maximizar el desarrollo de la empresa mediante un crecimiento sostenido.**
 - El buen sentido empresarial de los accionistas ha significado un crecimiento sano y continuo del patrimonio, buscando el equilibrio entre las necesidades y los recursos en el corto y largo plazo.
 - La empresa ha mantenido una política de dividendos estable, que ha significado junto con la valorización de las acciones, una retribución atractiva para el accionista.
La reinversión de las utilidades ha hecho posible mantener a la empresa a
 - la vanguardia tecnológica, estableciéndose como una entidad permanente de reconversión industrial.

Se considera que la empresa posee una adecuada estructura de principios y una mentalidad competitiva, que toma muy en serio la decisión de innovar, mejorar continuamente y mantenerse al tanto con tecnología de punta. El Departamento de

Investigación y Desarrollo se dedica al constante estudio del cliente, para ofrecerle lo que este necesita en una forma oportuna.

La empresa lucha por mantener el prestigio de sus distintas marcas y seguir conservando su liderazgo. Para los empleados, este es un reto que deben asumir día a día, haciendo un gran esfuerzo para que el cliente se sienta importante y sus proveedores se sientan parte de la empresa.

2.1.4 Estructura organizativa

Al frente de la estructura organizativa de la empresa se encuentra la Dirección General, que es la máxima autoridad en la compañía y representa el enlace entre la Junta Directiva y la Administración; ella es la encargada de dirigir el planeamiento estratégico.

El Comité Ejecutivo está compuesto por el Director General, los Directores Financiero y Administrativo, de Producción, Relaciones Corporativas, Relaciones Públicas, de Planeamiento, de Comercialización y Distribución y el Auditor Interno. Este Comité constituye el foro que discute, coordina y aprueba los planes y proyectos de la organización y la evaluación de los resultados.

Además, el Comité integra la Dirección de Relaciones Corporativas, que mantiene el registro de marcas de la empresa y atiende todo lo relacionado con la Asociación Centroamericana de Empresas Cerveceras (ACERCA), la oficina del Instituto Panamericano de Abusos del Alcohol y la Dirección de Relaciones Públicas que se ocupa de la imagen corporativa externa e interna y de todo lo relacionado con el pago de impuestos de la industria cervecera.

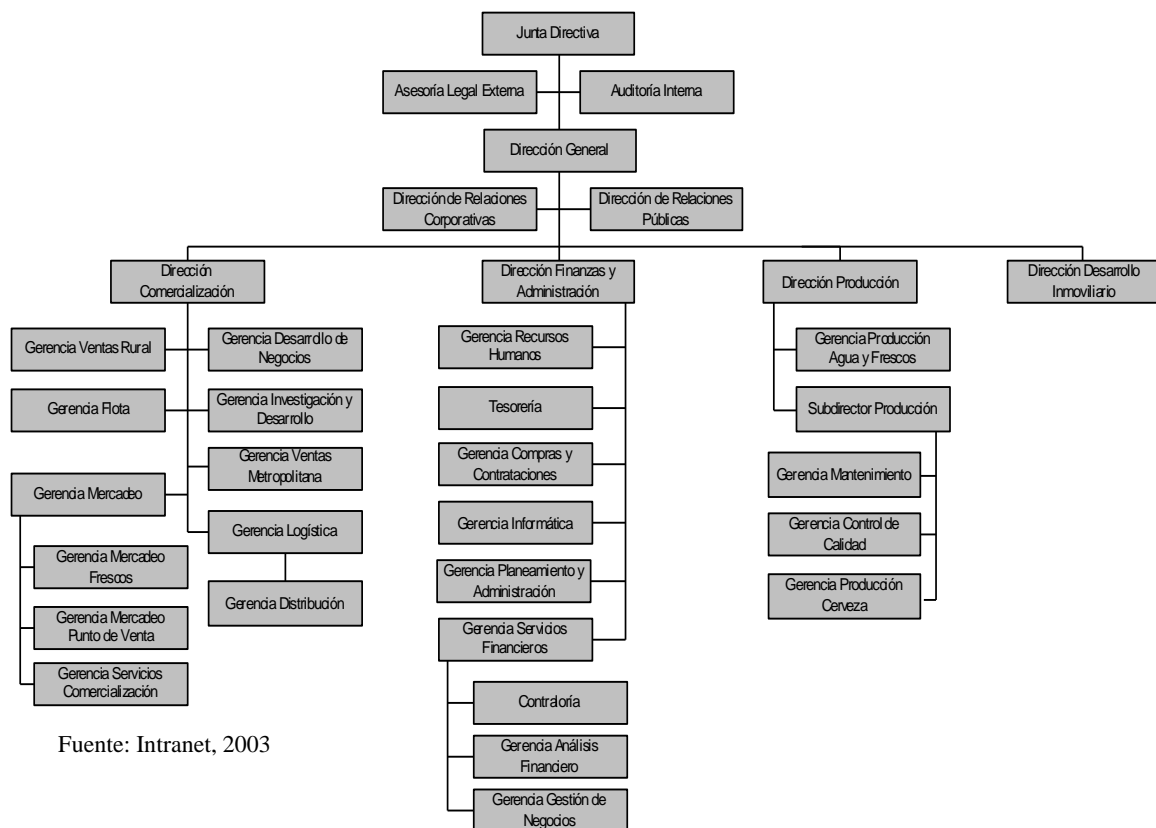
La Dirección de Producción vela por elaborar los productos con eficiencia y calidad a un precio accesible para el consumidor; para esto utiliza una tecnología de vanguardia.

La Dirección de Comercialización tiene la responsabilidad de posicionar las marcas de la empresa en los diferentes segmentos de mercado y ponerlas a disposición de los consumidores a través de eficientes sistemas de distribución.

Por otro lado, la Dirección Financiera busca que la empresa cuente con la mejor estructura financiera, para hacer rentables las inversiones y que genere una rentabilidad atractiva para sus accionistas.

La Auditoría Interna salvaguarda los activos, mantiene un buen control interno y asegura la confiabilidad de la información financiera contable.

**Cuadro N°1
ORGANIGRAMA
FLORIDA ICE AND FARM CO. Y AFINES**



Fuente: Intranet, 2003

Esta empresa tiene una larga historia de crecimiento. Ha venido ampliando sus campos de actividad e inversión, con miras a ser cada día mas sólida y a contribuir con el desarrollo del país. Es una empresa líder en el campo de las bebidas y además posee inversiones en otras actividades dentro y fuera del país.

El nuevo logo corporativo de Florida Ice and Farm Co. muestra en una forma sencilla y atractiva la realidad de la empresa. Nadie sabe a ciencia cierta qué es esa figura, si una flor, una semilla o una hoja, pero está basada en una progresión matemática de crecimiento, dinamismo y solidez. Sus tonos azules aluden al agua, la principal materia prima y el denominador común de todos sus productos. Su forma vegetal evoca al respeto a la naturaleza.



Por tratarse de una empresa tan grande, la estructura organizacional es muy compleja. Esto no es un problema mientras haga un adecuado manejo de sus actividades, pero no se debe dejar de lado la importancia de la comunicación y la unificación de esfuerzos para alcanzar sus objetivo, debido a que el tamaño puede provocar dispersión, falta de coordinación y búsqueda de metas diferentes.

2.1.5 Productos de Florida Ice and Farm Co.

Florida Ice and Farm Co. ofrece al mercado costarricense una amplia variedad de productos dentro del área de las bebidas, que van desde las bebidas alcohólicas hasta las naturales y las minerales. A continuación se detalla cada uno de sus productos.

2.1.5.1 Cervezas

Es la actividad principal de la empresa, que posee una amplia trayectoria en el mercado y cuenta con 110 años de presencia en el mismo.

Todas las marcas vienen en presentación de botella de vidrio ámbar y lata de aluminio, excepto la marca Heineken que utiliza una botella verde y la Rock Ice viene en botella de vidrio transparente. Además existe la prestación de la cerveza en barril o cerveza cruda.

La empresa ofrece a sus consumidores una amplia variedad de marcas, las que se presentan a continuación.

- ✓ **Imperial:** inicia su producción en 1924; es una cerveza centralizada, que cuenta con un balance especial, porque se hace con una mezcla de malta, cereales y lúpulo. Es la marca líder en el mercado y por tanto, la más popular.



- ✓ **Pilsen:** se caracteriza por el fino sabor amargo que deja en el paladar. Tiene una fuerte concentración de lúpulo, que le brinda ese sabor peculiar. Se distingue como una cerveza fuerte y su mercadeo va dirigido a resaltar la masculinidad.



- ✓ **Heineken:** es una marca de calidad Premium. Se produce en Costa Rica desde 1986, bajo licencia de la casa matriz holandesa. Es una cerveza de tipo Lager que tiene un aroma especial y un sabor balanceado.



- ✓ **Bavaria Gold:** es una cerveza calidad Premium. Ingresa al mercado en 1930 y se ha posicionado como una cerveza con clase, de tipo europeo; a veces, se utiliza en sustitución del vino. Su contenido alcohólico es del 4%.



- ✓ **Bavaria Light:** es una cerveza liviana, orientada al consumidor joven y del sexo femenino. Tiene un sabor refrescante y agradable, su contenido alcohólico es del 2,7% y es lanzada al mercado en el año 1993.



- ✓ **Bavaria Dark:** es una cerveza clásica, hecha con materia prima y maltas especiales que producen su color ámbar. Su sabor se obtiene combinando maltas especiales y el lúpulo aromático. Por su lupulación, se recomienda ingerir para complementar platillos como las carnes. Su contenido alcohólico es del 4,3%.



- ✓ **Rock Ice:** se elabora bajo el proceso “Ice Brewing”, llevando el mosto (uno de sus ingredientes) a temperaturas bajo cero. Los finos cristales de hielo se forman

y se filtran dando como resultado un sabor liviano y un contenido alcohólico mas alto. Este tipo de cerveza ingresa al mercado costarricense con gran éxito en el año 1995.



- ✓ **Kaiser:** es una cerveza sin alcohol, para un segmento especial del mercado. Tiene todas las propiedades y características de las cervezas que contienen alcohol y es lanzada al mercado en 1998.



- ✓ **Budweiser y Corona:** Florida Ice and Farm Co. importa y distribuye las marcas “Budweiser” de la firma Anheuser Busch de los Estados Unidos a partir de 1994 y la marca “Corona” de la firma Grupo Modelo de México, desde 1995.



2.1.5.2 Agua Cristal, Maximalta y Tampico

- ✓ **Agua Cristal:** es un producto de excelente calidad por sus propiedades físicas y químicas así como por ser rica en minerales. Sale al mercado en 1996 y experimenta un crecimiento muy acelerado dada la gran aceptación en el mercado costarricense. Se obtiene de los manantiales de Echeverría.



- ✓ **Maximalta:** es un refresco carbonatado sin alcohol, a base de malta, dirigido a los deportistas y a las mujeres en la etapa de embarazo y lactancia por su alto poder nutritivo.



- ✓ **Tampico Citrus Punch:** es una marca estadounidense de jugos de alta calidad hechos con base en 4 cítricos: naranja, mandarina, limón y toronja. Ofrece un exquisito sabor y se toma frío a cualquier hora del día, durante el desayuno, el almuerzo o la cena e incluso se usa como “liga” para otras bebidas. Se puede adquirir a un precio bajo y es rico en vitamina C.



- ✓ **Frescos Tropical:** sobre este nuevo producto que es el objeto del Trabajo Final de Graduación, se profundizará más adelante.



Florida Ice and Farm Co. se transforma de empresa cervecera en una empresa de bebidas, bajo un concepto más amplio. El nombre Florida Ice and Farm Co. que es el que

corresponde a la conocida Cervecería Costa Rica, viene a ocupar un lugar destacado en la estrategia de comunicación de la empresa.

A finales del año 2002, Heineken, la tercera de las mayores cerveceras del mundo, invierte en Florida Ice and Farm Co. adquiriendo una participación del 25% de las acciones y convirtiéndose en un socio que coloca a esta empresa en una posición muy sólida. Unidas compran las cervecerías Barú, la segunda mayor cervecería de Panamá, que es propiedad del 52% de Coca Cola Panamá. Heineken compra un 75% y Florida un 25%. Esta compra sirve para fortalecer la posición competitiva regional al extender su presencia en Nicaragua y Panamá.

La amplia variedad de productos que posee le permite a la empresa una gran flexibilidad y un crecimiento sostenido porque atiende diferentes mercados, como la familia, la juventud y el deportista. Además, su incursión en el ámbito de las bebidas naturales tales como el agua y los Frescos Tropical, responde a las nuevas tendencias mundiales del cuidado de la salud.

2.1.6 Proveedores

Para la obtención de la materia prima para los Frescos Tropical, Florida Ice and Farm Co. cuenta con la ventaja de que algunos de sus componentes son propiedad de la empresa, como por ejemplo, el agua utilizada en la elaboración de los frescos, que obtiene de los manantiales de su planta de Echeverría.

En cuanto a las frutas, la empresa ha dado algunos incentivos a productores nacionales para que las cultiven y luego las comercialicen con ella. Se trabaja con producción ya

comprada y cuando no es suficiente, la empresa se ve obligada a comprar las frutas en el exterior. La piña es cultivada por PINDECO principalmente en Parrita; gran parte de la Mora se cultiva en Cartago, la otra parte se importa. Las demás frutas se obtienen de diferentes partes del país o del extranjero. Por ejemplo, la acerola se trae de Brasil.

Los envases de vidrio, se obtienen a precios más bajos que los del mercado debido, a que la Florida posee participación en la empresa Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA), empresa dedicada a la elaboración de cristales, lo que implica un gran ahorro. La tapa es suplida por un proveedor externo.

El envase de plástico PET es elaborado por la empresa en su planta de producción mediante el uso de tecnología de punta, la materia prima es importada.

El compromiso de los proveedores resulta un factor esencial para el negocio, por el volumen de producción que se maneja y por la manipulación cuidadosa que exigen.

2.1.7 Intermediarios

La propiedad del producto se tiene que transferir en alguna forma del fabricante al consumidor. También se deben transportar los frescos desde la planta productora hasta donde se necesitan o solicitan.

Los intermediarios quienes proporcionan el servicio de compra y venta de los frescos en el pase entre Florida Ice and Farm Co. y el consumidor. En este caso, el canal de preferencia lo constituyen los agentes de ventas de la empresa que se desplazan a diferentes locales comerciales, incluidos los patentados y no patentados como bares,

restaurantes, cantinas, supermercados, farmacias y pulperías, para distribuir el producto para la venta.

A los intermediarios se les puede o no traspasar la propiedad del producto, dependiendo de si es una venta por consignación (en donde se devuelve a la empresa en determinado tiempo el producto no vendido), o bien la compra completa.

2.1.8 Clientes

Los clientes constituyen un sector muy grande y diverso de la población costarricense porque la empresa se desplaza por todo el país y maneja una diversidad de negocios.

Los Frescos Tropical se venden a través de los canales de la cerveza en los negocios patentados y del agua Cristal, en los no patentados. A través de Cristal se abre la rutas a los detallistas.

En general, el consumidor final de Tropical se caracteriza por cuidar de su salud y mantener los hábitos de consumo costarricenses. El producto se orienta principalmente hacia dos segmentos: la familia, donde los padres velan por la alimentación de sus hijos, y los jóvenes, como clientes actuales y potenciales de los frescos. Es por esto que toda estrategia promocional va dirigida a estos segmentos de mercado, mediante múltiples actividades, como el patrocinio de actividades deportivas, conciertos y otros.

Los sabores de los frescos forman parte de los hábitos alimenticios del costarricense, quienes, a la hora de ingerir algún tipo de alimento, sobre todo durante las comidas principales: desayuno, almuerzo y cena, como forma de hidratación, tiene la costumbre

de ingerir estos sabores que constituyen una tradición familiar: fueron consumidos por sus familiares. De ahí que la empresa tiene la idea de llevar a mayor escala los llamados “frescos caseros”.

2.1.9 Competencia

En general, la competencia de los Frescos Tropical la constituyen todas las bebidas. Sin embargo, se considera que la principal competencia es la empresa Dos Pinos, líder en el mercado costarricense en el área de jugos y néctares con la salida al mercado de los Frescos Tropical que ocupan una parte de su mercado, Dos Pinos reacciona con la oferta de nuevos productos, como el jugo de naranja con zanahoria.

Por otro lado, la empresa Coca Cola, que también se considera una competencia importante, reacciona con la línea de productos Frutopia. Incluso sus productos tradicionales, las gaseosas, son parte importante de la competencia de Tropical.

En el rubro “bebidas alcohólicas”, cabe destacar a la empresa Holterman, comercializadora de licores destilados como el vino, whisky, ron ,etc y la Fábrica Nacional de Licores.

2.2 Descripción de los Frescos Tropical

Florida Ice and Farm Co. lanza al mercado costarricense, bajo la marca Tropical, una línea de frescos naturales a base de frutas, en sabores tradicionales como: mora, cas, Piña, frutas y guanábana; más recientemente introdujo dos nuevos sabores: té frío melocotón y té frío limón. La presentación original es en envases de vidrio transparente de 355 ml;

ahora se incorporan dos nuevas presentaciones de 900 ml y 355 ml en envase desechable, para facilitarle al consumidor el transporte.

Tropical es el primer fresco 100% natural envasado en forma aséptica. Está preparado con frutas frescas de primera calidad, más un rico contenido de vitaminas, minerales y enzimas, agua de manantial y azúcar; no contiene ningún preservante, ni colorante artificial.

Esta es una actividad nueva para la empresa que pasa de ser una industria netamente cervecera al mercado de las bebidas, con su variedad de productos, con los que se abre una amplia gama de oportunidades de comercialización, venta y satisfacción al cliente. El Fresco Tropical es un producto de alta rotación y es consumido por toda la familia.

El refresco natural es la bebida preferida del costarricense. Se toma fresco natural todos los días y durante todo el día; el envase le garantiza higiene y sabor a frutas frescas. Además, cuenta con el respaldo de una empresa de excelente trayectoria y responsabilidad en el ámbito nacional.

La poca experiencia en la actividad puede provocar que la toma de decisiones acerca del producto sea con base en prueba y error, debido a que aun no se sabe con certeza el grado de aceptación a largo plazo por parte del consumidor costarricense. Además, el manejo de las frutas debe ser de alta circulación, debido a que el tiempo de caducación del producto es corto.

2.2.1 Producto

Tropical es un fresco natural. Es una bebida elaborada a base de frutas naturales en sabores tradicionales y cuenta con dos presentaciones en vidrio y una en plástico aséptico. El envase sirve de protección para el producto y además, es una estrategia de mercadeo, porque permite identificar el fresco. Es un producto innovador en el mercado costarricense, donde una empresa conocedora del mercado cervecero, decide extender su concepto de bebidas e incursionar en el mercado de las bebidas naturales, completamente nuevo para ella.

El envase de vidrio disminuye los costos y brinda mayor higiene que el plástico, pero para resolver este problema, se realiza un envasado en forma aséptica. La ventaja de la higiene en sus presentaciones ayuda en la decisión de compra entre un fresco casero elaborado con agua de tubo y un fresco natural totalmente higiénico.

En el momento de su lanzamiento hay algunos problemas, la tapa rosca provoca gran cantidad de quejas. Hay que trabajar con el proveedor para corregir el defecto, pues se trasrosca con facilidad. Este problema ya no se presenta. El mayor problema del fresco es su corta duración, pues se trata de un producto perecedero.

La etiqueta es una marca aplicada al envase que no solo trae el nombre Tropical sino que también ofrece una descripción de las características del producto y su uso. Su mayor beneficio es ser un producto de excelente calidad, para saciar la sed o como complemento alimenticio. El slogan utilizado para este fresco, "*Tómese la fruta*", intenta reflejar lo natural y fresco del producto.

La necesidad que satisface según la pirámide de Maslow, es la de estima-autoestima, debido a que la persona se encuentra motivada por el cuidado de su salud o la de su familia y, por lo tanto, consume productos diferentes a las gaseosas u otras bebidas que contienen preservantes. No se trata sólo de saciar la sed; cuando la persona elige una bebida natural y de sabores tradicionales propios de la cultura costarricense y que protege su salud, va mucho más allá de eso.

La marca es “Tropical” genera una imagen y provoca una sensación de frescura y de frutas tropicales de dulce sabor. Además, cuenta con el respaldo de una empresa de gran poder y prestigio que ofrece un servicio muy completo tanto a sus detallistas como a sus clientes.



Se ofrece una gran variedad de sabores: cas, mora, frutas, guanábana, piña, té frío con sabor a melocotón y con sabor a limón; cada una de estas presentaciones posee el color y sabor característicos.

Con respecto al ciclo de vida del producto, los frescos Tropical están pasando de la etapa introductoria, caracterizada por el ingreso del producto en el mercado, con incertidumbre respecto de éxito o fracaso, en donde las ganancias son pocas por el impulso que hay que dar y existe poca competencia directa; a una etapa de crecimiento, de aceptación del mercado, en donde aumentan tanto las ventas como las utilidades, entran competidores al

mercado y la empresa se desplaza a una estrategia promocional dirigida a la demanda secundaria o selectiva, adopta la demanda primaria, y se introducen economías de escala.

El producto es lanzado al mercado el 24 de noviembre del 2001. La exitosa introducción de los Frescos Tropical provoca un proceso de cambio de identidad para la empresa, conocida como Cervecería Costa Rica, porque la cerveza es su producto principal.

Tropical constituye la primera línea de frescos naturales a base de frutas que se ha envasado y representa una inversión que supera los cuarenta millones de dólares. Se combinan lo último en tecnología europea y varios años de investigación y desarrollo. La planta donde se produce cuenta con la única máquina de envasado aséptico de América Latina.

Se ha logrado que en el proceso de fabricación conserve al máximo el sabor natural de las frutas y que no se utilicen preservantes, saborizantes ni otros ingredientes artificiales. Al igual que los refrescos caseros, la fruta se asienta, por lo que debe agitarse la botella para disfrutar su sabor y refrigerar la bebida después de abirla.

Tropical es un producto aséptico, que significa esterilizado, o sea, libre de bacterias. Tienen dos tipos de envasados diferentes. Las presentaciones en PET desechable son envasados en frío, o sea, el sello de aluminio permite conservar el producto con las condiciones asépticas en las que es envasado; en los envases retornables de vidrio el sello no es necesario, debido a que el producto es envasado en caliente, para liberarlo de las bacterias que amenazan a estos productos.

Al igual que todo producto nuevo en el mercado, Frescos Tropical tiene importantes niveles de demanda durante su época de introducción, superando las expectativas.

Los Frescos Tropical se producen en la planta de Echeverría, en Heredia, lugar en donde se encuentra una planta con tecnología de punta y única en Latinoamérica que permite el envasado de producto 100% natural en forma aséptica.

2.2.1.1 Proceso de fabricación

El proceso de fabricación inicia con el tratamiento de la pulpa, la que se compra en toneles de plástico y almacena en una cámara de congelamiento a una temperatura de menos veinte grados centígrados (-20°C) cuando va a ser utilizada, se descongela en una cámara especial, a cierta temperatura y por un tiempo determinado, hasta alcanzar el descongelamiento total y por último, se envía al tanque de almacenamiento, que tiene una temperatura de 4°C .

El segundo paso es el premezclado que se realiza en tanques más pequeños. La pulpa se mezcla con otros ingredientes, como la acerola, una fruta rica en vitamina C, limón para regular la acidez, aroma natural y rubini (estos dos últimos ingredientes son para el ponche de frutas). La acerola es una fruta similar a una cereza y se importa de Brasil en forma de puré. El rubibni es un colorante natural extraído de la cáscara de la uva. También se le agrega agua para hacer la mezcla más fluida y se revuelve por un tiempo determinado para formar el compuesto.

El siguiente paso es el mezclado, que consiste en bombear el compuesto a velocidad constante, para mezclarlo con jarabe y agua desaireada. Este proceso se efectúa en línea.

Para obtener el agua desaireada se pone el agua corriente en un ambiente de nitrógeno al vacío para eliminar el oxígeno disuelto.

Luego se efectúa la pasteurización; este proceso es posterior al llenado y se realiza en caliente con envases de vidrio y en frío aséptico cuando se trata de PET (tipo de plástico duro y aséptico especial para la fabricación de envases).

2.2.1.2 Control de calidad

En los laboratorios de control de calidad de Florida Ice and Farm Co. se aplica la normativa ISO 17025 que establece los requisitos generales para la competencia en los laboratorios que realizan calibraciones y ensayos. Con la aplicación de esta normativa, los laboratorios de Control de Calidad se colocarán entre los más avanzados del país.

Se está en un proceso estratégico que pretende ofrecer lo que el consumidor espera. La novedad del producto ya pasó, ahora se le debe incorporar un valor agregado, para que las personas lo consuman y además que estén más informadas sobre el producto.

El fresco está preparado con frutas frescas de primera calidad, rico contenido de vitaminas, minerales y enzimas, agua de manantial y azúcar. Al ser tan natural como el fresco que se encuentra en casa, es por eso que se asienta, dividiéndose por un lado la fruta y por otro lado el líquido, por eso hay que agitarlo antes de tomárselo.

2.2.2 Precio

El precio expresa el valor del bien o del servicio, lleva implícitos los costos de producción o prestación y la utilidad que la empresa espera obtener. Además, da una idea de la calidad del bien.

La empresa se plantea una serie de metas relacionadas con el precio, entre ellas el aumento en el volumen de ventas y en la participación de mercado. El precio está muy ligado a la estrategia de promoción del producto, por ejemplo, cuando se realizan campañas de tipo pague tres y lleve cuatro o cuando se define el precio de introducción.

El producto sale al mercado a un precio muy competitivo, inferior al de las bebidas gaseosas que comercializa la competencia. Además este precio debía ser similar al de un fresco natural casero, para motivar la primera compra.

El uso del envase de vidrio retornable, ayuda a reducir los costos, además, la empresa posee acciones en VICESA, que es la productora de estos envases, lo que contribuye a bajar el precio. El agua para la elaboración del fresco proviene de los manantiales de Echeverría, que son propiedad de la empresa, lo que también ayuda a mantener los costos bajos.

En la actualidad, el precio promedio en el mercado de la botella de vidrio es de unos ciento cincuenta colones y el del envase de plástico de 900 ml, 375 colones (en supermercados).

2.2.3 Plaza

Una de las fortalezas de la empresa es su canal de distribución, el que ha sido muy bien estructurado, con el objetivo de abarcar por completo el mercado. El número de eslabones del canal de distribución, depende del tipo de negociación, pero el más utilizado lo integran: el productor, el agente, el mayorista y el detallista y por último, el consumidor.

Debido a que Tropical es un producto perecedero, el equipo de distribución debe esforzarse para que se vendan rápidamente. Se recurre a una distribución intensiva, pues el fresco se vende a través de muchas tiendas, bares, supermercados y pulperías; en donde el consumidor puede buscarlo. Para ello se recurre a los canales que utiliza para distribuir el agua y la cerveza para comercializar los frescos Tropical.

Florida Ice and Farm Co. tiene una red de distribución que cubre todo el territorio nacional. Se cuenta con una bodega central ubicada en la planta de producción, en Echeverría de Heredia y trece depósitos en diferentes zonas del país: Curridabat, Puntarenas, Cañas, Liberia, Nicoya, Ciudad Neilly, Palmar Norte, San Vito de Coto Brus, San Isidro del General, Ciudad Quesada, Limón, Quepos y Guápiles.

Antes el producto sólo se distribuía en los negocios que contaban con el permiso de patentes de expendio de licor. Más adelante, con la llegada de la división Cristal, se empieza a llegar a los negocios que no requieren del uso de patentes, como farmacias y billares. Por medio de Cristal se abren rutas para llegar a los detallistas. Se amplían así los horizontes de ventas, al incorporar al mercado no sólo la cerveza, sino también el agua Cristal, los jugos Tampico y los Frescos Tropical.

Según una visita realizada en el mes de julio del presente año a tres supermercados miembros de las principales cadenas del país y localizados en el Área Metropolitana, se observa que el mercado costarricense de los jugos se encuentra muy saturado, por la gran cantidad de productos existentes tales como jugos y néctares de frutas los cuales compiten por ganar mayor cantidad de clientes. Estos productos se encuentran en diversas presentaciones (tamaños y envases diferentes), en una gama amplia de sabores, con ingredientes diferentes, con y sin azúcar o preservantes y demás, según los gustos de las personas.

2.2.3.1 Mercado meta

El mercado meta de los productos Tropical es muy amplio, pero se enfoca con mayor fuerza hacia el segmento juvenil, comprendido entre 12 y 17 años de edad, que se considera el mercado primario. El mercado secundario está constituido por diferentes grupos, entre ellos, la familia costarricense, tanto niños como adultos de todo el país; el tema de la salud es considerado de mucha importancia por los padres, que velan por los hábitos de consumo de sus hijos. También va dirigido a la clase media media.

Por ser un producto natural, sin preservantes artificiales ni colorantes, Tropical requiere cuidados especiales con respecto al vencimiento: necesita buena rotación y prioridad en el manejo en frío.

2.2.4 Promoción

Las políticas de comunicación realizadas por la empresa han tenido un gran desarrollo. Los esfuerzos para informar, persuadir y recordarle al consumidor la existencia de los

productos en el mercado y reafirmar su presencia de marca han alcanzado logros importantes a través del tiempo.

La publicidad se realiza a través de medios masivos: la radio, la prensa y la televisión, donde se colocan anuncios o pautas comerciales y se recurre a ciertos programas de gran audiencia, como “A todo dar”. Además, la empresa realiza eventos especiales y patrocina de actividades donde instala toldos, tarimas, hieleras, etc. Los eventos son de diversa índole: culturales, populares (carnavales y topes), musicales (conciertos), deportivos (juegos nacionales y competencia) y otros.



A partir del lanzamiento de Tropical se incorpora la publicidad en el punto de venta, acondicionando los locales con cámaras de enfriamiento, rotulación externa, etc.

Por otro lado, se realiza publicidad exterior mediante la decoración de la flotilla de vehículos, tanto camiones repartidores como carros o furgones, el uso de vallas de carretera y otros. Por lo general, la publicidad utiliza la imagen estándar que se presenta a continuación:

Para incentivar al consumidor, se le ofrecen artículos personales como gorras, lapiceros, camisetas, bolsos y paños, entre otros.

La venta personal se realiza a través de agentes, los cuales visitan a los clientes para ofrecer el producto, tomar los pedidos, evacuar sus dudas, realizar cobros e informar. Para toma de los pedidos se utiliza de una herramienta tecnológica: “*hand Held*”, que ofrece al vendedor información actualizada sobre existencias y consolida los pedidos.

La promoción de ventas va muy ligada a la estrategia de precios e incluye promociones de reducción de precio, pague tres y lleve cuatro y descuentos a mayoristas o minoristas por volumen de compra.

Las relaciones públicas son muy importantes para dar a conocer a la empresa y sus producto y generar buenas relaciones e imagen de marca. Se cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas que surge como vocero de la empresa.

A partir del lanzamiento de Frescos Tropical, se incorporan cámaras de refrigeración, rotulación externa y se da un cambio radical en los eventos especiales, como las fiestas de Zapote, con los toldos y kioscos publicitarios.

Se empieza a tener una fuerte participación en medios masivos, como el programa A Todo Dar, y se patrocinan actividades de gran magnitud, como los carnavales de Puntarenas y los Juegos Deportivos Nacionales.

2.3 Estudio del entorno

Hay muchos factores que inciden en las actividades de una empresa dentro de la sociedad y la obligan a ajustar sus operaciones al contexto, si desea seguir en funcionamiento. Es importante analizarestos factores para conocer el impacto que tienen sobre el mercado de

los Frescos Tropical. Si la empresa los conoce bien, puede realizar una planeación más efectiva para desenvolverse mejor en el mercado en que opera.

2.3.1 Aspectos legales

La legislación costarricense exige una serie de permisos para el funcionamiento de una empresa. El primer requisito que se solicita es la constitución de la sociedad como una persona jurídica; se trata de una legitimación para poder actuar y responder legalmente por toda acción que realice.

La sociedad debe estar inscrita en el Registro Mercantil, según lo establece el Código de Comercio en sus artículos 17 al 32, relacionados con los requisitos de constitución de sociedad y 102 al 200, específicamente para sociedades anónimas. Además, para poder operar este tipo de industria de bebidas, es necesario contar con los permisos sanitarios que otorga el Ministerio de Salud.

Se deben solicitar los permisos municipales respectivos y mantenerlos al día, entre ellos el pago de patentes y licencias para industrias y comercios. Florida Ice and Farm como empresa seria y responsable considera esencial mantener al día estos permisos.

Existen otros tipos de regulaciones, como la Ley de Etiquetado de productos alimenticios, donde se establecen los requisitos de envases y empaques, entre ellos, la descripción de los ingredientes, la cantidad y el nombre del producto y de la empresa fabricante, el logo, algunas frases explicativas sobre la naturaleza del producto y todo aquello que le aclare al consumidor y le evita caer en errores. Además, debe estar en idioma español, que es la lengua oficial del país, para que pueda ser leída y entendido por el consumidor. También

hay normas de calidad y regulaciones de Comercio Internacional las cuales son acatadas por la empresa en estudio para el adecuado funcionamiento de sus actividades.

En cuanto a la legislación laboral, todos los trabajadores de Florida Ice and Farm Co. se encuentran asegurados por la Caja Costarricense del Seguro Social y tienen una póliza de Riesgos de Trabajo con el Instituto Nacional de Seguros.

Por otro lado, Florida Ice and Farm Co. tiene inscritas una serie de marcas en el Registro Mercantil, en la sección de Propiedad Intelectual. Entre estas marcas se encuentra la Tropical, que se utiliza para nombrar un tipo de cerveza que comercializa la empresa, que es retirada del mercado.

El pago puntual de los impuestos establecidos por el gobierno ha sido una práctica que la empresa ha respetado durante muchos años. Entre estos impuestos se encuentran el de la renta, y el que graba la cerveza, que, en febrero de 2003 sufre un aumento.

2.3.2 Aspectos sociales y culturales

El *marketing* de una empresa debe orientarse a satisfacer las necesidades y deseos de los individuos mediante la creación y el intercambio de productos o servicios que le generarán utilidades.

El conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, el respeto y la adaptación a sus costumbres y creencias determinarán la clave del éxito de la actividad ante la fabricación de productos o el otorgamiento de servicios acordes a lo que el consumidor necesita y que le brinden un alto grado de satisfacción.

Existen factores individuales que determinan el actuar del individuo e influyen en las actividades de comercialización de la empresa, como es el caso del aprendizaje, las limitaciones, los motivos y las expectativas; también hay restricciones sociales que ejercen influencia en las decisiones individuales como la cultura y las creencias.

En el caso de los Frescos Tropical, la idea de poner a disposición del consumidor en el mercado costarricense frescos naturales en sabores tradicionales, alude a la costumbre nacional de ingerir frescos caseros para acompañar las comidas a distintas horas del día, en especial el almuerzo y la cena, además de consumirlos como una bebida refrescante. Tropical se introduce al mercado con un precio similar al fresco casero y se trata de diferenciar mediante un envasado completamente higiénico.

La cultura influye mucho sobre los consumidores, al punto que todas sus actividades estarán determinadas por la misma y todas las compras a realizar o realizadas por los individuos van referidas a la vida en sociedad. A menudo es la familia como grupo de referencia la que ejerce mayor influencia sobre el comportamiento del consumidor.

En los últimos años, ha surgido una tendencia mundial hacia el cuidado de la salud y la conservación de la condición física. Tropical se presenta como un producto 100% natural y libre de preservantes, que provee a sus consumidores una bebida rica en vitamina C, que convoca a muchos clientes que se preocupan por los temas de salud y por sus hábitos alimenticios nutricionales.

El proceso de elección del consumidor incluye el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, pues en los últimos años, el consumidor está muy bien

informado y día a día aumentan sus exigencias ante la evaluación de las opciones existentes en el mercado. Además, incluye la decisión de compra y la conducta posterior a la compra.

2.3.3 Aspectos económicos

Los factores económicos inciden decisivamente sobre la estabilidad de la nación y el favorecimiento de las relaciones comerciales. El poder adquisitivo de los consumidores afectan la decisión de compra por la forma en que distribuye sus ingresos.

Cuando se producen variaciones en el ingreso que reciben las personas, se genera un cambio en la proporción que destina al consumo, lo que modifica sus hábitos de compra.

El nivel de desempleo imperante en el país provoca un estancamiento de la economía, porque aun hay una amplia oferta de productos y servicios, no hay demanda por los mismo, ante la falta de ingresos para el consumo.

La inflación como aumento general en el nivel de precios, disminuye el poder adquisitivo del consumidor y, por tanto, disminuye también el consumo de ciertos bienes pues las personas deben redistribuir sus ingresos entre los artículos esenciales, dejando de lado otros no tan importantes, o bien, deben bajar las cantidades consumidas.

La devaluación de la moneda con respecto al dólar reduce los ingresos de las familias y provoca un alza en los precios y una reducción de los saldos reales de dinero. Esta circunstancia afecta las actividades comerciales de la empresa tanto dentro como fuera

del país, tanto en la compra de materia prima a precios mayores como en la comercialización de sus productos.

2.3.4 Aspectos tecnológicos

En este aspecto, la empresa se ha caracterizado por el uso de tecnología de punta para muchas de sus actividades. Para el caso de Tropical, se hace una inversión de alrededor de cuarenta millones de dólares en el montaje de la planta productora, única en su actividad en Latinoamérica. Estas maquinarias son traídas del exterior, principalmente Alemania.

Dado su alto nivel de producción, la empresa debe operar con maquinaria eficiente y de producción rápida y masiva. Posee una gran cantidad de activos de planta y equipo y las instalaciones donde opera son propias y se encuentran ubicadas en el límite entre San Joaquín de Flores en Heredia y Río Segundo de Alajuela.

Las actividades productivas se realizan bajo normas de calidad ISO y el proceso productivo combina el uso de maquinaria, con el empleo de obreros y personal especializado.

2.3.5 Aspectos ecológicos

En los últimos años, se ha desarrollado una cultura de protección al medio ambiente. Las preocupaciones ambientales han generado la creación de restricciones legales y sociales de conservación ambiental y las empresas se han visto obligadas a adaptar sus

actuaciones, principalmente las productivas y las promocionales, si desean seguir operando dentro del sistema y mantener a sus clientes.

Existe una gran preocupación por los productos no degradables y esto ha provocado que la empresa tenga centros de reciclaje, principalmente de vidrio y plástico con el objetivo de reutilizar los envases que no son biodegradables.

El gobierno ha comenzado a intervenir con fuertes regulaciones ambientales para promover un ambiente saludable. Los grupos ecologistas, estudiantes y demás también han ejercido presión en las empresas para trabajar en armonía con la naturaleza.

Éticamente la empresa se ve obligada a ajustar sus actuaciones en pro de la conservación ambiental. Cuenta con centros de reciclaje para vidrio y PET (plástico).

2.3.6 Aspectos demográficos

La población de todo el territorio nacional ha sido focalizada por la empresa y dividida en diferentes sectores para elaborar mejor sus estrategias. Dependiendo del lugar al que se quiera llegar, la empresa posee planes estratégicos específicos.

Las características de la población tales como el sexo, la edad, el género y el número de habitantes deben ser conocidas y manejadas por la empresa para diseñar sus planes con la finalidad de aumentar sus ventas y por ende, sus ganancias mediante un estricto control de las áreas de distribución de sus productos y la comunicación eficaz al público invitándolo a consumir el producto durante las diferentes actividades que realice.

Según el último censo realizado en el país para el año 2000 ³⁵, la población costarricense asciende a 3.810.179 personas mostrando un crecimiento acelerado con respecto a años anteriores: también denota aumento en la pobreza y escasez de fuentes de trabajo.

La empresa debe contar con estrategias eficaces que le permitan afrontar esta situación y salir avante aprovechando el potencial del producto, del mercado y de las fortalezas del país señaladas algunas en el último informe de la Nación en donde Costa Rica se ubica dentro del grupo de países con alto desarrollo humano al ocupar la posición número 43 en el ranking mundial de 173 países³⁶ mejorando su posición desde 1995.

Esta empresa se caracteriza por contar con gran experiencia en el mercado y por tener productos de muy alta calidad que ha logrado gran éxito en el mercado costarricense.

Este éxito logrado a través de los años no le garantizará uno futuro a menos que siga trabajando fuertemente buscando innovar y mejorar continuamente en sus actividades, utilizando personal capacitado, investigando al consumidor para atender a sus exigencias, siendo competitiva y estando a la vanguardia en la tecnología.

El siguiente capítulo describe las estrategias de *marketing* que utiliza la empresa para los Frescos Tropical desde su incursión en el mercado costarricense y hasta un año después, el objetivo de estudiar aquellas acciones que han sido efectivas para el conocimiento y posicionamiento del fresco en la mente del consumidor.

³⁵. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Censo Nacional de la Población, 2002.

³⁶ Estado de La Nación. “Informe mundial de desarrollo humano”. Año 2001, págs 3-20.

CAPITULO III

**Descripción de las estrategias de
marketing para Frescos Tropical seguidas
por la empresa Florida Ice and Farm Co.
y afines**

CAPITULO III

Descripción de la estrategia de marketing para los Frescos Tropical seguidas por la empresa Florida Ice and Farm Co. y afines

3.1 Análisis FODA

Este tipo de análisis ayuda a la empresa a conocer su situación con respecto al ambiente en el que se desenvuelve tanto interno como externo, puede conocer las fortalezas que caracterizan a la empresa y a las cuales puede dar un énfasis estratégico, así como también sus debilidades, para buscar la forma de mantenerlas o corregirlas. Al mismo tiempo, el conocimiento de las oportunidades y amenazas propias del medio, le permitirá prepararse para aprovecharlas al máximo, confrontarlas o evitarlas.

3.1.1 Fortalezas

Florida Ice and Farm Co. se caracteriza por ser una empresa de gran experiencia en el mercado, y según el estudio realizado, posee las siguientes fortalezas:

- ✓ Solidez económica y liquidez
- ✓ Fuerte posicionamiento de sus marcas (Imperial, Pilsen, Bavaria, Rock Ice, Cristal, entre otras).
- ✓ Amplia distribución de sus productos, mediante cobertura nacional, múltiples canales y activos.
- ✓ Variedad de productos que le ofrecen múltiples opciones al consumidor, de acuerdo con sus necesidades y deseos.
- ✓ Un Departamento de Mercadeo muy bien estructurado.

- ✓ Fuertes estrategias promocionales.
- ✓ Capacidad de planta y producción.
- ✓ Tecnología de punta.
- ✓ Excelente participación de mercado en sus distintos productos.
- ✓ Renombre corporativo, empresa sólida.
- ✓ Trayectoria y fuerte presencia en el mercado.
- ✓ Alianzas estratégicas con grandes empresas transnacionales.
- ✓ Insumos propios, como los manantiales de Echeverría.
- ✓ Sólidos activos: maquinaria y equipo, flotilla de vehículos, camiones, armazones de festejos, como tarimas.
- ✓ Su personal muy capacitado.
- ✓ Buen ambiente interno.
- ✓ Monopolio en la industria cervecera.

3.1.2 Oportunidades

El Departamento de Investigación de Mercados de la empresa realiza muchos estudios para detectar oportunidades del entorno que puedan conducir al éxito en las labores mediante una adecuada planificación de sus actividades.

Entre las oportunidades que tiene la empresa se encuentran las siguientes:

- ✓ Existencia de mercado actual y potencial para diferentes tipos de bebidas (bebidas naturales, agua, alcohólicas).
- ✓ Escenarios favorables, por el libre comercio, para abrirse a nuevos mercados internacionales

- ✓ Aumento en la tendencia tanto nacional como mundial hacia el cuidado de la salud y al consumo de bebidas naturales consideradas tradicionales.
- ✓ Industria en expansión a futuro por la existencia de mercados potenciales
- ✓ Clima cálido tropical en la mayor parte del país, que favorece el consumo de bebidas.
- ✓ Muchas posibilidades de desarrollar el producto como tal.

3.1.3 Debilidades

Toda empresa tiene sus debilidades, la Florida Ice and Farm Co. presenta algunas, sobre las cuales se trabaja para mitigarlas o superarlas:

- ✓ Poca experiencia en la fabricación y comercialización de bebidas naturales por tratarse de un producto nuevo lo que lleva a que algunas de sus acciones se determinen por prueba y error.
- ✓ Exceso de personal en muchas de sus actividades lo que aumenta los costos.
- ✓ Estructura empresarial muy compleja que puede provocar falta de comunicación, control o desvío en la consecución de los mismos objetivos.

3.1.4 Amenazas

El conocimiento de las amenazas de la empresa le permite prepararse para confrontarlas o minimizarlas con el objetivo de mantener su participación y crecimiento en el mercado, para ser día a día más competitiva.

Entre las principales amenazas se encuentran:

- ✓ El mercado nacional es pequeño (sólo comercializa sus productos en Costa Rica).
- ✓ La globalización y apertura de mercados trae consigo mayor competencia
- ✓ La competencia ha reaccionado con fuerza
- ✓ El mercado de bebidas, sobre todo naturales, jugos y néctares, está muy saturado.
- ✓ Las fuertes cargas tributarias impuestas por el gobierno a las bebidas, principalmente la cervecera.
- ✓ El cambio en las tendencias de consumo de bebidas alcohólicas.
- ✓ La situación económica e inflación nacional y mundial.
- ✓ La apertura comercial, el Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos y el ALCA.

3.1.6 Comentario

Como se desprende del diagnóstico anterior, la empresa es muy sólida y tiene una trayectoria de grandes éxitos. En la actualidad se encuentra en un proceso de grandes cambios, principalmente para ajustarse a las nuevas tendencias mundiales de apertura comercial.

Es una empresa con muchas fortalezas y que ha sabido aprovechar las oportunidades cuando se han dado, pero necesita de un gran esfuerzo y flexibilizarse aun más para seguir siendo lo que es hasta el momento y ser parte del cambio que se está dando.

Las tendencias del consumidor son cambiantes, éste es cada vez más exigentes por lo que la empresa debe seguir dando importancia a la investigación del consumidor para seguir brindándole lo que este desea y necesita.

La competencia cada vez es mas fuerte por lo que debe seguir integrándose y consolidándose para trabajar con eficiencia y eficacia, en ese sentido el monitoreo a la competencia es de suma importancia.

3.1.5 Análisis FODA de su principal competidor: la empresa Dos Pinos

3.1.5.1 Fortalezas

- ✓ Liderazgo en el mercado de jugos, néctares y productos lácteos. Esta empresa ofrece al público una gama muy amplia de productos para las distintos necesidades, gustos y preferencias de los mismos.
- ✓ Proyección internacional: exportación de sus productos principalmente a nivel centroamericano. Esta empresa desde hace varios años posee operaciones en todo Centroamerica y ha utilizado para expandirse las facilidades otorgadas por los Tratados de Libre Comercio.
- ✓ Trayectoria y reconocimiento. Cuenta con muchos años de laborar principalmente en el mercado costarricense, por lo que el conocimiento del mismo y la curva de aprendizaje de ofrecen un excelente valor agregado.
- ✓ Solidez económica principalmente por la gradeza y alcance de sus operaciones.
- ✓ Fuerte distribución de productos. Esta empresa posee una una red de distribución que actua estratégicamente para una mejor cobertura de mercado.

- ✓ Tecnología e infraestructura adecuadas para la producción. Hace pocos años construye una planta con tecnología de punta en el Coyol de Alajuela trasladando todas sus operaciones a esta área.
- ✓ Buena comunicación con su público objetivo, mediante la utilización constante de campañas promocionales, principalmente realizadas en medios masivos.

3.1.5.2 Oportunidades

- ✓ Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado.
- ✓ Rápido crecimiento de la población costarricense y de otros países a los cuales ha expandido sus fronteras lo que le favorece a la expansión de su mercado y por ende lograr mayores ventas y más crecimiento a la empresa si sabe explotar esta oportunidad.
- ✓ Apertura de mercados y tratados de libre comercio lo que le facilita extenderse a otras áreas del continente en las cuales pueda comerciar con facilidad sus producto.

3.1.5.3 Debilidades

- ✓ Manejo de tratamiento de desechos y aguas contaminadas en su nueva planta. Esta situación provoca serios problemas a la empresa materia ambiental trayendo consigo problemas legales y sociales.
- ✓ Rigidez en la capacidad de adaptación a las exigencias del consumidor provocado, por el gran tamaño y compleja estructura de la empresa lo que le provoca ser poco flexible ante el consumidor.

3.1.5.4 Amenazas

- ✓ Competencia. Existe una fuerte competencia para muchos de sus principalmente por tratarse de una empresa líder en el mercado costarricense y que tiene fuerte presencia en muchos otros países.
- ✓ Aspectos políticos de algunos sectores del gobierno. Esta empresa en administraciones presidenciales pasadas sufre por muchas trabas impuestas que le ocasionan problemas de expansión y comercialización de sus productos.
- ✓ Carga tributaria fuerte.
- ✓ Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos constituyendo como un arma de doble filo por la llegada de competidores poderosos al país o bien, por su presencia en los nuevos sectores del mercado centroamericano en donde se incursiona.

Se realiza este análisis para la Dos Pinos debido a que es considerada como el competidor más fuerte y con el cual la empresa al realizar un *Benchmarking*, (al compararse con el mejor competidor en el ámbito del fresco natural), puede copiar aquellas acciones exitosas emprendidas por la Dos Pinos que puedan ser aplicadas a su realidad.

El análisis FODA para este competidor muestra que esta empresa es de gran tamaño, tiene mucha solidez y además de atender el mercado nacional (dominando el sector de jugos, néctares y refrescos) también tiene presencia internacional; por lo que Florida Ice and Farm Co. debe cuidar su planteamiento de estrategias mercadológicas buscando efectividad en las mismas y se proteja de la reacción de la competencia porque está tratando con una empresa que cuenta con grandes similitudes y planes de crecimiento y expansión.

El futuro del producto parece ser muy prometedor por la existencia de un gran mercado potencial para el mismo. Todo depende de que la empresa Florida Ice and Farm Co. sepa aprovechar las oportunidades, mejorar continuamente y ser competitiva.

3.2 Estrategia del producto

Como resultado de la preocupación por satisfacer las necesidades de los consumidores, desde 1997, Florida Ice & Farm Co está considerando producir frescos con ingredientes naturales para el mercado nacional, lo que se concreta en noviembre del 2001, al introducir los Frescos Tropical, después de un gran esfuerzo de investigación y desarrollo.

Con una inversión que supera los \$ 40.000 millones (más o menos 13.200 millones de colones), la empresa continúa la diversificación de su gama de productos. Entre las razones para dar este paso se destaca que, mediante los estudios de mercado realizados en Costa Rica, se logra determinar dos factores fundamentales para la toma de decisiones en cuanto a la oportunidad en el mercado:

- ✓ El total de fresco casero que se consume en Costa Rica es cuatro veces más grande que el de cerveza, tres veces más grande que el de gaseosas y diez veces más grande que el de agua embotellada.
- ✓ En promedio, cada costarricense consume 12 oz. de fresco casero por día, o sea, cuatro millones de vasos de 12 oz. diarios.³⁷

³⁷ Estudio de mercado acerca de incidencia de consumo y perfil del consumidor realizado por el Departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para el año 2000.

3.2.1 Descripción del producto

En general, el producto es diseñado según el gusto de los consumidores (receta, botella, etiqueta, precio y comunicación). La característica principal de las nuevas bebidas es la ausencia total de aditivos o preservantes. Tropical no es un jugo, es un fresco natural, como el que se toma en la casa o en una soda.

Tropical es un producto tan natural que, al igual que el fresco que se toma en casa, presenta estas características:

- ✓ Algunos de sus sabores se asientan, por lo que hay que agitarlo antes de beberlo.
- ✓ Se debe consumir frío, por lo que es preferible conservarlo en refrigeración.
- ✓ Como cualquier fresco realmente natural tiene una vida limitada de nueve semanas (mora) y trece semanas (cas, piña, guanábana y frutas).

Tropical es un producto aséptico, es decir, esterilizado, o sea, libre de bacterias. Tienen dos tipos de envase diferentes. La presentación en plástico PET desechable es envasada en frío, o sea que el sello de aluminio permite conservar el producto con las condiciones asépticas en las que es envasado. En los envases retornables de vidrio el producto es envasado en caliente para liberar las bacterias que amenazan a estos productos.

Tal como sucede con todo producto nuevo en el mercado, frescos Tropical cuenta con niveles importantes de demanda durante la época de introducción, superando incluso las expectativas que se tenían en cuanto a la oferta del producto. Debido a esta alta demanda,

la capacidad de producción resulta ineficiente, lo que provoca que algunos pedidos no pueden ser satisfechos a tiempo.

Al comienzo, los propósitos de la estrategia para este nuevo producto son identificar el papel estratégico que desempeñaría en el logro de las metas corporativas y del *marketing* con respecto a dicho producto. Además se da un surgimiento de la necesidad de diversificarse hacia otros mercados con gran potencial y de adaptarse a las nuevas tendencias mundiales de consumo de bebidas con el objetivo de ampliar la posición innovadora de la compañía.

Para llevar a la realidad esta idea de producir frescos naturales, la empresa realiza muchas investigaciones y pruebas de mercado a fin de determinar si existe una demanda adecuada de mercado y si el producto es apto desde el punto de vista financiero. Observa la compatibilidad del producto con los estándares ambientales y sociales y busca adaptarlo a la imagen y a los objetivos de la empresa, además de preparar al personal para asumir esta experiencia.

Una vez introducido el producto en el mercado, la empresa se da a la tarea de utilizar una estrategia de posicionamiento de los Frescos Tropical que proyectara una buena imagen, en relación con sus competidores, comerciantes y consumidores. Se utilizó un posicionamiento orientado hacia un mercado objetivo, a fin de llegar a los consumidores más jóvenes y también a las familias.

Por otro lado, se utiliza una estrategia de expansión de línea de productos, mediante la creación de Tropical, Cristal y Tampico. También se utiliza una estrategia de variedad de la línea, pues poco a poco se han ido introduciendo nuevos sabores de Frescos Tropical;

los últimos sabores son: té frío melocotón y té frío limón. Utiliza una estrategia de profundidad de la línea cuando incorporaron nuevas presentaciones en plástico PET tamaño personal y familiar, a la presentación en vidrio ya existente.

La estrategia básica de desarrollo seguida por la empresa para los Frescos Tropical es una estrategia de diferenciación, basada en el ofrecimiento de un producto completamente natural, libre de preservantes y similar a un fresco casero que tiene cualidades distintas para el comprador, que se diferencian de las ofertas de los competidores.

Además, cuando decide emprender la fabricación y comercialización de los Tropical, Florida Ice realiza estrategias de crecimiento intensivo, de adquisición de una nueva gama de bebidas y, posterior a este lanzamiento, se implementa otra estrategia para ampliar la oferta de productos, al incorporar nuevos sabores y lanzar el nuevo envase PET en dos tamaños.

La empresa utiliza una estrategia de crecimiento por diversificación concéntrica cuando decide ampliar el mercado de bebidas mediante la creación de los Frescos Tropical, jugos Tampico y Agua Cristal y una estrategia de diversificación pura mediante la incursión en actividades ajenas a las propias de la empresa, con los proyectos hoteleros.

3.2.2 Clasificación del producto

Para mejorar el programa de mercadeo, es importante segmentar el mercado y clasificar los productos. Tropical, es un producto de consumo porque es creado con la intención de que lo usen los consumidores finales en sus hogares, a diferencia de los productos de negocios, que son insumos utilizados para otros productos o servicios.

Los Frescos Tropical son un producto de conveniencia, porque el consumidor los conoce desde antes de ir a comprarlos, y porque obtenerlos requiere un mínimo esfuerzo, pues, se encuentran presentes en muchos establecimientos comerciales y se compran con regularidad.

3.2.3 Atributos del producto

Es un producto 100% natural, líquido, de color y sabor característico de la fruta, y sus componentes se considera un producto perecedero. Se debe agitar antes de consumirlo para evitar que se asiente. Cuenta con varias presentaciones, según el uso y la cantidad de personas que deseen consumirlo. A continuación se detallan los sabores:

Cuadro N°2
Descripción de las presentaciones de Frescos
Tropical

SABOR	PRESENTACION	ENVASE
Cas	355 ml	Vidrio
Piña		
Frutas		
Guanábana		
Té frío melocotón	350ml	Plástico PET
Té frío limón	900 ml	

Fuente: Intranet 2003.

3.2.4 Etiqueta

Posee una etiqueta informativa muy llamativa que incluye todos los requerimientos que establece la ley de etiquetado de productos alimenticios como la marca, el peso y los ingredientes. La etiqueta debe ser muy descriptiva, tal y como lo establece esta ley, 38 en

³⁸ La Gaceta. "Ley de etiquetado de productos alimenticios". N 218, año 1997.

donde explica los requisitos mínimos que debe de llevar una etiqueta: nombre, código de barras, descripción de los componentes del fresco, nombre de la empresa que los elabora, entre otros. Esta etiqueta debe suministrar información veraz del producto para no inducir a engaño al consumidor. El diseño de la etiqueta es el resultado de años de estudio, hechos por la misma empresa.

La etiqueta tiene un color muy llamativo, donde se destaca el verde, el dibujo de las frutas y la marca Tropical. La misma etiqueta garantiza la adquisición de un producto de calidad. Esta etiqueta no se encuentra impregnada en el envase, sino que es de papel adhesivo.

3.2.5 Marca

La empresa decide utilizar una marca de su propiedad ya patentada, lo que favorece el proceso de creación e implantación de los frescos naturales en el mercado. Por otro lado, esta marca sugiere su beneficio y su uso, porque alude a lo natural de las frutas tropicales, es fácil de pronunciar y recordar y es distintiva respecto a otras marcas.

La empresa vende toda su producción bajo sus propias marcas, aprovechando su tamaño, su capacidad de financiamiento y su eficiente administración.



3.2.6 Empaque (envasado)

La idea del envase no sólo es para vender y proteger el producto, sino también para adaptarlo a las diferentes necesidades del consumidor, de forma tal que le resulte fácil de

manejar. Por ejemplo, si necesita un fresco para toda la familia, se puede obtener el envase de PET grande; si se requiere un fresco para llevar en la merienda, se utiliza la nueva presentación PET personal pequeña, o bien, en vidrio, cuando lo vaya a servir en un vaso. Todo esto, con la intención de aumentar la utilidad y el volumen de las ventas de la empresa.

Se utiliza una estrategia de uso de diversos envases. Cuando el fresco se introduce al mercado, se hace con un envase de vidrio retornable, de bajo costo para la empresa. Poco después se introducen modificaciones en la tapa de rosca, porque presentan algunas fallas. Un año después de su introducción, sale al mercado el envase PET para facilitarle al consumidor el transporte y almacenamiento del fresco.

Hay que recordar que, en el punto de venta, el envase se convierte en el vendedor silencioso, cuando llama la atención e induce a la persona a consumir el producto.

3.2.7 Ciclo de vida del producto

En la actualidad, los Frescos Tropical se encuentran en la etapa de crecimiento, pero en este trabajo se realizará una descripción del producto desde su introducción. La etapa de introducción es cuando el fresco se lanza al mercado por primera vez. Los gastos de promoción son relativamente altos para informar a los consumidores acerca del nuevo producto y conseguir que lo prueben.

Lo primero que la empresa define es el momento oportuno para la aparición en el mercado. La fecha escogida es noviembre del 2001, aunque dos años antes del lanzamiento, se hacen estudios de factibilidad. La estrategia de entrada se basa en la idea de crear una posición dominante de mercado.

3.3 Estrategia de precios

El objetivo de la estrategia de fijación de precios es obtener un rendimiento sobre las ventas y la inversión, maximizar las utilidades de la empresa y aumentar el volumen de ventas.

Se utiliza una estrategia de precios uniforme, que no establece diferencias por zona geográfica en el territorio nacional para determinar el valor del bien.

La empresa cuenta con un plan táctico para determinar el precio del producto y realiza descuentos y bonificaciones que resultan en una disminución en el precio de lista a los intermediarios, para que estos tengan mayores utilidades. También realiza descuentos por volumen de compra, lo que estimula a los clientes a comprar en cantidades mayores. Los descuentos se basan en el volumen de la compra y se ofrecen a los compradores.

Otro tipo de descuento es el estacional, que suele utilizarse en conjunto con la estrategia de promoción en la cual se ofrece el producto a menos del valor regular, se utiliza sobre todo cuando las ventas son flojas o durante en la introducción del producto.

Durante la introducción de los distintos sabores de frescos Tropical, se utiliza una estrategia de precios de penetración, donde se establece un precio bajo para llegar de inmediato al mercado masivo, conformado por los consumidores acostumbrados a consumir un fresco casero de menor precio, por eso se procura que fuera el precio de forma semejante. En este momento no existe un producto similar fabricado por alguna otra empresa, por lo tanto, el fresco casero será el parámetro a utilizar durante la introducción; el precio oscila entre 125 y 175 colones.

3.3.1 Factores a considerar para determinar el precio

Demanda estimada del producto: la empresa estima la demanda total del producto. Para hacerlos determina el precio que esperaba el mercado, o sea, como valoran los consumidores el fresco, si este es muy alto, no se vende porque se prefieren los frescos caseros, pero un precio demasiado bajo provocaría pérdidas de ventas.

Por otro lado, el volumen de ventas a estos precios también se determina. La demanda se estima con base en estudios de mercados realizados por la misma empresa acerca de la incidencia de consumo, el perfil del consumidor y la factibilidad del negocio. Durante esta etapa, no se utilizan en datos históricos, por tratarse de un producto nuevo para la empresa y para el mercado. Una vez establecido el producto en el mercado, se cuenta con datos suficientes sobre las ventas y el comportamiento del consumidor para estimar la demanda y apoyar la toma de decisiones.

Las reacciones de la competencia: estas influyen sobre el precio base; para Tropical, constituye un punto de gran importancia debido a por la saturación del mercado de jugos y néctares, que están relacionados con el fresco natural y también por la reacción de algunas empresas competidoras, que introdujeron al mercado productos similares.

Otros factores que influyen en la determinación del precio de venta son: el producto en sí, con todos los costos de insumos y del proceso de fabricación, y el canal de distribución, en todos los gastos en que se incurre para llevar el producto al consumidor final.

3.4 Estrategia de distribución

Actualmente, la planta de producción se ubica en Echeverría de Flores, provincia de Heredia. Las oficinas administrativas se encuentran en San José y hay trece agencias de distribución en los principales centros de población del país, para llevar el producto a todos los puntos del territorio nacional.

Estos depósitos rurales son los encargados de comercializar los productos en los centros poblados de su territorio, asistiendo a todos los sitios a donde pueda ingresar el equipo de ventas, tanto los agentes como el personal de distribución.

La distribución utilizada por la empresa es una de sus mayores fortalezas, por la diversidad y cobertura de su canal. Se trata de una distribución agresiva, que obtener una ventaja sobre los competidores y no se conforma con ser buena, como la de sus rivales, sino mejor.

La flota vehicular está constituida por: vehículos livianos para los agentes de ventas que cubren cada una de las rutas, aproximadamente ciento doce; camiones repartidores de más o menos doce toneladas (ciento setenta para el Gran Área Metropolitana y ciento treinta para los depósitos de zona rural) y veinte cabezales y carreras para llevar el producto desde la fábrica hasta los depósitos en todo el país.

Los agentes de ventas visitan a los establecimientos para ofrecer el producto y toman el pedido por medio de la *Hand Held*, una máquina que les permite conocer el inventario existente y que retroalimenta a la empresa sobre lo que está sucediendo con las ventas; también facturan y cobran. El equipo de reparto se encarga de llevar el pedido a los

clientes y recogerles envases, entre otros. Este equipo de reparto está integrado por el chofer del camión y los auxiliares de ruta.

La ruta, la cantidad de auxiliares y la cantidad de producto a distribuir va a depender del tamaño del camión, por lo que existen diferentes tipos: camiones medianos para repartir en el casco metropolitano por el tamaño de las calles, la cantidad de personas y vehículos en la zona, camiones grandes, furgones encargados de llevar grandes cantidades de producto a los distintos depósitos, para su posterior entrega.

La estrategia de cobertura de mercado utilizada por la empresa es la estrategia propia del especialista en el producto que define una función como la del fabricante de bebidas, y que cubre un grupo muy diverso de consumidores, que van desde los que gustan de las bebidas alcohólicas como las no alcohólicas, y dependiendo del lugar y de la actividad.

El mercado de referencia sufre una evolución con la llegada de los Frescos Tropical, que incorporan a la empresa nuevas funciones y el conocimiento de un mercado diferente al tradicional.

Para conformar las rutas, la empresa primero realiza un censo, con el fin de determinar la cantidad y ubicación de los canales de venta y tipos de canales por área geográfica. Una vez establecidas las rutas, las mapea, para mostrar un control sobre todos los puntos de ventas y obtener información detallada sobre los clientes, cantidades y tipos de producto que compra, horas de atención, ventas, ubicación en latitud y longitud y un sinnúmero de información más.

Contrata más personal y le da el entrenamiento y la capacitación necesarios para que atiendan adecuadamente la ruta y a cada uno de los clientes que visitan. Los equipa con todo el instrumental necesarios como *Hand Held*, vehículos y demás. La capacitación del personal abarca desde técnicas de ventas y comportamiento ético hasta la forma de conducir un vehículo en particular. Cabe destacar que la capacitación es constante dentro de la empresa.

La empresa realiza estrategias de *push* and *pull*, en donde por un lado incentiva los canales de ventas mediante diferentes actividades para que vendan mas y por otro insta al consumidor final a adquirir los productos.

3.4.1 Canales de distribución

A los intermediarios se les debe ofrecer este nuevo producto recalcando la reputación de la empresa y las facilidades que otorga, además de establecer qué tipo de esfuerzo de ventas se requiere para el producto, el crédito y la entrega.

El tipo de canal de distribución de Tropical es indirecto, porque la propiedad del producto se transfiere a los intermediarios, los cuales se encargan de llevarles al consumidor, y no acudiendo directamente al mismo. Está atendido tanto por negocios patentados como no patentados y dentro de estos rubros, hay una amplia variedad de establecimientos comerciales en el país. Esta intensidad de distribución, que abarca gran número de mayoristas y detallistas, tiene mucha influencia en las ventas.

Cuando comienza la etapa de distribución, la estrategia seguida por la empresa se basa en utilizar el canal de distribución del agua y de la cerveza, que ya están establecidos, para

llegar y atender mejor a todo el país, mediante el impulso de la fuerza de venta y con ayuda de una fuerte campaña publicitaria.

La lógica de la distribución contempla principalmente un canal largo en donde circula el producto de la empresa al agente de ventas, luego al mayorista y/o minorista, para que por último se lleve al consumidor.

La segunda etapa se constituye con camiones que sólo transportan los Frescos Tropical, debidamente membretados, para que también sirvieran de propaganda para la marca.

Los canales de distribución para Tropical son más amplios que los de la cerveza, porque los frescos llegan a negocios patentados y no patentados. Los puntos de venta para Tropical son muy amplios, pues incluyen bares, restaurantes, escuelas, colegios, universidades, sodas, farmacias, supermercados, gimnasios, minisupers y demás, por lo tanto, se requiere de mayor personal y flotilla para poder llegar a todos estos canales de comercialización.

3.4.2 Participantes del canal

Florida no sólo se encarga de producir el fresco sino que se integra de forma tal que también lo distribuye y lo comercializa. El canal lo constituyen diferentes participantes, comenzando por el equipo de ventas de la empresa. Este equipo está conformado por la gerencia de ventas, los subgerentes, gerentes de depósitos, agentes de ventas, repartidores del producto y los canales de comercialización, encargados de llevar el producto al consumidor final.

La empresa realiza un estudio constante, previo a sus estrategias de distribución, centrandose en el conocimiento del tipo de mercado que esta atendiendo, el número posible de consumidores, la concentración geográfica del mercado y el tamaño del pedido. Al mismo tiempo considera el valor unitario del producto en relación con el margen de utilidad esperado.

En el caso de Tropical, se requiere es necesaria una distribución y venta eficaces, debido a que se trata de un producto perecedero y se debe lidiar con la actitud de los intermediarios hacia las políticas de la empresa.

La Gerencia de Ventas es la encargada de establecer los objetivos, el plan, y las cuotas de ventas, en coordinación con los demás departamentos de la empresa tales como producción, finanzas y mercadeo, luego que la gerencia general determina el rumbo a seguir.

Esta gerencia también se encarga de difundir las metas y los objetivos para cada uno de los integrantes de la administración la fuerza de ventas, quienes también establecen sus objetivos, que se encaminan al mismo horizonte que la empresa.

Los agentes de ventas visitan a todos los clientes, impulsan el Tropical, toman el pedido y se encargan del cobro de las facturas tramitadas con el pedido hecho y entregado. Luego, el equipo de entrega, constituido por el chofer y los auxiliares de ruta en sus respectivos camiones repartidores, llegan hasta cada uno de los clientes a entregar el producto.

Los planes de compensación y los incentivos que establece la empresa para los agentes constituyen una herramienta importante en la agresividad del equipo vendedor. La empresa se ha caracterizado por ser una de las que ofrece más incentivos a sus vendedores, entre ellos:

- ✓ El gozar de un salario considerado como de los más altos pagados en el país para un agente de ventas.
- ✓ El otorgamiento de vehículo y plan vehicular.
- ✓ Bonificaciones o remuneración económica por llegar a la cuota de ventas.
- ✓ Premios.
- ✓ Concursos internos.
- ✓ Personal de seguridad (custodios que los acompañan a todos lados durante horas de trabajo para protección contra robos o asaltos).

Hay otros incentivos por los que pueden optar los integrantes del equipo de ventas tales como:

- ✓ Asociación Solidarista: una de las asociaciones más grandes del país, que brinda a sus miembros múltiples servicios a bajo costo, como: ahorro y diferentes líneas de crédito.
- ✓ Disfrute del derecho de cesantía.
- ✓ Plan vacacional.
- ✓ Becas para estudiantes.
- ✓ Paquete escolar.
- ✓ Programa de capacitación servicios médicos.

- ✓ Auxilio por incapacidades: Como complemento a los beneficios que establecen las leyes y reglamentos generales de seguridad y protección al trabajador en el país.
- ✓ Servicio de comedor subvencionado.
- ✓ Permisos con goce de salario.
- ✓ Reconocimiento por antigüedad.
- ✓ Áreas de recreación a disposición del empleado y su familia, sin costo alguno.
- ✓ Asociación deportiva: A través de esta se promociona la "Semana Cultural y Deportiva.
- ✓ Celebraciones especiales tales como la fiesta de Navidad.

Por otro lado, a los puntos de ventas se les incentiva con diferentes promociones para que vendan más productos, también se les equipa con cámaras de enfriamiento y todo tipo de publicidad. Se intenta establecer relaciones a largo plazo con estos y que le resulten rentables a la empresa.

También, antes de la comercialización están los proveedores de la materia prima que son un eslabón importante para la Florida Ice and Farm Co. y afines porque son los responsables de la entrega de valor al cliente. Proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios. Se establece con ellos relaciones a largo plazo en donde se les incentiva e impone pautas necesarias para obtener insumos de calidad y para evitar demoras en la entrega o faltantes de producto y así poder utilizarlos en su proceso productivo.

Mercado meta

Debido a que en el mercado, en ese momento, no existe un producto similar al Tropical, la empresa no tiene información sobre el producto y su comportamiento. El mercado da señales de tener mucho potencial muy amplio, pero la empresa debe conocerlo. Es por esto que mediante intensos estudios de mercado, empezó a perfilar cuál es el mercado meta al cual dirigir el producto.

Al inicio se cuenta con una delimitación muy amplia del mercado meta y se intenta llegar hacia muchos tipos de consumidores. Ahora, con mayor conocimiento del mercado se delimita mucho más. Cuando la empresa empieza a obtener experiencia en ventas se da cuenta que no puede disparar sus esfuerzos de *marketing* para todos lados, sino que se debe de concentrar en un sector de la población. Por la naturaleza del producto, este segmento objetivo es de gran tamaño, debido a que tanto niños como adultos y en cualquier momento pueden consumir el producto.

La empresa empieza a investigar el comportamiento del consumidor y las condiciones del entorno para dividir el mercado y dirigirse al segmento más rentable, accesible, medible e identificable. Después de definir que el producto satisface la necesidad de estima autoestima por el cuidado de la salud, mas que satisfacer la sed, la empresa plantea cuáles son los atributos del producto y la motivación del mismo (ingerir un fresco natural, libre de preservantes, en sabores tradicionales y listo para consumir) para luego segmentar el mercado y llegar al mercado meta.

Se segmenta el mercado costarricense demográficamente, estudiando algunas características de la población como edad, género, ocupación, nivel de ingresos y clase social para determinar que porción de la población podría consumir el Fresco Tropical.

Luego se hizo una segmentación geográfica, para ubicar al segmento de mercado que fuera más accesible, decidiendo dirigirse principalmente al área metropolitana por tener la mayor concentración de personas por área geográfica y porque es el lugar de mayor actividad económica.

La nueva tendencia mundial dirigida hacia el cuidado de la salud ha ayudado a impulsar el fresco debido a que los consumidores cada vez son más concientes y prefieren adquirir productos naturales en vez de las bebidas gaseosas o con grandes cantidades de preservantes. Es así en donde la empresa utiliza una segmentación por estilos de vida dirigiéndose a aquellas personas que cuidan su salud o la de sus seres queridos como los deportistas y los padres de familia.

Por otro lado, en la actualidad el aprovechamiento del tiempo constituye un recurso valioso para las personas, sobre todo para las que trabajan o estudian, situación que resulta una ventaja para el Fresco Tropical debido a que es un producto que no necesita preparación, porque está listo para ser servido ahorrando tiempo; además es fácil de transportar, por tanto puede ser utilizado para distintos fines como meriendas, para quitar la sed, como acompañamiento de las comidas o para salir de un apuro cuando no se tiene tiempo para elaborar la bebida.

La tradición costarricense tiene una fuerte influencia en el fresco debido a que este mismo brinda a su mercado una variedad de sabores típicos de la cultura costarricense, lo que beneficia a su consumidor y a la empresa.

Este segmento objetivo determinado por la empresa para Tropical mediante mucha investigación de mercados, se encuentra entre los 12 a 45 años de edad, de clase social media y media baja, que se encuentran ubicados en todo el territorio nacional, principalmente en áreas urbanas. Se trata de personas activas que les gusta compartir con amigos, asistir y/o participar en actividades sociales y deportivas. Además tienen acceso a los diferentes medios de comunicación masiva y que por lo tanto, son susceptibles a sus mensajes.

Una vez definida esta segmentación la empresa busca una estrategia de conocimiento del producto en el mercado y posteriormente una estrategia de posicionamiento. El posicionamiento y la diferenciación que la empresa decide para comercializar el Tropical en el mercado se sustenta bajo una serie de características del producto tales como:

- ✓ Tropical es un fresco natural.
- ✓ Atiende a las nuevas tendencias mundiales del cuidado de la salud.
- ✓ Se cataloga por tener sabores tradicionales de la cultura costarricense.
- ✓ Es para personas que no acostumbran consumir bebidas alcohólicas.
- ✓ Al no ser una bebida gaseosa, el consumidor fácilmente ingerirá mayor cantidad de unidades por ocasión.
- ✓ Ofrece los sabores de frutas preferidos durante todo el año, sin importar si están o no en temporada y además puede ser consumido en cualquier momento del día y en cualquier lugar.

Florida Ice and Farm Co. empieza a posicionar el producto basándose en las características del fresco y en los beneficios. Tiene dos tipos de clientes: mercados del consumidor y mercados de negocios. Los mercados de los consumidores son aquellas personas u hogares que compran los productos para su consumo personal. Los mercados de negocios compran los productos para un procesamiento adicional o para emplearlos en su proceso de producción.

Una vez establecido su mercado meta, dirige sus actividades de *marketing* con el fin de captar la atención de las personas para inducirlas a que consuman el producto.

3.4.3 Cobertura

La comercialización del fresco Tropical a nivel nacional se hace con una cobertura muy amplia de este territorio gracias a la gran fortaleza que posee en distribución.

El territorio nacional está cubierto en su totalidad mediante la división territorial realizada por la empresa en la cual centra sus actividades en el Gran Area Metropolitana y en las demás provincias y zonas rurales oficinas y depósitos de producto. Estos depósitos están en las principales ciudades del país y mediante una división geográfica del territorio nacional, le asigna a cada uno una zona determinada para administrar y comercializar los distintos productos de la empresa. Cada áreas debe abastecer en forma eficiente, los productos a todos los rincones del país mediante una fuerza de ventas debidamente capacitada y equipada para atender las demandas de los clientes.

Además por medio del establecimiento de rutas de ventas, utilización de equipo moderno y apto para la venta y de vehículos, se ordena muy bien el proceso de comercialización y contacto con el cliente.

Por el momento la empresa sólo comercializa el Tropical a nivel nacional, sin cerrar la posibilidad de exportarlo en el futuro.

3.5 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción utilizada por la empresa busca un posicionamiento del con base en la cualidad de ser un producto natural y la ventaja de estar libre de preservantes.

Al inicio, durante la introducción del fresco en el mercado, no se realiza una gran promoción masiva, sino que se busca vender el producto por los atributos propios y por sus características únicas.

3.5.1 Audiencia meta

La audiencia meta objetivo corresponde a todas aquellas personas, desde niños hasta adultos de clase media ubicados en todo el territorio nacional, que tienen acceso, gustan de ver y escuchar algún medio masivo de comunicación y que por lo tanto, son susceptibles a los mensajes que la empresa transmita acerca de los Frescos Tropical.

Se orienta mucho hacia aquellas personas que les gusta la diversión sana, que practican deporte y que consideran muy importante el cuidado de la salud. Además se incluyen a los niños como consumidores potenciales del producto cuando las madres se los adjuntan

en la merienda o cuando estos inducen en la decisión de compra tanto por insistencia como por el cuidado que la madre tiene con la alimentación del niño.

3.5.2 Mensaje

El objetivo de la comunicación es diseñar una estrategia de publicidad dirigida a reforzar la imagen de los Frescos Tropical en el mercado y lograr que el público meta identifique como un producto disponible en diversos lugares comerciales. Además mostrar los Frescos Tropical como una nueva opción para consumir en cualquier evento social y promover actividades atractivas al público meta, a fin de lograr una mayor identificación con el producto.

El mensaje que la empresa quiere transmitir al consumidor se puede visualizar con el eslogan del fresco: “Tómese la fruta”, que alude a su carácter natural y a su frescura catalogándolo en el medio como el único fresco natural y fácil de tomar, porque ya viene listo para servir.

3.5.3 Medios

El objetivo de utilizar medios masivos es mantener la frecuencia y la comunicación del producto durante su etapa de introducción. Además se pretende informar a la mayor cantidad de personas acerca del nuevo producto en el menor tiempo posible.

En la actualidad los objetivos van más orientados hacia el apoyo de los frescos y de sus nuevos lanzamientos y los anuncios van más enfocados hacia la comodidad del consumidor, sus nuevas presentaciones de 350 ml y 900 ml envase plástico. Como a que

ya se cuenta con una marca consolidada, el mensaje va dirigido hacia recordar que el producto ya está en el mercado.

Se implementa una campaña publicitaria en los medios de comunicación masiva, que además de mostrar los atributos del producto, hace énfasis en los lugares y actividades donde se pueden consumir los frescos Tropical.

En televisión se utilizan tres spots de treinta segundos, tres días a la semana en Canal 7, Canal 6 y Canal 11, durante los horarios AA (6 pm a 11 pm), ya que son las horas en que el público meta ve más televisión.

Se pauta con dos comerciales: en el primero, unos jóvenes asisten a un restaurante en donde solicitan al mesero un fresco natural, este inmediatamente corta la piña de la planta y sirve el Fresco Tropical. En el segundo, se encuentran unos niños y unos jóvenes en casa de su abuela y esta les sirve Tropical luego de que con su bastón corta las moras de la planta que tiene en su techo.

En ambos el mensaje refleja que Tropical es un fresco completamente natural, como hecho en casa, con los sabores tradicionales costarricenses que se encuentra listo y que puede ser tomado por todo tipo de personas, desde jóvenes, niños y adultos. Ambas locaciones tanto la casa como el restaurante indican que el fresco puede ser consumido en cualquier lugar y en cualquier momento y tanto para refrescar la sed como para acompañar alimentos.

Además se realiza un infocomercial en donde se presenta la empresa Florida Ice and Farm Co. y se habla sobre de la creación y comercialización de su nuevo producto Frescos

Tropical. Por otro lado, el producto se promueve a través de la utilización de programas televisivos de gran audiencia como el caso de “A todo dar”, para llegar a los jóvenes, el programa de “Tía Florita” para llegar a las amas de casa y el programa “La pensión” para llegar a la familia.

En la radio se introducen ocho cuñas de 30 segundos, cinco días a la semana, en emisoras de gran *rating*, principalmente juveniles, como 103, Radioactiva, Oxígeno, Juvenil y Vox. Se transmiten cinco comerciales diferentes, tres a finales de noviembre y principios de diciembre para la inserción del Tropical de piña, cas y mora. Luego en febrero se pauta para dar a conocer el Tropical de frutas y en abril para introducir el sabor a guanábana. En el 2003 se comienza a introducir sus nuevos sabores de te frío melocotón y limón.

En la prensa se realizan publicaciones de página entera *full color* en los principales periódicos nacionales como La Nación, La Extra y Al Día en las cuales se pretende dar al conocer al público en general de la existencia de los Frescos Tropical e incentivar a que lo prueben. Además se trabaja a nivel de algunas publicaciones estratégicas como revistas de detallistas o especializadas para llegar a empresarios y comerciantes. Se trata de llegar a las amas de casa mediante la publicación de anuncios en la revista Perfil.

Además de las estrategias de pautar en los principales medios de comunicación masivos y de usar todo tipo de publicidad en el punto de venta, la empresa utiliza otras formas de publicitarse las que se explican a continuación:

En la zona metropolitana se contratan 150 “*Mupies*” (los anuncios con base de cemento ubicados cerca de las paradas de buses y en la Avenida Central) los que se caracterizan por su gran visibilidad, tanto para peatones como para conductores, en los cuales se

exhiben anuncios de Tropical durante un mes. Este medio se usa durante un periodo corto por su elevado costo.

Se realiza publicidad “*outdoors*” o exterior mediante el uso de diez vallas de carretera de 9m x 3m, de la empresa Color visión, ubicadas en las principales carreteras del país por un periodo de un año y mediante anuncios muy llamativos que reflejan las frutas tropicales, frescas y de consumo tradicional costarricense, se le informa al conductor de la existencia del producto incitándolo a la compra.

Se rotulan los activos de la empresa tales como carros, camiones y furgones con la marca y frutas del Fresco Tropical, convirtiéndolos en vallas informativas rodantes.

Todos estos medios son de cobertura nacional por lo tanto, van a cubrir la mayor parte del país y no fuera de este, donde el fresco no se comercializa, siendo una publicidad estratégica y muy bien dirigida.

3.5.4 **Publicidad**

Para el lanzamiento de Tropical la empresa inicia y conserva el contacto con sus clientes y prospectos mediante el uso de materiales impresos y medios de comunicación masiva orales y visuales. El objetivo no es sólo dar a conocer el fresco, sino que persuadir a las personas para que lo prueben.

Florida Ice and Farm Co. cuenta con la ayuda de diferentes agencias de servicios de mercadeo como las empresas de investigación de mercados, de asesorías en mercadeo y publicidad, que la orientan y promueven sus productos en los mercados apropiados.

Para la publicidad de Tropical se contrata a la agencia “Jotabequ”, que tiene mucho renombre y varios años de laborar para la empresa, promoviendo sus muchas marcas.

El anuncio debe identificar bien las cualidades del producto, aumentar su valor en la mente del consumidor, estar dirigido a los consumidores y tener cobertura nacional. Por esta razón el mensaje tiene que distinguirse de otros productos mediante la utilización de un diseño simple, un lenguaje fácil de entender para la audiencia y un elemento dominante que destacara los beneficios del producto.

La estrategia publicitaria conoce los objetivos corporativos para conseguir un concepto del producto, facilitar la selección del mercado meta y del mensaje publicitario. Los objetivos corporativos son introducir el nuevo fresco natural al mercado de forma exitosa, empezar a ganar participación de mercado y lograr el mayor volumen de ventas posible.

El plan publicitario establece lo que se comunicará a través de los anuncios, después de la determinación de cómo el producto satisface las necesidades del consumidor, para Tropical sería un producto de sabor tradicional, listo para servir, que quitara la sed o puede acompañar en alimentos. Además, el plan buscaría posicionar el fresco en la mente del consumidor, mediante un texto publicitario creativo que resaltara las cualidades como el uso del *slogan* que describe el producto. Para esto es necesario establecer los objetivos de cada anuncio, el número y tamaño de los mismos.

Se establecen los objetivos de los medios como dar a conocer el producto e instar a comprarlo; luego se determina la estrategia para alcanzar esos objetivos. Esta estrategia se basa en realizar anuncios en los principales medios masivos considerados claves y los más adecuados, en programas y horas en que, según estudios, gran parte de la audiencia

meta está presente, lograr la mayor cobertura, frecuencia y alcance posibles para hacer un uso efectivo y rentable de la publicidad.

Se determinan los objetivos y el tamaño y el peso del mensaje, el alcance y la frecuencia de exposición del mensaje. Luego se establecen los tipos de publicidad a utilizar y la estrategia de medios que la acompañara. Se utiliza mucha publicidad exterior, publicidad en el punto de venta, publicidad escrita y electrónica, entre otros tipos, como se detalla en la sección de medios de este trabajo.

En lo que se refiere a “*Trade marketing*”, al inicio durante la introducción del fresco se trabaja con obsequios a los vendedores de organizadores de ventas y se reparten volantes entre los clientes para informar acerca del producto, de su duración y cómo vender el mismo.

En relación con los llamados eventos especiales inicialmente se intenta tener la mayor participación en eventos pequeños y grandes a nivel nacional tales como las fiestas de fin de año de Zapote, las fiestas de Palmares, los carnavales del Puerto, ferias de Liberia, feria del Erizo en Alajuela, entre otras, siempre a nivel masivo.

En dichas actividades y en centros de entretenimiento diurnos o nocturnos se realizan actividades en donde se otorga a los participantes camisetas, gorras, bolsos canguros, llaveros, entre otros que llevaran impresos la marca Tropical.

Con el Ministerio de Educación Pública se trabaja a nivel de Juegos Deportivos Nacionales y juegos estudiantiles. También Tropical de apoyo a la Federación Costarricense de Fútbol como patrocinadores oficiales de la selección nacional de fútbol.

3.5.5 Promoción de ventas

A nivel del canal de distribución, se realiza una estrategia de “*push*” entre las empresas distribuidoras con un descuento inicial del 20% en la compra, para impulsar el nuevo producto ofreciéndoles un beneficio que no necesariamente se traslada al cliente, por lo que los vendedores tendrían un mayor margen de ganancia.

El obsequio de muestras de fresco en diferentes partes del país con el objetivo de comunicar la existencia del producto se ha utilizado en la actualidad, no durante la introducción del mismo, por la limitación del envase de vidrio. En la actualidad con su nueva presentación en envase plástico pequeño que da conveniencia al consumidor, se reparte en las principales rotondas del área metropolitana, en las salidas de escuelas, colegios, instituciones públicas, así como en ferias, “*malls*”, ferias del agricultor y actividades deportivas.

La promoción se orienta en tres direcciones; : primero hacia la fuerza de ventas que la etapa de introducción de los Tropical se desplaza a visitar a sus clientes acompañados de hieleras que contenían el producto debidamente etiquetadas. La intención es el “*sampling*”, en donde al cliente del canal se le da la hielera y al cliente final se le ofrece una degustación.

La segunda vía es a través de las principales cadenas de supermercados de país por un periodo de mes y medio, mediante el uso de impulsadoras en las quincenas de pago, las que ofrecen una degustación del fresco y recomiendan a la persona a adquirirlo. Se utilizan quince impulsadoras que trabajan 16 horas diarias, en un período de ocho

semanas; para las degustaciones se usan tres cajas de refresco por supermercado, por fin de semana durante los primeros meses de lanzamiento del producto.

La tercera vía es mediante los aprovechadores de tráfico y en ferias mediante el uso de “stands” en distintas actividades industriales, escolares, de salud y deportivas para degustar el fresco en vasitos pequeños.

En la actualidad para promocionar la presentación grande en PET e impulsar su venta, se utiliza una promoción de 3X2 del producto.

Se realizan actividades de control para toda la campaña publicitaria monitoreo diario de televisión, verificaba la cantidad de “spots”, la posición en cortes y la distribución, monitoreo muestral en radio: cada una de las emisoras contratadas se monitorea por lo menos cinco días durante el mes, para verificar la inversión, cada quince días se verifica en el periódico La Nación la posición, calidad y tamaño, “post buy”: se evalúa si la colocación, las degustaciones y el concierto realizados resultan rentables. Todo lo anterior con el objetivo de lograr una efectividad en la inversión publicitaria utilizada para dar a conocer el producto en el mercado.

3.5.6 Relaciones públicas

En lo referente a las relaciones públicas, la empresa cuenta con un departamento muy consolidado que es el vocero de la empresa. Durante la introducción de Tropical realiza una conferencia de prensa en un prestigioso hotel capitalino, en donde invita a todos los medios anunciantes para dar a conocer el nuevo producto. Además elabora un

comunicado de prensa con el mismo fin el cual es enviado a los principales medios de comunicación masivos acompañados de muestras del producto.

Para Florida Ice and Farm Co el manejo de la imagen de la empresa es un tema muy importante y de mucho cuidado, pues representa uno de los pilares de éxito de la empresa catalogada como muy poderosa, que ofrece productos de mucha calidad y que cuenta con mucha proyección social hacia las distintas comunidades del territorio nacional

3.5.7 Merchandising

En el punto de venta, se trabaja decorándolo con publicidad catalogada como no permanente por su duración, pues el material utilizado en su mayoría cartón, deteriora. Este tipo de publicidad buscar llamar la atención del consumidor e informarle que en ese establecimiento puede conseguir Tropical.

Se incluyen afiches, colgantes, habladores de precios, mantas vinílicas, habladores de pasillos y cajas para minisupers, pizarras de menú en sodas y restaurantes y pizarras de corcho para mensajes de barrio, orejas o banderolas y todo tipo de material útil para el cliente.

En supermercados se utilizan islas de productos y se compran los principales espacios en las góndolas en donde el fresco estuviera a mano del consumidor, además en los inicios de los pasillos se colocan estantes con el producto con el objetivo de que la persona que da vueltas por el supermercado, principalmente con el carrito, divise mejor el producto. Además a la par de las cajas se instalaron mini cámaras de enfriamiento para que las personas divisen y compren el producto durante el momento en que están haciendo fila para pagar. En un supermercado el producto se puede localizar en diferentes sectores

tanto en las cámaras de enfriamiento, en los pasillos e islas como en la sección de bebidas.

A nivel de chinameros y sodas se trabaja obsequiándoles delantales, gorras y camisetas para que llevaran puestas durante horas de trabajo promocionando el producto. Además se pintan algunos chinamos con las frutas de Tropical.

En otros establecimientos tales como sodas y farmacias, se dota a los mismos con rótulos externos con la marca Tropical que contienen el nombre del lugar.

Por otro lado, como parte de la estrategia de la empresa con su variedad de productos, se le otorga al comerciante las cámaras de enfriamiento que como objetivo principal es el de mayor duración del producto, pero son aprovechadas para promocionar el mismo por tanto se realizó el arte de pintar las frutas de los Frescos Tropical de forma tal que parecieran llamativas y reales.

Todo esto se le cataloga como inversión en el canal de distribución para el desarrollo del producto en el mercado. Este tipo de publicidad en el canal se cataloga como publicidad permanente junto con exhibidores, centros de mesa para sodas y restaurantes (donde se colocan las servilletas y las salsas), relojes de pared, entre otros.

Las estrategias utilizadas por la empresa han sido muy bien distribuidas con el objetivo de abarcar todas las áreas: publicidad en diferentes medios, promociones, manejo de imagen de la empresa, trabajos en el canal, entre otros. Esto ocurre principalmente por la relevancia que esta empresa da a las actividades de mercadotecnia a las cuales asigna

gran cantidad de recursos con el objetivo de mantener buena presencia en el mercado e imagen de marca.

En el siguiente capítulo se realizará una auditoría de las actividades de mercadotecnia realizadas por la empresa para Frescos Tropical con el objetivo de evaluar todas sus acciones, resaltar puntos buenos, señalar aspectos negativos y plantear posibles mejoras a la realidad existente.

CAPITULO IV

Auditoría de las variables de *marketing* para los Frescos Tropical

CAPITULO IV

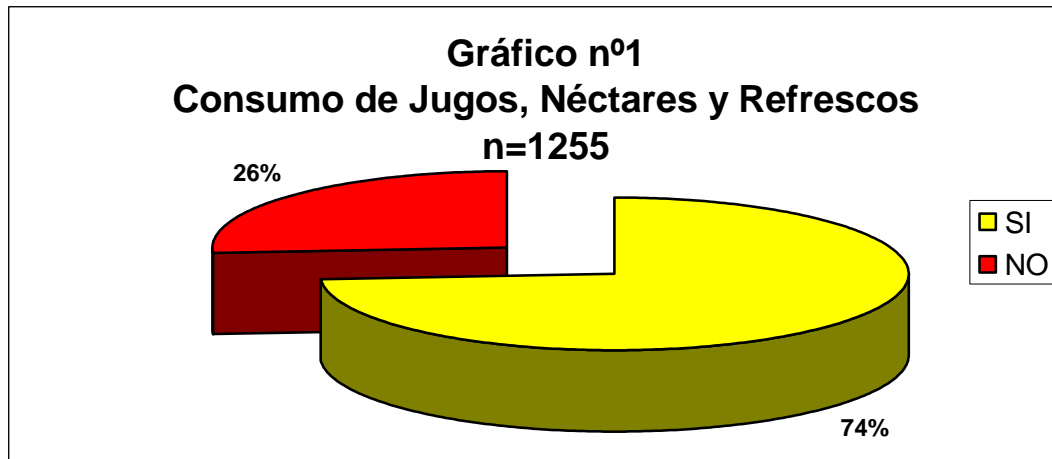
Auditoría de las variables de marketing para los frescos Tropical

Antes de lanzar los Frescos Tropical, la empresa se dio a la tarea de estudiar el mercado potencial para este tipo de producto; investiga no sólo los factores sociales, culturales y económicos de la región, sino también la posición de los posibles competidores.

Para establecer si existe suficiente mercado para este fresco natural, realiza muchas investigaciones de mercado que ofrecen excelentes y atractivos resultados para el desarrollo del nuevo producto.

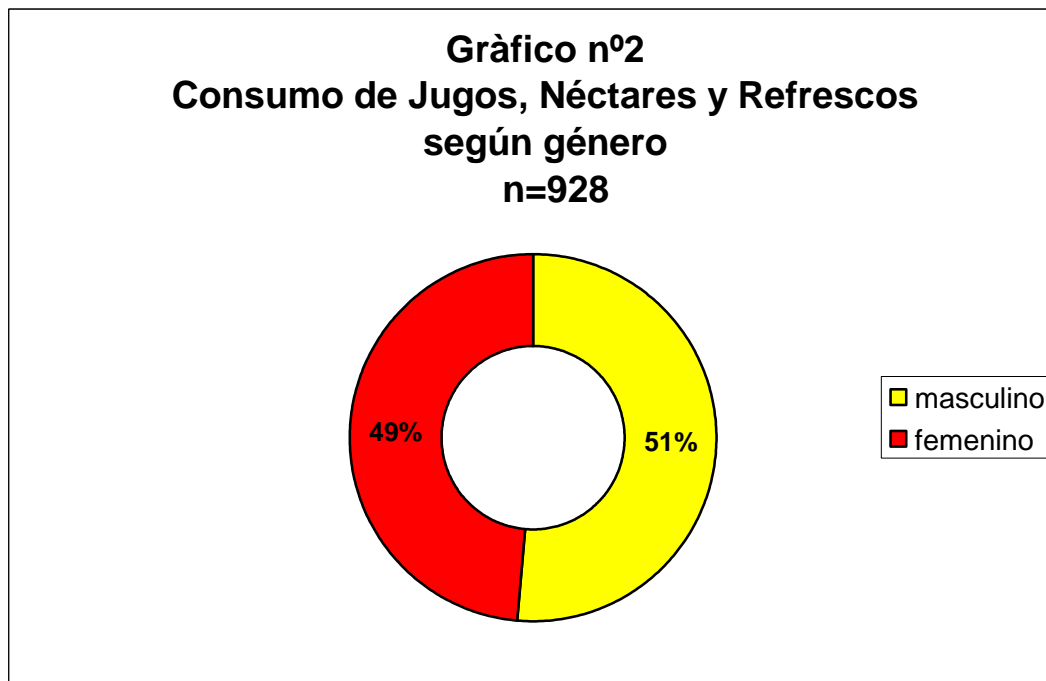
Uno de los hallazgos más relevantes es la incidencia del consumo en la categoría de jugos, néctares y refrescos: el 74% de los entrevistados consume, algún tipo de néctar, jugo o refresco, lo que permite inferir que la posibilidad de venta y aceptación del nuevo producto es muy alta.

Estos estudios se realizan con una muestra de 1255 personas con edades entre los 12 y los 60 años, residentes de zona urbana, de clase social baja, media y alta; se entrevistan hombres y mujeres.



Fuente: Estudio de mercado acerca de jugos, néctares y refrescos realizado por el Departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para una muestra de 1255 personas residentes principalmente en el área Metropolitana, para el año 2002.

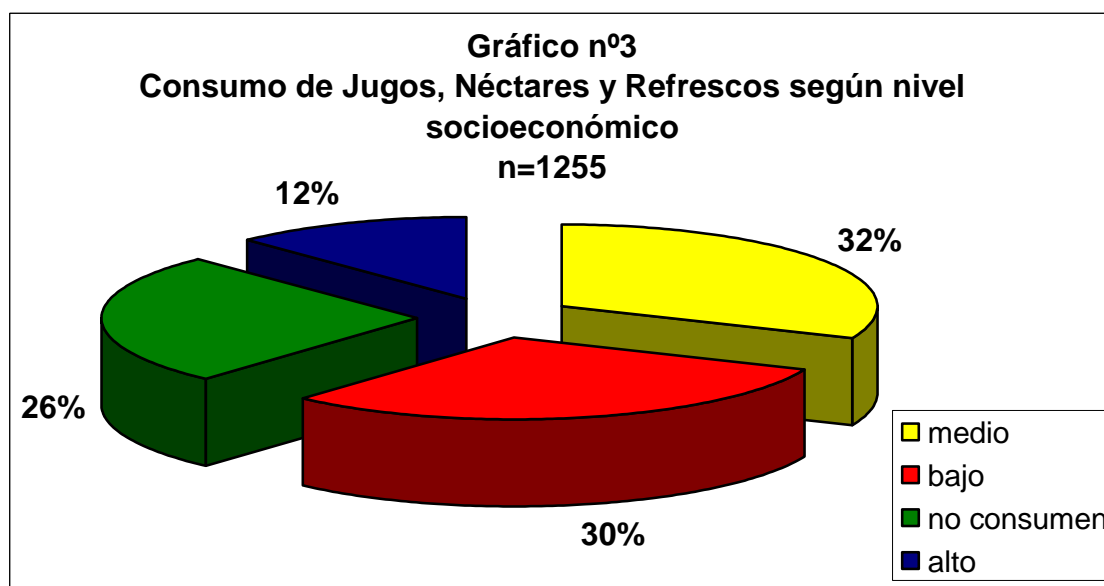
La incidencia de consumo por género no muestra diferencia significativa ni predilección de consumo entre hombres o mujeres, sino que ambos tienen el mismo interés por este tipo de producto.



Fuente: Estudio de mercado acerca de jugos, néctares y refrescos realizado por el Departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para una muestra de 1255 personas residentes principalmente en el área Metropolitana, para el año 2002.

Según los estudios realizados, la clase media es la que consume mayor cantidad de jugos, néctares o refrescos, con un 32% del total de entrevistados, seguido muy de cerca por la clase baja, con un 30%. Esta información perfila muy bien el tipo de consumidor de los Frescos Tropical y ayuda a la empresa a focalizar mejor los esfuerzos de *marketing*.

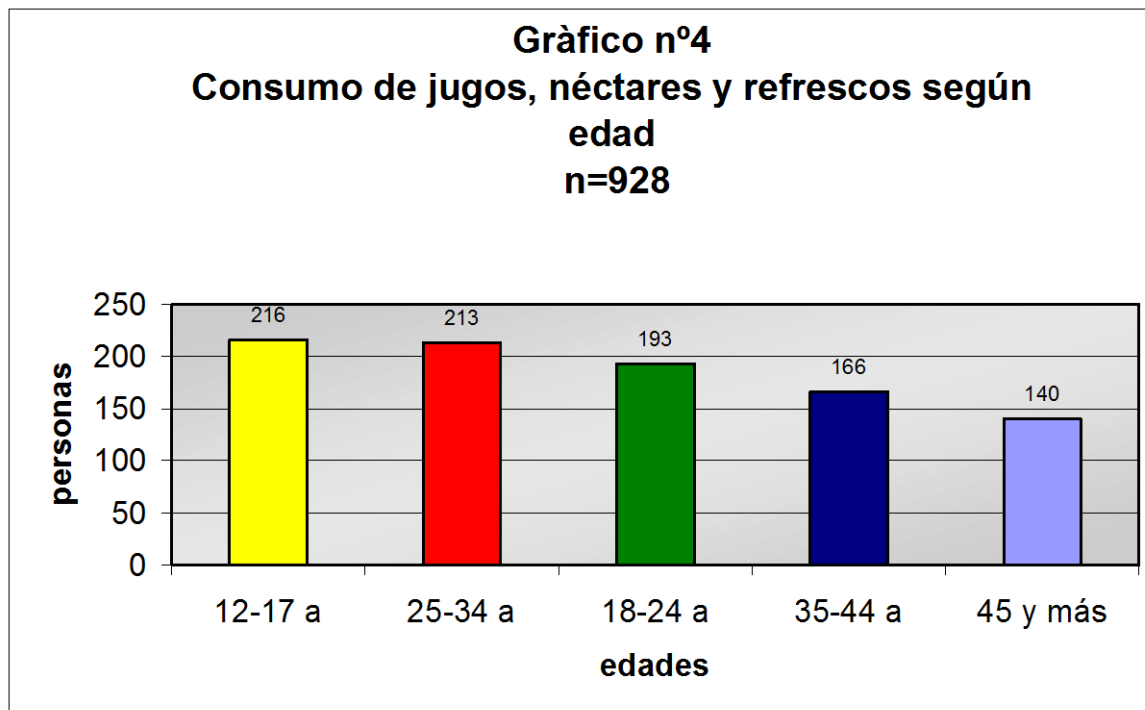
Por el contrario, la clase alta es la que menos consume estos productos, sin decir con esto que no los consumen, sino que lo hacen con menos. Aún así, se aprecia que es mayor el porcentaje la clase alta, con un 26% de la población entrevistada, que no consume este tipo de bebidas por diferentes motivos, como otras preferencias.



Fuente: Estudio de mercado acerca de jugos, néctares y refrescos realizado por el Departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para una muestra de 1255 personas residentes principalmente en el área Metropolitana, para el año 2002.

Por otro lado, el mayor consumo de estas bebidas se encuentra ubicado en los rangos de edades comprendidas entre 12 a 34 años, distribuidos en tres subgrupos: 12 a 17 años, 18

a 24 años y de 25 a 34 años, en donde el número de menciones de consumo es alto y muy parecido entre ellos. Posiblemente el mayor consumo se explique porque personas con mucha actividad física, que toman la bebida en diferentes ocasiones, ya sea después de realizar algún deporte, como merienda o para acompañar sus comidas.



Fuente: Estudio de mercado acerca de jugos, néctares y refrescos realizado por el Departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para una muestra de 1255 personas residentes principalmente en el área Metropolitana, para el año 2002.

4.1 Control del plan anual

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante el avance de los planes de mercadotecnia, la empresa debe dar seguimiento y control continuo a sus actividades.

El propósito del plan anual de ventas es asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y los objetivos establecidos en el plan. Este le compete a todos los

departamentos y está constituida por varias etapas según los objetivos y el plazo fijado para los mismos, luego realiza las acciones correctivas.

Además, cada gerente de producto se compromete a alcanzar los niveles de ventas y costos que se especifican. Cada gerente de ventas regional y cada representante de ventas se comprometen por igual con los objetivos específicos. En cada periodo la alta administración revisa e interpreta los resultados y aclara si se requiere alguna acción correctiva.

Para realizar los pronósticos de ventas de Tropical, la empresa basa los mismos en tres fases. En la primera de ellas, se sustenta en mucha investigación de mercados para realizar la primera estimación de las ventas de un producto que es no sólo nuevo para la empresa sino también para el mercado. Para la empresa es difícil porque no se tiene comparación con otros productos, no se puede comparar con las gaseosas ni con algún otro refresco y además no existe ninguna estadística acerca de frescos naturales de sabores tradicionales.

Luego de esa ardua investigación de mercados y con base en la referencia de los resultados, aunque esta tenga muchas debilidades y se basa sólo en opiniones, en respuestas a algo nuevo y no en la experiencia, se pasa a la segunda fase que compara lo que ya existe con los datos reales. Se empieza a comparar la cantidad de cajas de productos similares que se venden en el mercado para ayudar en el pronóstico de ventas.

Continúa la investigación de mercados concentrándose en la cantidad de negocios que compran esos productos similares, trabajando en el 100% de los canales. Después de conocida esta información se procede a segmentar el mercado clasificando a los grupos de clientes en tres niveles: clientes A caracterizada porque compran de cinco a más de

diez cajas, clientes B, que compran de cuatro o nueve cajas y clientes C que compran de una a tres cajas del producto.

Para cada uno de estos segmentos se le determinan probabilidades estadísticas para colocar una cierta cantidad del producto en el canal según el volumen de ventas y en un determinado periodo.

Se toma la estimación del mercado total realizado anteriormente en donde su unidad de medida es el hectolitro, se empieza a convertir a conveniencia de la empresa hasta llegar a una estimación por cajas. El pronóstico de ventas (aun no se establece en plan de ventas) se empieza a calibrar, mucho de este mediante la suposición de lo que se puede colocar en el mercado por la poca referencia existente.

En la última fase ya se está en mejor posición para hacer un plan de ventas empezando a realizar una distribución de ventas mas profunda, no tan macro sino mas detallada, esta vez por sabores de los Frescos Tropical. Es aquí en donde se vuelve a retomar la investigación de mercados para conocer la preferencia del consumidor por sabores y así se establece la proporción de producción en cajas.

Luego de tener una idea más fundamentada de la cantidad de clientes, de la forma de segmentar, de las posibles combinaciones de sabores y el volumen de cada sabor la empresa busca la forma de cómo convertir esa información en un plan de ventas para Costa Rica y hacerlo realidad.

Se empieza a determinar la proporción de producto para la Meseta Central y para la zona rural, dando mayor énfasis en la Meseta Central porque es el lugar con la mayor concentración de clientes.

Para determinar la distribución por rutas y para llegar a todos los posibles clientes se contrata un censo con una empresa privada, para conocer la ubicación de todos los clientes asistiendo lugar por lugar mediante los llamados distritos censales, que se unen con la división territorial administrativa del país y ubicando cada soda, abastecedor, pulpería, farmacia, minisuper, escuela, colegio, salas de belleza y demás. A partir de esto ya se cuenta con un universo de clientes.

En este censo de detallistas del Gran Área Metropolitana se hacen una serie de preguntas estructuradas en un cuestionario dividido en seis partes. La primera de ellas solicita una descripción del cliente, incluyendo preguntas tales como el nombre y teléfono del negocio, el nombre del dueño o representante legal, el horario de atención del negocio, la ubicación geográfica, la dirección física, el tipo de canal y la ubicación GPS (longitud y latitud).

La segunda parte es de observaciones del negocio y la explicación. La tercera parte incluye la frecuencia de visitas, días, horas, frecuencia y unidades de venta de los distintos tipos de producto. La cuarta parte es de uso confidencial para la empresa, referente a la cantidad de compra semanal que realiza la empresa por lo cual no puede ser accesada.

La quinta parte del cuestionario incluye el equipo frío que tiene el punto de venta (enfriadores, cámaras o congeladores). Por último, la sexta parte del cuestionario del censo tiene espacio para algún tipo de comentario importante de anotar.

La empresa tiene gran conocimiento en las rutas de ventas de cervezas que se dividen en negocios patentados para venta de licor y negocios no patentados, pero no tenía conocimiento sobre el mercado del fresco natural. Este es el inicio del plan de ventas.

Estas investigaciones empiezan año y medio antes del inicio de la producción y comercialización de los Frescos Tropical y hasta hace poco tiempo se tiene la información suficiente y completa para determinar un buen plan de ventas.

La segunda etapa del plan de ventas se establece dependiendo de la clasificación del producto. Se empieza a determinar los puntos de concentración de los clientes y el volumen para pasar a la planificación de rutas, de clientes, de ventas y se establecen otros puntos importantes como el número de camiones, carros y personal que necesita la actividad.

Todo se establece como un rompecabezas en donde se empieza a unir las partes concordantes y donde mediante prueba y error se busca encajar cada pieza del mismo.

La estructura de las rutas se establece con base en un sentido lógico asociando a cada territorio una cantidad determinada de clientes, una frecuencia de visitas y un estimado de ventas. Se descompone el pronóstico de ventas a un nivel más micro y específico. Cada una de esas sumatorias de esos pronósticos de los segmentos deben de tener una lógica y congruencia con el pronóstico global.

La empresa define el número de rutas que se requieren y se concuerda con el pronóstico de ventas. Se tiene un diseño de rutas en papel, pero estas deben llevarse a la realidad.

Se contrata a vendedores a los cuales la empresa brinda una nueva flotilla de vehículos y otros elementos de apoyo tales como máquinas, facturadores, capacitación, *handhelp* y otros y los incorpora a la calle para reconocer el territorio con su lista de clientes, planificar el tiempo y el *roll* de visita, que tan concentrados o dispersos se encuentran los clientes entre otros puntos importantes.

Se pasa a la ejecución del plan de ventas cuando el vendedor se encuentra listo, el producto se encuentra en bodega y listo para vender con el precio ya definido. Luego empieza la fase de revisión del plan de ventas con base en la retroalimentación, revisando la ejecución diaria del vendedor, cuántos clientes visita al día, el número de horas, visitas efectivas y no efectivas y las razones por la que compran o no compran el producto.

Este es un proceso con una duración de uno a dos meses. Después de esta revisión se establece el plan de acción y corrección de la ejecución en la calle.

Hoy en día aun no se tiene certeza del tamaño del mercado, pero mediante la ejecución del producto y la investigación de mercado se va perfilando el mismo. Al inicio se empieza en el vidrio retornable y luego con el plástico lo cual expande el mercado y aumenta la demanda. A cada uno de sus vendedores se le establece un portafolio de clientes.

El control se presenta en cada una de las etapas de este plan de ventas en donde el monitoreo constante del producto, mercado, competencia y resultados obtenidos en un determinado periodo de tiempo hacen que la empresa se prepare para servir mejor al mercado y ajuste sus planes y objetivos a la realidad para que estos sean lo más

congruentes posibles y no pierdan el horizonte a donde deben llegar. El control le permita a la empresa hacer un uso eficiente de sus recursos y centrar esfuerzos en lo realmente rentable y ventajoso para ella.

Mediante un estricto seguimiento a toda transacción y por medio de continuas reuniones entre gerentes de ventas y también reuniones con el personal de ventas, la empresa realiza control sobre la actividad.

A continuación se mencionan cuatro herramientas utilizadas por la empresa para revisar el desempeño del plan de ventas. Estas son: análisis de ventas, análisis de participación de mercado, análisis de gastos contra ventas de mercadotecnia y seguimiento de la satisfacción del cliente, que a continuación se detallan.

4.1.1 Análisis de ventas

Consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de venta. Aquí es muy útil el análisis de microventas, que indica a cuánto ascienden las ventas por territorio y si se alcanzaron los objetivos planteados.

Para esto, la empresa desarrolla un control de ventas mensuales que involucra un comparativo del desempeño de ventas entre meses a través del año. En este reporte de ventas, la empresa subdivide el país por zonas geográficas y hace un conglomerado de las mismas.

Establece un código, el nombre del cliente, las ventas de cada uno de los meses y mediante un acumulado y un promedio anual, realiza la comparación entre ventas e

investiga el por qué del comportamiento para dar paso a la acción correctiva ya sea reforzando el producto por temporada y por punto de ventas o resolviendo situaciones negativas.

La división por zonas para el reporte de ventas mensual involucra una extensa lista de puntos: Zona Alajuela, Cartago, Casco Metropolitano, Ciudad Neilly, Cristal, Cañas, Curridabat, Eventos Especiales, Guápiles, Heredia-Alajuela, Liberia, Limón, Nicoya, Palmar Norte, Puntarenas, Quepos, San Carlos, San José Oeste, San Isidro, San José Norte, San José Sur, San José Oeste, Sur Rural, Supermercados, San Vito, Televenta, Turrialba, Zona virtual (suplentes) y *Vending Machine*.

En cada zona se identifica no sólo el volumen de ventas, sino también la cantidad de clientes que continúa comprando el producto y el total de cajas que compra; lo mismo para los clientes que dejan de comprar: cuántas cajas menos del producto y la cantidad de clientes nuevos, junto con el número de cajas de producto.

Este es un reporte muy elaborado que muestra información muy enriquecedora para la toma de decisiones y lo único que requiere es tiempo para interpretar los datos obtenidos.

En general, para entre cada una de las zonas, en los meses comprendidos entre febrero del 2002 y febrero del 2003, se observa que la de clientes nuevos es mucho mayor que la cantidad de clientes actuales y clientes que dejan de comprar el producto; además, el porcentaje de clientes nuevos va en aumento. Al total de clientes nuevos siguen, sigue el número de clientes actuales y, en un menor grado, los que dejan de comprar el producto.

En términos generales la tendencia de ventas va en aumento, con algunas disminuciones en ciertos meses. Este crecimiento ya no es tan acelerado como al inicio, durante la introducción del producto, sino que tiende a estabilizarse.

El rotundo éxito que tiene el fresco en su etapa introductoria supera las expectativas de la empresa, al punto que esta se ve en apuros con respecto a su nivel de producción, cuando en tres meses se vende lo que los pronósticos tenían para un año y hay un faltante del producto que se traduce en ventas perdidas, cuando los agentes vendedores no pueden suplir las cantidades que demandan los clientes del canal.

Aunque la empresa cuenta con una gran capacidad de producción, tiene que realizar un enorme esfuerzo para atender las demandas de producto por parte del mercado. A nivel de proveedores, ha tenido que comprar materia prima en el exterior debido a que, en algunas ocasiones la producción nacional de frutas no ha sido suficiente, aunque se hubiera cumplido anticipadamente.

Durante la etapa de introducción del producto al mercado, que comienzan en noviembre del 2001 con tres sabores: mora, cas y piña, los tres muestran una tendencia de ventas similar. Es importante agregar que, como es característico de la etapa de introducción, las ventas tienen una tendencia de incremento, lo que se observa en el gráfico de la página 86. En enero y en marzo se introducen al mercado nuevos sabores de Tropical y por tanto se da un aumento en las ventas.

El fresco con sabor a mora toma gran fuerza desde el inicio y, a través del periodo de noviembre a junio, muestra ser uno de los frescos de más venta y una tendencia estable, a

diferencia del fresco con sabor a piña, el cual ha mostrado un comportamiento mas irregular, en el mes de enero hay un descenso en las ventas y después vuelve a aumentar. Esta tendencia se vuelve a presentar en los demás meses.

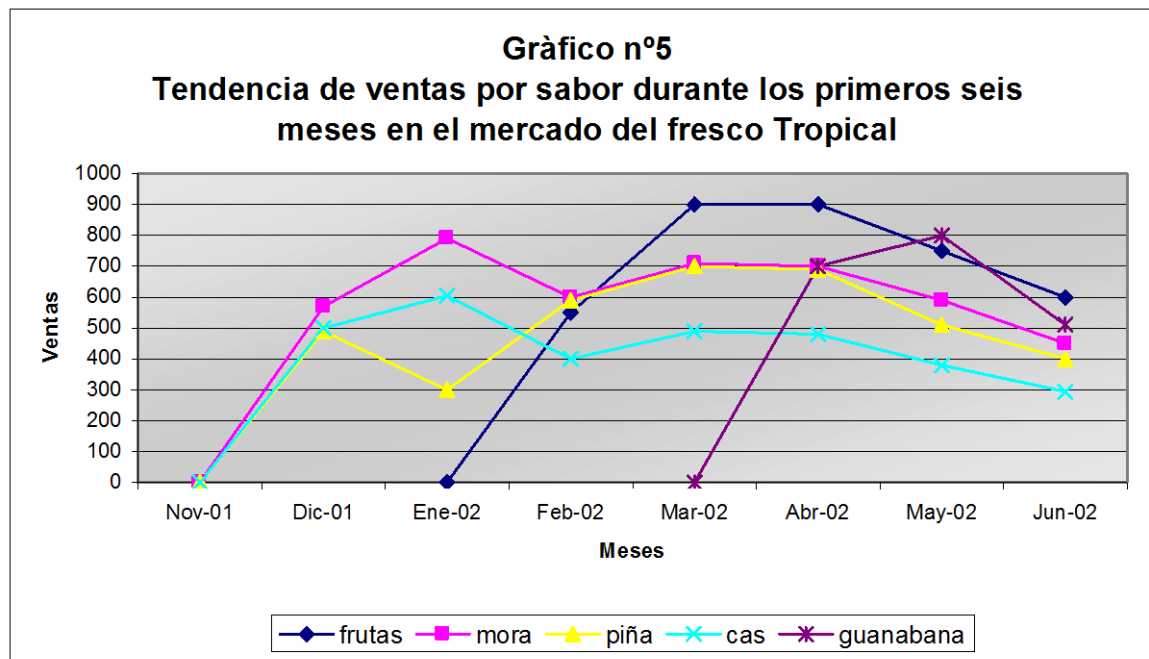
El sabor a cas presenta una tendencia similar al fresco de mora en cuanto la estabilidad en las ventas, pero con la diferencia en que el volumen de ventas es menor. Este tradicional sabor a cas es el fresco de menor venta en comparación con los otros sabores de frutas de Tropical durante el periodo de venta analizado.

El fresco de frutas tiene un ingreso exitoso en el mercado a partir de enero del 2002 y desde entonces, se ha convertido en el fresco preferido por los consumidores y por tanto, es el de mayor venta, que presenta altos picos con respecto a los demás sabores.

El sabor a guanábana es el último que se introduce entre noviembre del 2001 y junio del 2002. Presenta un pico de ventas en el mes de marzo y luego se coloca en la segunda posición en ventas.

Después de la etapa de introducción, las ventas se empiezan a estabilizar y la empresa cuenta con más conocimiento del mercado con respecto al inicio, cuando incursiona en una actividad nueva y debía conocer las tendencias y reacciones del mercado con respecto a su producto. Ahora, puede realizar mayores actividades, porque su toma de decisiones se basa en el conocimiento del mercado.

Los nuevos sabores de té limón y té melocotón no se incluyen en el análisis de ventas porque el estudio se limita a los primeros meses de la introducción de los Frescos Tropical en el mercado costarricense.



Fuente: Análisis de ventas de la etapa de introducción de los Frescos Tropical realizado por la empresa en el año 2002.

4.1.2 Análisis de la participación de mercado

Las ventas de la empresa no revelan por sí solas qué tan bien funciona en relación con sus competidores, por tanto, se debe analizar la participación de mercado. El desempeño de una empresa debe evaluarse en relación con la industria y con su competidor más cercano.

Para el análisis de la participación de mercado, la empresa toma el reporte mensual de ventas ya citado, y analiza la penetración entre los clientes, es decir, el porcentaje de todos los clientes que le compra a la empresa los Frescos Tropical y lo analizan mes a mes, según los resultados del reporte.

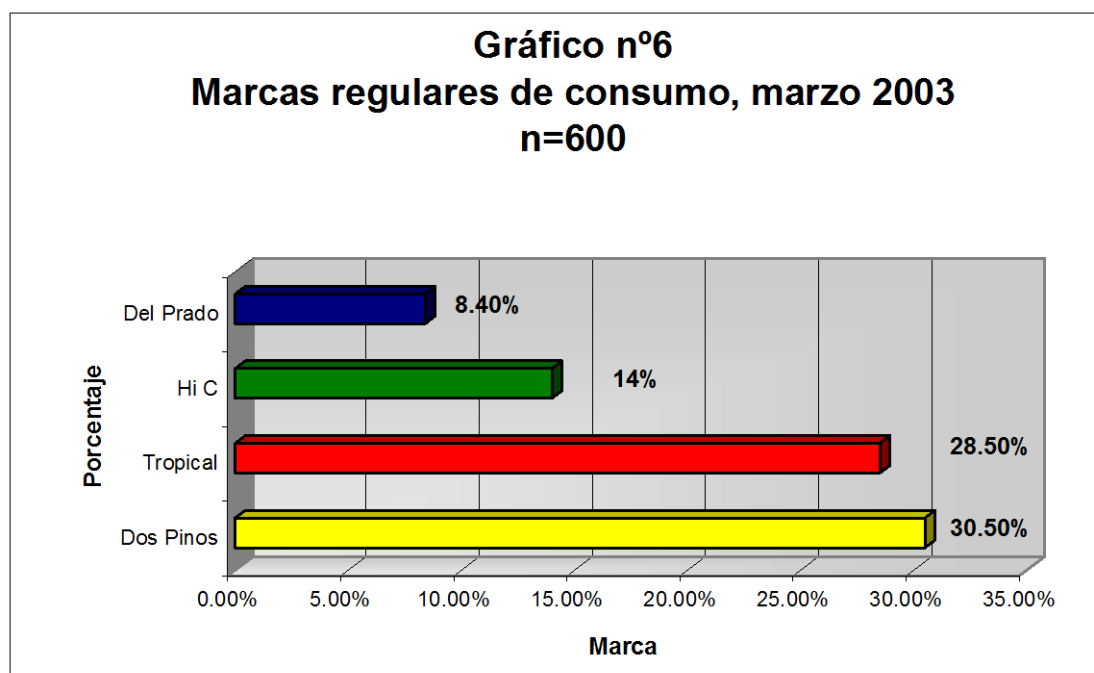
También estudia la lealtad de los clientes, traducida en las compras que le hacen a la empresa, expresada como porcentaje de sus compras totales a todos los proveedores de productos similares. Es importante aclarar que, al ser Tropical un fresco único en su tipo, la comparación se vuelve mucho más compleja y se basa en sus resultados de venta, en relación con las empresas que tienen algún producto similar, y en mucha investigación de mercados, para describir la situación actual y determinar así el camino y las estrategias a seguir aparte de la información obtenida sobre el comportamiento del mercado.

Se utiliza la selectividad del cliente o bien, el tamaño de la compra promedio que le hace a la empresa, comparándola con la compra que le hace a una empresa promedio; luego agrupa a los clientes según el volumen de compra, como clientes A, B y C. Para cada grupo establece diferentes objetivos de *marketing* con el fin de llegarles mejor e incentivarlos para que compren el producto.

La participación de mercado de la empresa se determina mediante una intensiva investigación realizada por el departamento correspondiente. Cada cierto tiempo, de tres a seis meses, se estudia el comportamiento del mercado y se analiza la posición de Tropical con respecto a su competencia, estudiando aspectos tales como conocimiento, recordación y posicionamiento de la marca, frecuencia de consumo del producto, desempeño del mismo, tipos de productos similares consumidos, evolución de la incidencia de consumo, consumo por género, edad, nivel económico y zona de residencia y el perfil del consumidor. Con base en esto, más el análisis de ventas, se establece el perfil del consumidor.

En un estudio realizado en marzo del 2002, se les pregunta a las personas entrevistadas qué marcas regulares de consumo de este tipo de bebidas (néctares, jugos y refrescos)

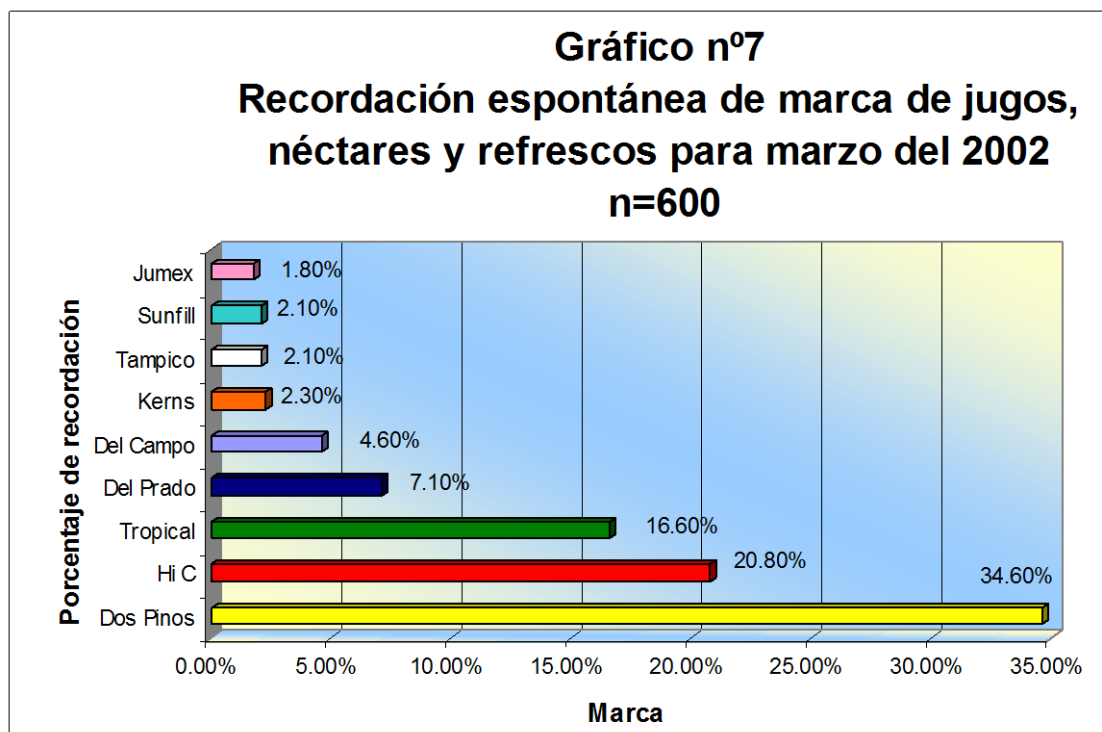
consumían regularmente y la marca Tropical, con tan sólo cuatro meses de ingreso al mercado, ocupa la posición número 2, con el 29% de las menciones, siguiendo muy de cerca al líder Dos Pinos, con un 31% del total de menciones y superando a la marca Hi-C de la Coca Cola, quien obtiene un 14% y a la marca Del Prado, con un 8%. Es así como una vez más se muestra el éxito del Fresco Tropical y del apoyo de la empresa al producto en todos los elementos de la mezcla de mercadeo.



Estudio de mercado acerca de incidencia de consumo y perfil del consumidor realizado por el departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para el año 2000.

En los primeros cuatro meses de incursión en el mercado, ya la marca estaba abriendo espacios para posicionarse en la mente de sus competidores y daba indicios de un fuerte posicionamiento. Un estudio de *Top of Mind* determina que la marca se encuentra en la posición número tres, con un 17% del total de menciones, siguiendo a Dos Pinos como primera marca con un 35% del total de menciones, y a Hi-C en la segunda posición, con un 21% del total; ambas de gran trayectoria en el mercado. Además, Tropical logra superar a otras grandes y viejas marcas, como el caso de Del Campo (4,6%) y Del Prado

(7%). Estos resultados muestran el éxito en los esfuerzos de *marketing* realizados por la empresa para imponer su producto.



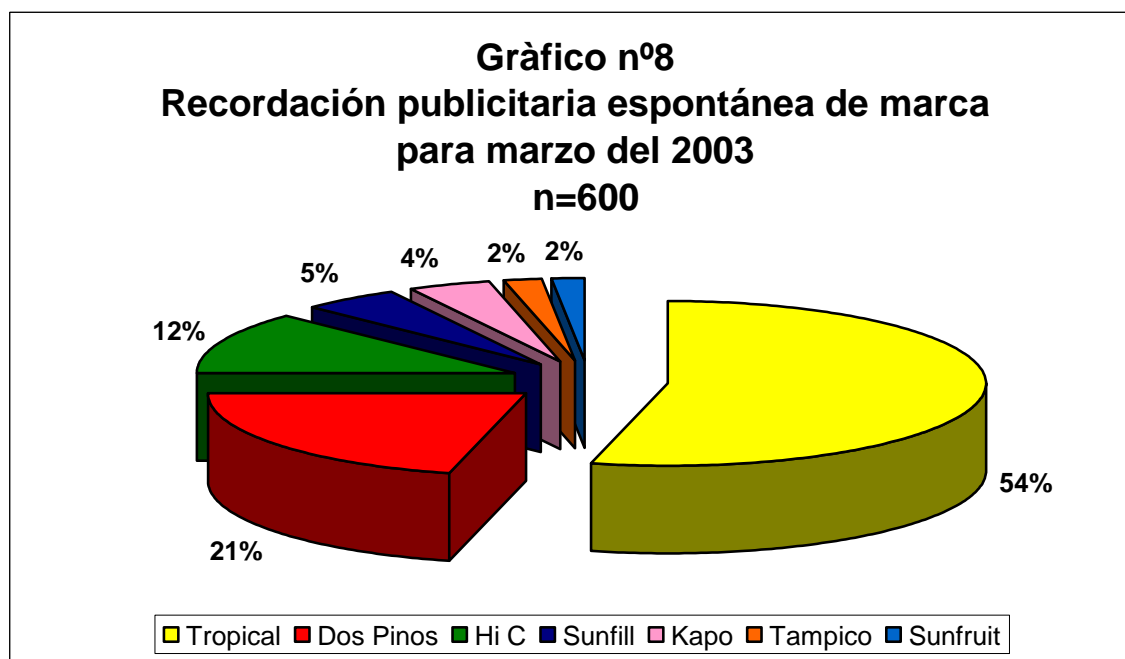
Estudio de mercado acerca de incidencia de consumo y perfil del consumidor realizado por el departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para el año 2000

La empresa se ha caracterizado por el fuerte apoyo promocional que le da a sus productos. El caso de Tropical no es la excepción. La introducción del fresco está acompañada de actividades publicitarias encargadas de dar a conocer el producto al mercado costarricense y resaltar la imagen de la empresa.

Un estudio realizado cuatro meses después de su ingreso, demuestra que, a nivel de las principales marcas que realizan fuertes campañas publicitarias para sus productos, en la recordación publicitaria espontánea de la marca, Tropical ocupaba el primer lugar en el país, con un 54% de menciones, seguido muy de largo por la marca Dos Pinos, con un

21% y Hi-C con un 12% de las menciones, lo que demuestra la efectividad de la publicidad que ofrece en forma llamativa un mensaje claro y preciso de fresco natural.

Actualmente Dos Pinos, su principal competidor, reacciona e introduce al mercado un nuevo producto similar al Tropical y se encuentra realizando una fuerte campaña publicitaria. En meses anteriores, otros competidores, como Coca Cola con Frutopia y Dos Pinos con Disfruta, reaccionan ofreciendo un producto con cierta similitud.



Estudio de mercado acerca de incidencia de consumo y perfil del consumidor realizado por el departamento de Investigación de Mercados de Florida Ice and Farm Co. y afines para el año 2000

4.1.3 Análisis del gasto de la mercadotecnia

La gerencia establece cada año un porcentaje del total de utilidades por ventas para el Departamento de Mercadeo, que es el encargado de distribuirlo entre sus áreas y realizar

el control del plan anual de *marketing* establecido con el fin de asegurar que la empresa no gaste demasiado en actividades de *marketing*, sobre todo en promoción, alcanzar sus objetivos de ventas y una mayor rentabilidad.

Cada una de las gerencias analiza el gasto de mercadotecnia comparándolo con las ventas y establece la cantidad óptima para las diferentes actividades, las cuales se categorizan según su importancia.

Toda información para el análisis de ventas se encuentra en la Intranet de la empresa, en una sección que permite acceder al GOLIAT, que constituye una base de datos sobre ventas, en donde se puede encontrar información detallada sobre ventas anuales, mensuales, canales de venta, tipo de canal, ubicación, ventas por punto de venta, características del negocio, ventas por ruta, cantidad de producto vendido, por cajas equivalentes (unidades, empaques, hectolitros), por presentación de producto y por tipo de producto, las mejores ventas, el mejor cliente y ventas totales generales, entre muchos otros ítems.

En la base de datos, los encargados de las actividades de *marketing* obtienen información para realizar sus actividades, comparando las ventas contra la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas, la investigación de mercados y la administración de ventas. También comparan las ventas del año o de la semana anterior con los resultados obtenidos en las ventas actuales, con sólo indicarle a la computadora el filtro de información que debe utilizar según su conveniencia; la información constituye una guía para conocer cómo se deben hacer las cosas.

Uno de los principales objetivos de estos análisis es maximizar el uso de recursos con que se cuenta. Para el año 2003, la empresa ha recortado el presupuesto de mercadeo, porque no se ha logrado alcanzar el estimado de ventas.

Se hacen análisis de utilidad marginal total para cada uno de los eventos realizados, así como análisis de rentabilidad; de esto se desprende que algunas de las actividades orientadas hacia el consumidor final, no son rentables porque lo que venden es imagen de marca; a la gente les agrada y esa es la rentabilidad obtenida.

4.1.4 Seguimiento a la satisfacción del cliente

Para la empresa, conocer el comportamiento del consumidor representa una herramienta importante para la toma de decisiones y para el futuro del producto. Por eso cada tres meses realiza encuestas domiciliarias a más o menos 600 personas entre consumidores habituales al fresco y a los catalogados entre el ramo de jugos, néctares y refrescos. Estas personas que conforman la muestra se encuentran ubicadas entre edades de 12 a 60 años y residentes del Valle Central (rural y urbano) por ser la zona que presenta mayores ventas, mayor población y es más fácil accesibles para visitar y preguntar.

Esta función la realiza el Departamento de Investigación y Mercado de la empresa. Para poder sacar al mercado un producto como Tropical, este departamento inicia con las investigaciones un año y medio antes y logra obtener información acerca de nuevos clientes y la forma en que estos desearían el producto, lo que en el lanzamiento del producto, el principal pilar para la toma de decisiones. Poco tiempo después, cuando el producto ya se encuentra en el mercado, las nuevas investigaciones realizadas, unidas a los resultados de las ventas, van ayudando a la empresa a ganar experiencia en la

actividad, corregir errores y realizar una mejor cobertura del mercado, al irse identificando puntos de venta importantes y aun no cubiertos adecuadamente.

Este seguimiento a la satisfacción del cliente se enriquece con la información suministrada por el equipo de ventas, que se encuentra en contacto directo con el cliente, o por el canal de comercialización y con la información que ingresa por el Departamento de Servicio al Cliente de la empresa. Mediante este seguimiento la empresa ha mejorado el fresco Tropical superando problemas como lo que se da al comienzo con la tapa de rosca, que viene defectuosa y se trasrosca, o introduciendo nuevas presentaciones en plástico, tamaño grande para la familia y pequeño para la merienda o la facilidad de transporte. Además va conociendo cuál sabor demanda más el cliente para fabricar mayor cantidad del mismo y evitar faltantes de producto o por el contrario sobrantes para algunos sabores.

La satisfacción del cliente implica colocar el producto en la mayor cantidad posible de lugares donde haya demanda. El Fresco Tropical no sólo tiene demanda en supermercados y bares sino también en sodas, gimnasios y lugares de práctica de deportes y de recreo, universidades, colegios, escuelas, farmacias, hospitales, empresas y demás locales comerciales, a diferencia de la cerveza, que no puede distribuirse en lugares no patentados para expendios de licor como los que frecuentan menores de edad.

4.2 Análisis de las variables de mercadotecnia para explicar la eficiencia del *marketing*

Para Florida Ice and Farm Co. el control de las actividades de *marketing* le ayuda a determinar si sus esfuerzos e inversión son realmente eficaces para la obtención del fin último, el lograr rentabilidad. Este control de las actividades brinda el panorama adecuado para determinar si los objetivos trazados al inicio han sido alcanzados, si no es así, qué tanto se desvían y qué experiencia se obtiene que con esto para iniciar acciones correctivas. Se trata de averiguar que tanto del esfuerzo realizado genera un volumen de ventas significativo, que no sólo supere lo invertido, sino que genere utilidades y crecimiento a la empresa y valor para el accionista.

4.2.1 Filosofía del cliente

Cuando una empresa tiene presente en que el cliente es lo principal, porque de él depende la permanencia de sus productos en el mercado, innova, mejora constantemente y se esfuerza por ofrecerle productos que satisfagan sus necesidades y deseos, es en este momento, su éxito está garantizado.

Actualmente, Florida Ice and Farm Co. no sólo busca mejorar las relaciones con sus socios, sino que se concentra en desarrollar vínculos y lealtad más fuertes con sus consumidores finales, para conseguir nuevos clientes y mantenerlos. La clave se encuentra en conocer lo que éste realmente quieren. Por eso, el agente de ventas establece un contacto permanente con su cliente para verificar si el producto satisface sus expectativas, le solicita sugerencias al mismo que cree que son necesarias para mejorar el

producto y que informe sobre sus deficiencias. Esta información le es de gran ayuda a la empresa para mejorar continuamente lo que ofrece.

Además de esto, la empresa trata de ganar fidelidad de los clientes y motivarlos mediante promociones tanto para el canal como para el cliente final. Tiene una concepción global del sistema de mercadotecnia (proveedores, canales, competencia, clientes y entorno).

Para el canal posee toda una estrategia de mercadeo, entre algunos de sus esfuerzos está equipar al punto de venta con producto, cámaras de enfriamiento, publicidad y otros. Al cliente externo frecuentemente le está recordando la existencia del producto, le ha venido ofreciendo productos nuevos para llegar a nuevos mercados, además realiza promociones del producto en diferentes actividades y medios de comunicación.

La gerencia conoce la importancia de adaptar la empresa para satisfacer la demanda y piensa en vender productos actuales y nuevos, atendiendo a diferentes mercados y necesidades con la misma eficiencia. Para lograrlo desarrolla diferentes planes de mercadotecnia y ofertas para distintos segmentos del mercado. Desde hace algunos años, la empresa decide diversificarse y crecer; es así que empieza a ofrecer nuevos productos para nuevos mercados como Tropical, Smirnoff Ice, Tampico y Agua Cristal.

Emprende con esto la gran tarea de conocer a estos nuevos clientes para brindar buenas opciones que logren ser del gusto del consumidor para que los productos permanezcan en el mercado, logran hacer rentable a la actividad y hace crecer a la empresa.

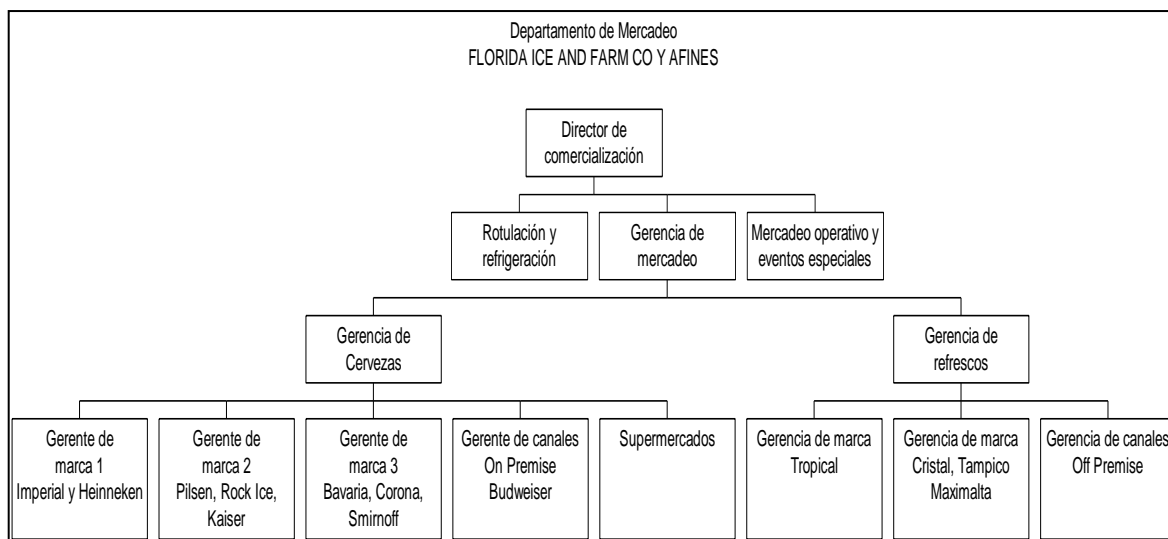
Además hay un sólido Departamento de Servicio al Cliente, dispuesto a atender sus distintas necesidades en todo el territorio nacional. Mediante una línea 800, este

departamento toma pedidos, brinda información de todo tipo, envía a técnicos y profesionales a atender las demandas del cliente, atiende quejas y sugerencias y realiza otras múltiples funciones.

4.2.2 Organización de la mercadotecnia

A diferencia de la mayoría de las empresa del país, Florida Ice and Farm Co. posee un Departamento de Mercadeo muy fuerte constituido y estructurado en forma tal que logra abarcar las principales funciones de mercadotecnia. Este departamento que se describe a continuación es reestructurado recientemente para responder a las necesidades del mercado.

Cuadro N°3



Fuente: Intranet 2003

Este departamento coordina estrechamente sus labores con la Gerencia de Ventas, la Gerencia Financiera y Eventos Especiales. Las principales funciones, de mercadotecnia están muy integradas y controladas porque la empresa es muy consciente de la necesidad

de informar al cliente de la presencia de la empresa y de impulsar sus productos en el mercado.

La función del gerente de marca es asegurar que cada producto o marca recibe el apoyo necesario de las diferentes actividades funcionales del negocio como producción, promoción y ventas. Debe responsabilizarse por la promoción y la venta de sus marcas, y de comunicar las necesidades del mercado, servicios y controles.

La Gerencia de Mercadotecnia trabaja bien con la Gerencia de Investigación de Mercados, el Departamento de Producción, el departamento de compras, el Departamento de Ventas y de Distribución. Todos los departamentos cooperan efectivamente y trabajan por los intereses grupales, en cuanto se de una situación diferente a esto, se busca la solución adecuada mediante el diálogo abierto.

El proceso de desarrollo de nuevos productos está muy bien organizado e integra el trabajo de un equipo de expertos y profesionales. Además, la empresa utiliza alianzas y franquicias con empresas internacionales y utiliza las mejores tecnologías de producción.

Se pretende llevar el producto al mercado en forma inteligente, por tanto la planeación estratégica incluye la eliminación del riesgo y la búsqueda de un mejor desempeño económico. La planeación es un compromiso por parte de la gerencia para estudiar el futuro de los mercados y determinar qué productos promover, cuáles conservarse y cuáles abandonar, qué negocios adquirir y cuáles vender, para establecer prioridades en cuanto al desarrollo de nuevos productos.

4.2.3 Orientación estratégica

La empresa realiza una planeación de mercadotecnia formal, que incluye un plan de mercadotecnia anual detallado y un plan estratégico a largo plazo que se actualiza cada cierto tiempo. En el caso de Tropical, la planeación estratégica se ha venido desarrollando de una forma distinta, dependiendo de la fase en la que se ha encontrado.

Como se detalla anteriormente, en la etapa de introducción del fresco al mercado, no existía información existente en el mercado, por tratarse de un producto totalmente nuevo, que no tiene producto similar; por tanto se basa en criterios de expertos y en mucha investigación de mercados, luego con el pasar del tiempo la experiencia en las ventas, junto con la investigación de mercados, perfila la forma de ir estableciendo un plan de ventas detallado, por tanto al inicio se utiliza mucha prueba y error.

Ahora, con un mayor conocimiento del mercado, la empresa cuenta con un plan completo de ventas y de mercadotecnia basado en los resultados obtenidos durante los 18 meses que lleva el producto en el mercado. La estrategia de mercadotecnia actual es muy clara, innovadora, bien razonada y se basa en datos formales obtenidos por la experiencia adquirida.

La dirección elabora el plan estratégico, lo comunica a producción y a mercadeo, se definen los objetivos, para luego pasar al plan de fabricación y de mercadeo; mercadeo le comunica a la agencia de publicidad. Los objetivos de producción y mercadeo se comunican a la Gerencia de Ventas y al Departamento de Investigación de Mercado y se establecen el plan de objetivos de comunicaciones para la publicidad (se contacta al

creativo, se eligen los medios publicitarios), la promoción de ventas, las relaciones públicas y las comunicaciones; para cada uno de ellos se establece una estrategia y un plan.

También se cuenta con una planeación para emergencias, capaz de identificar las situaciones imprevistas que se pueden suscitar y de desarrollar planes para atenderlas.

4.2.4 Eficiencia operativa

Una vez que la gerencia establece cuáles son los objetivos y el plan de mercadotecnia, se los comunica a todas las personas que tienen un rol importante dentro de este esquema; a su vez estas personas comunican a sus subordinados y así desciende la información que le corresponda a cada grupo para conformar esfuerzos en la consecución de los objetivos.

La comunicación al equipo de trabajo debe ser clara y precisa. Como es normal al inicio del lanzamiento de los Tropical, la información es trabajada con cierto recelo evitando algún tipo de fuga de información a los competidores. Así también, la cantidad de información que maneje cada individuo dependerá de su grado de compromiso en su labor realizada, por cuanto no toda la información es revelada.

Cuando se da el lanzamiento del producto, la empresa realiza una presentación formal a sus empleados antes de la presentación final al mercado. En esta presentación se detalla todos los aspectos más importantes del producto como sus atributos, usos, presentaciones, comercialización y esfuerzos realizados por la empresa para llegar al producto final. Esta forma de comunicación a sus empleados ayuda a que estos se sientan parte importante de

la empresa y logra un compromiso de trabajo con la misma, además de ser fuentes de comunicación hacia el exterior de la empresa acerca del nuevo producto.

A pesar de que esta presentación es de gran magnitud, empleados ajenos a los Departamentos de Mercadeo, Comercialización o Producción de la empresa han considerado que falta más comunicación acerca de los nuevos productos, debido a que la mayoría de las veces en que se saca al mercado un nuevo producto y estos se enteran en los puntos de venta o por terceras personas y no por comunicación de la empresa.

Por el contrario la fuerza de ventas es asesorada sobre todos aquellos detalles importantes que deben saber para una adecuada comercialización y comunicación efectiva con el cliente principalmente por ser ellos la cara de la empresa, por tanto deben manejar muy buena información acerca del fresco.

Así mismo, el Departamento de Mercadotecnia se encarga de comunicar a su agencia de publicidad los objetivos que se persiguen con el ingreso del Fresco Tropical al mercado para que estos establezcan su plan publicitario acorde con lo establecido por la empresa.

Por otro lado, el Departamento de Relaciones Públicas de la empresa realiza todas aquellas actividades necesarias para darle a conocer a las empresas y los medios el nuevo Fresco Tropical.

La gerencia utiliza en forma adecuada y eficiente los recursos de mercadotecnia disponibles sin dejar al descubierto ningún detalle. El problema más bien es que los recursos son tantos, que muchas veces se desaprovechan, como es el caso del excesivo inventario promocional que maneja la bodega de la empresa, en donde existe millones de

colones invertidos en artículos promocionales que en su momento no son utilizados y que ya no son útiles.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas demuestra tener una buena capacidad de reacción ante desarrollos repentinos del mercado debido a que recibe información oportuna de ventas y reacciona en un tiempo adecuado; además, posee un sistema llamado SAP que le proporciona información actualizada sobre aspectos relevantes, como: inventarios, ventas, puntos de ventas, entre otros para la toma de decisiones acertada.

4.3 Evaluación del entorno de actividades de la mercadotecnia

La empresa monitorea constantemente todas sus actividades, del mercado y el entorno con el fin de enterarse de cualquier variación que puede afectarla.

En el capítulo dos se analiza a fondo los diferentes escenarios que afectan a la empresa, pero a continuación se hará mención de algunos puntos importantes.

En el aspecto demográfico, el principal desarrollo y la tendencia que representa una oportunidad para la empresa es la conglomeración de personas en el Área Metropolitana.

El aumento en el número de personas que viven en esta zona provenientes de diferentes lugares del país se traduce en mayor cantidad de consumo de Tropical. Por otra parte, a la empresa se le hace más fácil distribuir y vender el producto en esta área cargada de muchos negocios y de fácil acceso, donde se concentra el mayor volumen de ventas de todos sus productos.

Debido a esto, la empresa establece toda una estrategia de rutas y contrata el personal necesario para cubrir los distintos puntos de venta, dotándolos de la capacitación, el material y los instrumentos necesarios para una venta y un servicio efectivo.

Además de ser una fuente de empleo y de producción para la sociedad costarricense, Florida Ice Farm and Co. también es un importante generador de ingresos fiscales. Por otro lado realiza donaciones a instituciones de bien social tales como a hospitales.

La empresa se ha visto afectada negativamente por la situación económica del país (inflación, desempleo, devaluación), pues las personas se ven con menos ingreso y por tanto las ventas disminuyen por el estancamiento de la economía.

Actualmente se negocia el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que puede ser una ventaja y propiciar el desarrollo y la expansión de la empresa, pero también puede ocasionarle problemas a la empresa al traer una fuerte competencia.

Dentro de las políticas ecológicas que posee la empresa se encuentra en reciclaje de envases de vidrio, latas, bidones y botellas de plástico para ayudar al ambiente a no contaminarlo. En la administración de la empresa existe una política de reciclaje de materiales de oficina como el papel y además una política de uso racional de electricidad y otros recursos. Esta empresa siempre ha mantenido una política de responsabilidad ambiental, incluso desde mucho antes de que el tema se convirtiera en prioridad.

La empresa además se encuentra entre las empresa que poseen algunas normas de calidad ISO. Existe además otras normas que el gobierno le impone como necesarias para poder operar efectivamente.

Existe en la empresa una “gerencia ambiental” que se encarga de velar por el cuidado ambiental, mediante estrictas normas ambientales en todos los procesos que realice la empresa de producción y distribución.

La empresa crea centros de reciclaje de vidrio, latas y plástico PET. Esta recolección se hace por medio de centros en los depósitos de todo el país o también por medio de microempresarios que se benefician con la recolección. Además patrocina a varias empresas dedicadas a la conservación e investigación ambiental tales como a la Organización de Estudios Tropicales (OET).

En el aspecto tecnológico, esta gran empresa se ha caracterizado por utilizar tecnología de punta y en la mejora continua de sus procesos.

Dos Pinos que es su competidor mas fuerte, utiliza una tecnología muy moderna para la elaboración de su producto Disfruta, pero la utilizada para Tropical es más avanzada y única en Centroamérica.

La competencia de Tropical está constituida por todo tipo de bebidas no alcohólicas tales como jugos, néctares, gaseosas y demás, pero directamente no existe un producto igual a Tropical sino únicamente parecidos. El fresco natural de fabricación casera, por volumen, higiene y demás, no constituye una competencia directa para la empresa.

Una decisión política que ha afectado negativamente a la empresa es la imposición de nuevos impuestos para la actividad cervecera, que provoca un aumento en el valor del

producto y una disminución en las ventas. Pero e para el caso de Tropical no hay ninguna ley que restrinja la actividad, sólo las normales que regulan los procesos productivos.

Las tácticas de mercadotecnia seguidas por la empresa para aminorar esta situación es el incentivo al consumo mediante mucha publicidad y promoción de ventas principalmente.

En lo cultural, la tendencia mundial del cuidado de la salud favorece al desarrollo y comercialización del Fresco Tropical por tratarse de un producto 100% natural que puede ser utilizado en todo lado y para distintas actividades. Además Tropical presenta sabores tradicionales de la cultura costarricense por tanto constituye una bebida de preferencia.

4.4 Análisis de funciones y eficiencia de la mercadotecnia

Las empresas se enfrentan a un ambiente dinámico y en constante cambio, y a amenazas que provienen de todas direcciones y que requieren de una vigilancia constante y respuestas rápidas. Por lo tanto, todas las funciones y actividades de mercadotecnia requieren una buena coordinación para trabajar con eficiencia. En este Trabajo Final de Graduación, se enfatizó en las variables producto y promoción.

4.4.1 Producto

Uno de los objetivos de la empresa durante el desarrollo de Tropical fue que el producto pudiera obtenerse con el mínimo esfuerzo para el consumidor, por tanto que sea fácil accesible y con previo conocimiento del consumidor.

Además se ha trabajado fuertemente para el reconocimiento de la marca Tropical de Florida Ice and Farm Co y afines. Se ha buscado estandarizar al máximo posible la producción del fresco mediante el uso de tecnología moderna.

Se le da mucha importancia al servicio a cliente tanto previo como posterior a la venta, también a mantener una buena relación con los proveedores existiendo responsabilidad en el suministro eficaz y eficiente de la materia prima.

Desde hace mucho tiempo se viene trabajando con la idea de hacer que la empresa crezca e innove con nuevos productos con lo cual inicia la etapa de la producción de los Frescos Tropical para lograr mantener y mejorar su competitividad principalmente en estos tiempos de apertura comercial.

Hacer y defender una participación de mercado grande ha sido uno de los objetivos de la comercialización de Tropical en el mercado costarricense. Este producto debe continuar siendo apto desde el punto vista financiero, que resulta rentable su actividad, que le permita a la empresa altos índices de rentabilidad para beneficio de todos, tanto de sus accionistas, de sus empleados por la generación de empleo y la estabilidad laboral, como del consumidor final.

La empresa ha cuidado de que el producto sea compatible con estándares sociales y del ambiente actual por lo cual uno de los objetivos es el de mejorar el producto en un sentido funcional. Además que el fresco se adapte a la estructura de *marketing* actual de la empresa, a la imagen y objetivos de la misma y asegurarse de que los programas de *marketing* sean los adecuados, mediante un estudio y control constante a los mismos.

La investigación de mercado forma parte importante de los objetivos planteados dado que la empresa debe estar actualizada acerca de cuales son los conocimientos y actitudes de los compradores hacia la calidad, hacia las características del fresco, el estilo, marca y otras características de Tropical, de la compañía y de la competencia, cuales son las áreas de productos y estrategias de marcas que necesitan mejorar, entre otros.

El incremento en el volumen de ventas es un de los objetivos a corto plazo que la empresa busca obtener y para la cual en la actualidad está preparada en cuanto a producción, capacidad de planta y equipo de ventas. En cuanto a porcentajes de esta meta de volumen de ventas, no es revelado por la empresa, pero si se indica que existen puntos de ventas del mercado a los cuales aun falta llegar y que estos constituyen un objetivo para el Departamento de Ventas.

El control y rotación de las existencias en bodega es un punto primordial que tomar en cuenta, debido a que estas frescos naturales son perecederos, por tanto debe de existir un orden y una rápida colocación de los mismos en los canales de ventas.

4.4.2 Promoción

Los principales objetivos de la variable de promoción son informar, tanto a intermediarios como al consumidor, de la existencia de los Frescos Tropical, persuadir a los posibles compradores ofreciéndoles más información para el proceso de decisión de compra y recordarle a los consumidores la disponibilidad del producto en los canales de ventas y su potencial de satisfacción a sus necesidades.

Se ha procurado montar por llevar un mensaje llamativo, que provoque la compra del fresco y llevarlo a la mayor cantidad de personas en el territorio nacional a través de los

medios masivos, que ayuden a llegar al mercado meta. Este mensaje transmitido se coordina con los objetivos e imagen de la empresa y trata de mostrar la variedad del producto. También se destaca su ajuste a las nuevas tendencias de cuidado de la salud, que es fácil de usar, porque no requiere preparación y se busca suscitar emociones positivas en la audiencia.

Durante la etapa introductoria, los objetivos son informar y educar a los posibles consumidores, decirles que el producto existe, cómo puede usarse y que beneficios proporciona en cuanto a satisfacer sus necesidades. Se busca mucho énfasis en la venta personal, a las visitas a los intermediarios, a la participación en ferias, entre otros.

En la etapa de crecimiento se le da mucho énfasis a la marca, a la insistencia en la publicidad para recordar la existencia del fresco y se refuerza con mucho material promocional en los canales de venta.

El programa de publicidad consta en una sucesión de anuncios relacionados que se publican en un momento oportuno y se ubican con cuidado para que refuercen la venta personal y los esfuerzos promocionales.

La venta personal se coordina con la publicidad, explicar y demuestra los beneficios del producto que junto con los dispositivos promocionales como materiales de exhibición ayudan a la venta del fresco.

La empresa invierte grandes sumas de dinero en todo lo relacionado a promoción: publicidad, promoción de ventas y demás, lo cual es considerado como una de sus fortalezas debido a que provoca que los clientes piensen y reconozcan los Frescos

Tropical en cualquier lugar. Según estudios realizados por la empresa y recalcados en capítulos anteriores, Tropical es una marca reconocida por el costarricense.

Los medios publicitarios están bien elegidos porque concuerdan con la cobertura de mercado de la empresa y se pauta en momentos en los cuales el mercado meta está viendo y escuchando.

Es adecuado el esfuerzo publicitario, pero se considera que en la actualidad es necesario realizar una nueva campaña publicitaria que brinde una imagen más sólida y se proteja de la competencia.

Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas, pero aun falta mayor control para el total un uso efectivo y suficiente de herramientas de promoción de ventas como muestras y artículos de regalos al canal y a los consumidores.

El personal de Relaciones Públicas competente y creativo favoreciendo la comunicación de la empresa con el país. Este Departamento se ha encargado de crear conciencia, credibilidad, estimular a la fuerza de ventas y a los distribuidores y forjar relaciones uno a uno con los consumidores.

Con respecto a la agencia de publicidad que da servicio a la empresa (Jotabequ), ésta se distingue por la excelencia en sus trabajos con campañas eficaces que le gustan al cliente y a la empresa. La adecuada coordinación entre la empresa y la agencia de publicidad es responsabilidad del ejecutivo de cuenta quien como parte negociadora debe lograr que ambas partes entren en acuerdos.

Para evaluar a una agencia de publicidad la empresa toma en cuenta cinco factores: gerencia, departamento de medios, equipo creativo, grupo de cuentas y sistema de remuneración. Además por su capacidad de lograr vender, repetir el mensaje muchas veces y esto provoca que la persona entienda el tamaño, poder y éxito de los frescos y de la empresa mediante el uso de mucha expresividad (uso hábil del texto, sonido y color).

Debido a que es una empresa tan grande y con tal diversidad de funciones, Florida realiza muchas actividades de control sobre la campaña de comunicación integrada: monitoreo diario de televisión: cantidad de "spots", posición en cortes y distribución; monitoreo muestral en radio: cada una de las emisoras contratadas será monitoreada por lo menos cinco días durante el mes, para verificar la inversión; y monitoreo semanal de el periódico La Nación: posición en el periódico, calidad y tamaño.

En general en este capítulo se hace un análisis de la situación de los Frescos Tropical en diferentes áreas: ventas, gasto de mercadotecnia, participación de mercado y demás para evaluar el producto y conocer los resultados logrados por su esfuerzo de mercadotecnia en el producto.

El siguiente capítulo incluye propuestas para el mejoramiento o reafirmación del producto en el mercado costarricense, con el objetivo de brindar una opinión que le de a la empresa un aporte para la toma de decisiones y presentando alguna información acerca de los hallazgos encontrados a lo largo del desarrollo de este trabajo.

CAPITULO V

Propuestas para el mejoramiento o reafirmación del producto en el mercado

CAPITULO V

Propuestas para el mejoramiento o reafirmación del producto en el mercado

Florida Ice and Farm Co. es una empresa que se ha perfilado como de gran crecimiento, que a través de los años ha logrado consolidarse en el mercado costarricense con su gama de productos y que con la llegada del Fresco Tropical consigue ser pionera con este tipo de bebidas naturales.

Al ingresar a una actividad nueva para la empresa y para el mercado en la cual no se tienen antecedentes de productos similares, la empresa basa la mayoría de sus decisiones en los resultados de la investigación de mercados. Por tanto, mediante prueba y error ha ajustado sus acciones, se encuentra conciente de la mejora continua y va adquiriendo conocimiento del negocio.

5.1 Interpretación de los hallazgos

Mediante este estudio de Florida Ice and Farm Co. y de su producto Frescos Tropical que son el objetivo de este Trabajo Final de Graduación, se ha logrado determinar ciertos acontecimientos relevantes del desenvolvimiento del producto en el mercado y del cambio en el rumbo adoptado por la empresa, los cuales a continuación se detallan:

5.1.1 Producto

- ✓ Las personas en la actualidad cuentan con mayor conciencia del cuidado de su salud lo que los motiva a preferir el consumo de productos naturales y libres de

- sustancias químicas y preservantes y además que estos productos sean tradicionales en la dieta del costarricense, lo que ofrece una gran ventaja a los Frescos Tropical que sólo necesita explotar dicha situación.
- ✓ Florida Ice and Farm Co. y afines es una empresa que se vio en la necesidad de diversificar sus productos en el área de las bebidas debido a que en el mercado de la cerveza, principal actividad, ya había crecido al máximo, por tanto opta por una estrategia de expansión hacia otros productos incluyendo a Frescos Tropical el cual desde su ingreso al mercado y hasta la actualidad ha tenido un gran éxito. Las ventas de este producto pueden incrementarse llegando a nuevos puntos de mercado en donde aun no se encuentra el producto. Además la empresa cuenta con la capacidad de planta necesaria para aumentar la producción.
 - ✓ Los Frescos Tropical ofrecen siete diferentes sabores y viene en tres presentaciones: envase de vidrio del 355 ml y envase de plástico 350ml y 900ml para satisfacer los diferentes gustos y preferencias de las personas.
 - ✓ La empresa al contar con una lista de diferentes productos ofrecidos en el mercado hace que no sea dependiente de los resultados de un solo producto, situación que le favorece económicamente si en determinado momento cierto producto se encontrara en una situación difícil.
 - ✓ Los Frescos Tropical según la pirámide de necesidades de Maslow, satisfacen la necesidad de estima/ autoestima pues la persona va mas allá de satisfacer su sed porque consume productos libres de preservantes, artificiales con la intención del cuidado de su salud y la de sus seres queridos.

- ✓ Tropical es un fresco que es consumido por un segmento de mercado muy amplio que incluye desde niños hasta ancianos, a diferencia de las bebidas alcohólicas y además puede ser consumido en diferentes momentos como para acompañar los alimentos durante el almuerzo y hasta después de realizar alguna actividad física intensa.
- ✓ El consumidor de Tropical percibe los siguientes beneficios: es un producto 100% natural rico en vitamina C, es fácil encontrar en el mercado, sus sabores son tradicionales a la dieta del costarricense, posee un precio accesible, se puede consumir durante diferentes momentos y cuenta con el respaldo de esta gran empresa.
- ✓ La competencia de Tropical la constituyen principalmente los jugos, néctares y refrescos fabricados por empresas fuertes y transnacionales las cuales han reaccionado fuertemente por el ingreso y posicionamiento alcanzado por Tropical.
- ✓ Las debilidades del Fresco Tropical, según la opinión del consumidor se derivan a que consideran que el producto es muy dulce y en sus inicios la tapa de los envases de vidrio, única presentación durante su lanzamiento, se traspasaba.
- ✓ Una de las fortalezas de la empresa es su canal de distribución el cual se encuentra bien estructurado con el objetivo de abarcar por completo el mercado costarricense.

- ✓ El precio del producto se ve favorecido por las economías de escala, por ser dueña de parte importante de los insumos de producción y por el poder de negociación de la empresa con sus proveedores.
- ✓ Algunos de los factores claves que ayudan a la empresa en su crecimiento son la adquisición de tecnología de punta y las alianzas estratégicas con empresas transnacionales.
- ✓ La poca experiencia en la fabricación y comercialización de esta bebida natural por tratarse de un producto nuevo para la empresa hacen que muchas de sus acciones sean dirigidas a prueba y error hasta aprender a conocer al mercado.
- ✓ Para la creación del plan de ventas la empresa se basa en mucha investigación de mercados para conocer el comportamiento del mercado y de los canales de comercialización y así plantear los objetivos y plan de ventas.

5.1.2 Promoción

- ✓ Existe un gran conocimiento en el mercado de la marca Tropical debido al fuerte apoyo de las actividades de *Marketing* que ha realizado la empresa.
- ✓ Como es característico entre los productos de la empresa, el *Merchandising* es utilizado con gran fuerza para acaparar las miradas del cliente en el punto de venta.

- ✓ Se utilizan una fuerte campaña publicitaria en medios masivos para dar a conocer el producto en el mercado, llevar el mensaje al mayor número de personas y luego posicionar el producto en la mente del consumidor.
- ✓ Se complementa la publicidad con la promoción de ventas realizando actividades como promociones 3x2 del envase de 900 ml. Además se realiza entregas de muestras del producto y tiene presencia de marca en eventos especiales y otras actividades.
- ✓ Se trata posicionar el fresco en el mercado como un producto natural a base de frutas, único en su género y que esta listo para ser servido.
- ✓ La fuerza de ventas trabaja fuertemente en el canal para que sean los mismos detallistas los impulsen el producto al consumidor final. Se les equipa los locales con todo lo necesario para mantener el producto como son las cámaras de enfriamiento y para informarle al consumidor la presencia del mismo.
- ✓ El patrocinio en actividades tales como conciertos o a deportista como la selección nacional de fútbol constituyen para de la estrategia promocional de la empresa para dar a conocer el producto y lograr participación de mercado.
- ✓ Se utiliza una marca vieja de la empresa que se toma e impulsa para sus nuevos frescos que junto con el mensaje transmitido al público, dan una imagen de frescura y naturalidad al fresco.

- ✓ La publicidad exterior como el uso de vallas, rótulos, decoración de medios de transporte y demás es fuertemente utilizada por la empresa para apoyar sus estrategias de posicionamiento del producto.
- ✓ El mercado meta de los Frescos Tropical lo constituye un segmento muy amplio de la población: desde niños hasta ancianos de clase media que gusten, quieran y puedan consumir este producto. Aun así la empresa da mayor énfasis al segmento de los jóvenes.

5.2 El esfuerzo de *marketing*

Antes de lanzar este nuevo producto al mercado, la empresa utiliza varios años de arduo trabajo e investigación para planificar detalladamente todas sus actividades, desde la producción, proveedores, tecnologías, hasta la estrategia de comunicación a utilizar para llegar a la mayor cantidad de consumidores en un determinado tiempo.

Las actividades de *marketing* debían coordinarse adecuadamente para el logro de los objetivos trazados y el compromiso del personal para emprender este nuevo reto marcarían el camino al éxito.

5.2.1 Dirección del esfuerzo de *marketing*

El objetivo estratégico de la empresa es crecer en forma sana y responsable. La empresa requiere completar la transformación de una empresa cervecera a una empresa de bebidas en un aspecto más amplio.

Para tener un reflejo del cambios ocurridos por la introducción de Tropical, a continuación se detallan una serie de hechos ocurridos en el año 2002 que marcan dicho acontecimiento:

- ✓ La utilidad bruta crece fuertemente en un 20,1%, pero no tanto que las ventas netas debido a que los nuevos productos (Tampico y Tropical) poseen márgenes de ganancia mas bajos.
- ✓ La utilidad operativa decrece un 5,8% debido principalmente a los gastos de introducción al mercado del Fresco Tropical y de la nueva infraestructura.
- ✓ La utilidad económica del negocio de las bebidas en nuestro país muestra un crecimiento real del 11,2%. Se da un excelente crecimiento en la utilidad económica de la empresa siendo un buen indicador de que el negocio de las bebidas crece en forma saludable y agregando valor a los accionistas.
- ✓ El año 2002 ha sido para la empresa un periodo de redefinición y ordenamiento. La empresa es mas fuerte, las diferentes áreas de negocios están más claras y mejor definidas y la organización más enfocada. El crecimiento ha sido explosivo y ha requerido de grandes niveles de inversión. Se debe de mejorar la eficiencia operativa, los volúmenes de ventas y la rentabilidad.
- ✓ En menos de un año Florida Bebidas es la segunda empresa en ventas en la categoría de jugos, refrescos y néctares. Se ha dado a conocer en el mercado como una bebidas única en el mercado de bebidas envasadas, hecho con pulpa

de frutas naturales, sin preservantes siendo lo que demanda el consumidor actual como una forma de nutrirse sanamente.

- ✓ El producto tiene mucho potencial y ha sido bien recibido por los consumidores.
- ✓ Los extraordinarios resultados obtenidos con el lanzamiento de Tropical son motivo de orgullo para la empresa principalmente porque los resultados han estado por encima de las expectativas, aun cuando da un atraso con la salida de la presentación desechable.
- ✓ Las ventas netas de la empresa para el año 2002 crecen con relación al año anterior un 28,3% durante el periodo³⁹. Entre las razones de este importante crecimiento se da por la introducción del Fresco tropical al mercado de mediados de noviembre del 2001.
- ✓ La infraestructura de ventas, distribución y la red en frío crecen en forma significativa. En dos años se pasa de atender a diez mil clientes a más de treinta mil detallistas.
- ✓ La empresa ha invertido mucho en implantar mejores sistemas de información y herramientas para maximizar sus resultados.

³⁹ Informe anual de Florida Ice and Farm Co, y afine para los accionistas para el año 2002.

5.3 Estrategias de producto y promoción

El gran esfuerzo realizado por la empresa hasta el momento ha sido de gran aceptación entre los consumidores, pero la misma experiencia que va adquiriendo le va indicando a la empresa que aspectos debe de mejorar y a cuales otros debe darle mayor relevancia.

La importancia del análisis continuo del mercado, de sus tendencias y de las opiniones del consumidor ayudarán a la empresa a encaminarse hacia buen rumbo, ofreciendo diferentes opciones, según lo que demande el consumidor.

La forma de proyectarse, de reafirmar su presencia en el mercado y de recordación de su marca, luego de la etapa de introducción del fresco natural debe ser de gran importancia para la empresa principalmente en estos tiempos de fuerte competencia.

5.3.1 Recomendación de la estrategia de producto

Florida Ice se establece con la llegada de Tropical como una empresa con liderazgo en producto porque ofrece un producto nuevo que va más allá de lo conocido, de vanguardia.

Si la empresa tiene pensado seguir sacando al mercado productos nuevos, debe de poner atención en los procesos centrales de inversión, desarrollo del producto y exploración del mercado, tener una estructura empresarial bastante flexible y cambiante, una gerencia orientada a los resultados y una cultura que estimula la creatividad, la imaginación y al pensamiento.

Esto se logra mediante una continua investigación de mercado respecto al consumidor y sus exigencias, para poder determinar adecuadamente lo que estos necesitan e ir mejorando el producto.

Además complementar lo anterior con el estudio y mejoramiento a lo interno de la empresa mediante el uso de tecnologías modernas, dotarse de personal apto, comprometido y constantemente capacitado para desempeñar sus funciones.

Aun cuando Tropical ha obtenido un rotundo éxito en el mercado, la empresa debe de trabajar fuertemente la parte del poder de negociación con los detallistas debido a que en comparación con su principal competidor, la empresa Dos Pinos, su poder de negociación no es muy fuerte.

Es necesario establecer estrategias más agresivas de negociación con los intermediarios para llegar al mayor número de estos utilizando estrategias de incentivo a la compra, como el equipamiento del punto de venta con publicidad y cámaras de enfriamiento.

También manteniendo una política de precios que les determine un porcentaje atractivo de ganancias y por otro lado, realizando actividades sociales en fechas festivas y demás actividades que creen relaciones a largo plazo con sus clientes.

Según la opinión del consumidor, el producto debe ser elaborado con menos azúcar o utilizando un sustituto de la misma, para que cumpla con todas sus características de producto saludable 100% natural.

Es importante que para un futuro cercano la empresa investigue la factibilidad de hacer un producto endulzado con Aspartame (endulzante artificial, sustituto del azúcar y no posee calorías), para atender a ese segmento del mercado que por distintas razones no utiliza el azúcar en sus bebidas y también para responder a esa tendencia mundial del cuidado de la salud.

La empresa debe de realizar un gran esfuerzo para lograr una mayor cobertura de mercado debido a que en la actualidad no ha sido posible llegar al 100% de la cobertura de mercado dejando puntos desatendidos. Además debe de cuidar los faltantes de producto, tener un mayor control en el canal porque en algunos puntos de venta el fresco esta sin refrigeración o mal acomodado.

Esto se logra mediante un planeamiento de rutas más eficiente y de mayor cobertura que se vea complementado con el personal altamente capacitado y con equipo técnico especializado, no sólo para mejorar ventas mediante la atención de clientes potenciales, sino también como barrera de entrada para cortar toda oportunidad de entrada y posicionamiento de la competencia.

Debe de existir mayor coordinación en la producción del fresco debido a que por las mismas características del producto, lo delicado de su tratamiento, impide que el mismo sea fabricado y despachado de inmediato por la cuarentena que debe de tener, por tanto no puede llegar al cliente tan pronto como lo requiere y al mismo tiempo, una vez listo debe circular rápido por su periodo de vencimiento.

En la actualidad se cuenta con un historial de ventas y con mayor información acerca del mercado, por lo que ahora se debe de trabajar fuertemente en estructurar mejor y hacer

más efectivos los ciclos de producción, venta y entrega del producto para evitar los faltantes del mismo.

Esto se logra mediante una adecuada estrategia del canal ligada con la producción del fresco mediante una comunicación fluida entre estos departamentos.

Buscar introducir valor superior en el producto (características, calidad, conveniencia y confiabilidad) y focalizarse en una parte debido a que ese valor modificará las expectativas de los clientes. Proporcionar la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una dimensión del valor y dominar el mercado mejorando constantemente.

Lo anterior se logra mediante el cumplimiento de estrictos estándares de calidad en la producción combinado con una fuerte campaña publicitaria que resalte los atributos del mismo, le de mayor valor a la marca.

En la producción de los frescos la empresa debe de realizar operaciones estandarizadas, simplificadas, controladas y planificadas, mucho más que el esfuerzo realizado en la actualidad. Plantear una logística eficaz para el producto, que se adapte a la realidad de la empresa, iniciando desde sus bodegas hasta el cliente para eliminar costos y tiempo en la entrega del pedido.

Esto se logra realizando cada cierto tiempo un diagnóstico de la logística actual, comparando la experiencia obtenida con los resultados deseados.

Se debe perfeccionar los procesos de suministro del producto, que sean integrales para minimizar los costos y evitar tropiezos. Esto se puede obtener manteniendo la actual

estrategia de incentivo al agricultor nacional para que siembre el producto y venda la cosecha a la empresa, se comprometa a esforzarse, coordinar y a vender su producción.

A la vez motivar a otros a cultivar estas frutas para evitar traerlas del exterior acarreado costos. Por otro lado contribuiría con fuentes de empleo al territorio nacional, principalmente al agricultor. Se puede seguir trabajando como hasta el momento, comprando la producción por adelantado bajo ciertos estándares de calidad.

Otra propuesta sería ver la posibilidad de que la empresa se integre hacia atrás y sea ella misma la que se suministre la materia prima, para que así tenga control total sobre todo el ciclo de producción y disminuya costos.

A nivel interno de la empresa puede desarrollar más y motivar una cultura empresarial que no de paso al desperdicio y que premie la eficiencia operativa, mediante controles estrictos de calidad y eliminación de desperdicios.

Es recomendable inyectar mayores recursos a la actividad de Tropical debido a que ante el gran potencial existente, hasta el momento no ha sido explotado al máximo.

Como es normal, se le asigna mayor cantidad de presupuesto a su producto estrella, la cerveza, pero ante el gran potencial que ofrecen los productos Tropical, se debe de asignar un mayor porcentaje de recursos a esta actividad por la amplitud del mercado potencial.

Que el producto vaya mas allá de ofrecer el beneficio básico sino que también logre ser un producto potencial que exceda las expectativas del cliente y que mejore continuamente.

Esto puede lograrse mediante entrega oportunas del producto evitando faltantes del mismo, también con una variedad de presentaciones que se ajusten a las principales actividades que podrían necesitar

Seguir dando mucha importancia al servicio al cliente mediante el énfasis en perfeccionar el pedido, la atención telefónica o personalizada, las gestiones de cobro, el mantenimiento del producto y el personal capacitado.

Por tanto, se debe de fortalecer más el Departamento de Servicio al Cliente y dotarlo de toda la información, tecnología e instrumentos adecuados para atender debidamente a los clientes y evacuar de una forma casi inmediata sus consultas y reclamos.

Establecer mejoras continuas al sistema de gerencial para que este se ajuste a la realidad y genere transacciones integrales, confiables y ágiles. Mantener siempre un sistema gerencial con un estilo agresivo, que luche por ser más competente, mejorar y eliminan la ineficiencia y el despilfarro de recursos en actividades que no generen un resultado adecuado a la empresa.

Se empieza con un diagnóstico profundo de las actividades de la empresa y de la asignación de tareas de los diferentes departamentos, solicitando mayor exigencia y

calidad en sus acciones para obtener el mayor número de aciertos y detectar todas aquellas actividades no rentables que no generen un buen efecto a la empresa.

Dar un buen manejo a la gente que trabaja en la empresa, reunir, integrar y conservar personal talentoso que pueda mantenerse adelante en las nuevas tendencias del mercado y técnicas de producción, administración y comercialización de los Frescos Tropical.

La comunicación fluida del personal con sus mandos medios y superiores es fundamental para conocer que es lo que debe de mejorar y a qué dar énfasis. Se debe integrar mejor, capacitar al personal y motivarlo para que este se sienta comprometido con su trabajo y de lo mejor de sí.

Crear relaciones profundas con los clientes que sean de largo plazo y rentables para lograr que los clientes sean lo más fieles posibles principalmente en estos tiempos de apertura comercial y fuerte competencia.

Trabajar duro con la motivación y lealtad de los clientes haciéndoles recordar los beneficios que le brinda la empresa tales como el equipamiento de su local, las cualidades de sus productos, incentivarlos con concursos, premios, rifas y demás para que se sientan parte importante de la empresa y contribuyen con esta mediante sus ventas.

El análisis del producto no sólo se debe de realizar basado en las ventas y las utilidades, sino también mediante el perfil del mercado, conociendo el posicionamiento del producto frente a sus competidores.

Se recomienda realizar investigaciones de mercado cada tres meses para medir la opinión de los consumidores respecto al producto y mejorar el mismo.

Realizar cada cierto tiempo un *Benchmarking* entre la empresa y la principal competencia para conocer acerca de su posición, adoptar prácticas exitosas por parte de ellos y eliminar lo no efectivo para Florida Ice and Farm Co. y al mismo tiempo estudiar las condiciones del entorno que influyen en la actividad.

Siempre haciendo comparación con la competencia más fuerte, adaptando aquellas acciones exitosas que puede adaptarse a la realidad de la empresa y mejorarlas. Esta comparación se hace mediante un análisis FODA profundo para establecer muestras fortalezas y debilidades y comparándolas con las de la competencia y luego el estudio de las oportunidades y amenazas que influyen de diferente forma para ambas empresas.

Llevar el producto a los profesionales de la salud, manteniéndolo en las salas de espera de los consultorios, clínicas y demás, caracterizados por una gran afluencia de personas por la duración del producto y al mismo tiempo para que estos lo recomienden.

También trabajar fuertemente en ciertas áreas que son mercados potenciales y que en la actualidad no son bien cubiertos, como por ejemplo: en sodas de colegios, universidades, gimnasios e instituciones públicas mediante el suministro adecuado del producto, eliminando faltantes del mismo, complementado con cámaras de enfriamiento o *bending machines*.

La empresa debe empezar a negociar con las principales cadenas de comidas rápidas o importantes restaurantes del país, para que estas ofrezcan la opción a sus clientes, de ingerir frescos naturales y de diferentes sabores.

Para la apertura de mercados y próximamente la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos requerirá que la empresa desarrolle nuevas políticas y prácticas empresariales en todas sus actividades para ser competitiva.

Existe la necesidad de hacer que la estructura organizacional sea flexible y se adapte a los cambios, se rodee la empresa de gente con aptitud y preparación en su trabajo y logre ser mucho más competitiva .

En el lado de distribución, pese a su gran fortaleza en este punto, es necesario que la empresa realice una mejor reasignación de las rutas con el objetivo de tener una mejor cobertura de mercado, mantener al cliente en el canal satisfecho y evitar pérdidas de ventas.

5.3.2 Recomendación de la estrategia de promoción

El mercado meta de Tropical es muy amplio, se recomienda plantear una estrategia diferente a cada uno de los subgrupos para llegarle mejor debido a la amplitud de su mercado y dar mayor énfasis en el segmento de los jóvenes como mayores consumidores del fresco.

También se puede trabajar fuerte en el segmento de amas de casa para inducir a estas a la compra del fresco para incluir en la merienda o alimentación en general de sus hijos.

Buscar una diferenciación del producto con respecto a imagen mediante símbolos, medios de comunicación y ambiente, transmitiendo un mensaje que muestre el producto en cuanto a sus características, desempeño, confiabilidad, estilo y diseño siempre resaltando lo natural del fresco.

Seguir manejando el valor de la marca de forma tal que el consumidor mantenga conciencia de la misma y una preferencia de marca. Tomar como apoyo la sólida imagen de la empresa para respaldar la comunicación del producto con el fin de facilitar una mayor aceptación.

Se le recomienda a la empresa concentrar sus esfuerzos en una estrategia enfocada a estimular la demanda secundaria por encontrarse en su etapa de crecimiento, incentivando a los usuarios actuales para que lo compren en mayor cantidad o con mayor frecuencia.

Esto se logra mediante una campaña publicitaria fuerte y constante, principalmente de recordación de marca, para que las personas recuerden la existencia de Tropical.

Se debe dar mayor impulso a la publicidad de Tropical mediante el uso de nuevos anuncios comerciales que no sólo reflejen nuevas imágenes del producto y de mayor énfasis en la marca, sino que se dirijan principalmente a los jóvenes como principal segmento del mercado, sin dejar de ser atractivo para niños y adultos.

Estos anuncios ya no serían dirigidos a dar a conocer el producto, sino orientados al potencial de la marca y transmitido de forma reiterada durante un periodo determinado de tiempo, apto para reafirmar el liderazgo en el mercado.

Se pueden utilizar temas que estén de moda, como en el área del deporte: el uso de todo lo relacionado con el deporte de la patineta, también con el fútbol, el baloncesto, el tenis y la natación.

Se establece una locación que muestre un ambiente adecuado para el desarrollo de este deporte, vestuario y otros implementos, que mediante un anuncio cargado de movimiento y energía en donde jóvenes estén practicando y disfrutando este deporte, en periodos de descanso e hidratación al lado de sus compañeros, consuman los Frescos Tropical y durante la duración del anuncio, que la marca sea reflejada en diversas ocasiones.

Otro tema es hacia el lado del estudio en donde jóvenes en sus colegios, universidades, hogares y centros de recreo y esparcimiento, de forma alegre consuman el Fresco Tropical para acompañar su merienda o bien, para pasar un rato con sus amigos charlando. La intención es que en un único anuncio se observe las múltiples ocasiones en las que se puede tomar un Fresco Tropical.

También se pueden establecer anuncios utilizando el tema de la bellezas ecológicas y paradisíacas del país, en donde jóvenes que se encuentran en la playa o la montaña, se refresquen y se quiten la sed, mediante el consumo del Fresco Tropical.

Destinar mayores esfuerzos a la promoción de ventas trabajando en actividades especiales tales como ferias, exposiciones industriales y fiestas cívicas con mayor presencia y principalmente en establecimientos de comidas como kioscos, cocinas, restaurantes y demás.

En estos puntos se puede trabajar con toldos, kioscos y utilizando carteles, colgantes, uniformando a los trabajadores con ropa que tenga el logo y los colores de Tropical, el uso de vasos, servilleteros, pizarras de menú, lapiceros, rótulos y demás material promocional.

Hasta el momento, la marca se ha hecho presente en las principales actividades festivas a nivel nacional como las fiestas de fin de año, en Zapote, feria del Erizo en Alajuela, Carnavales del Puntarenas y de Limón, fiestas de la Anexión en Guanacaste y un sin número de actividades más.

Se recomienda continuar teniendo presencia en estas actividades e incrementarla en otras actividades principalmente de tipo deportivo como los Juegos Deportivos Nacionales, festivales estudiantiles, carreras, triatlones, ciclismo, fútbol y demás mediante el patrocinio de eventos.

Para el canal de las escuelas, colegios y universidades es recomendable dar mayor impulso, debido a que en la actualidad no se tiene una fuerte presencia del producto en las sodas de estos lugares y en algunas ocasiones existe faltantes del mismo.

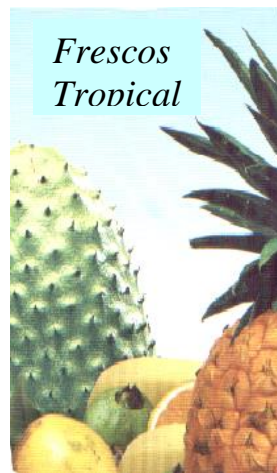
Además, se debe establecer un control y monitoreo del uso de equipo de la empresa como cámaras de enfriamiento con producto para evitar encontrar dentro de estas, productos de la competencia o faltante de Tropical.

A nivel colegial y universitario se puede trabajar no sólo mediante la soda, sino también utilizando *vending machines*. Estas máquinas serían ubicadas cerca de las sodas de estos centros o bien, en otros lugares en donde acudan los jóvenes durante el recreo. La persona sólo debe introducir las monedas que completen el valor del Fresco Tropical y hacer la elección del sabor que desee y en cuestión de segundos tendrá a su mano un Fresco Tropical frío en envase desechable.

El *merchandising* debe ser utilizado como una estrategia importante, con gran fuerza para captar en mayor grado la atención del cliente y sobresalir de entre los demás productos ayudando a las personas en su elección de compra.

Se debe utilizar con mayor fuerza en la góndola del supermercado, mediante el uso de técnicas que logren resaltar el producto de entre los demás, como en el caso de los separadores, los colgantes, los afiches, los habladores de góndola, las precintas luminosas, las cabeceras de góndola y las islas; dependiendo de la distribución del establecimiento, de forma tal que se utilicen estratégicamente para que queden a simple vista del consumidor, capte su atención y logre un resultado efectivo. Un posible diseño de estas ayudas son:

Afiches y colgantes:



Separadores, habladores y de góndola:





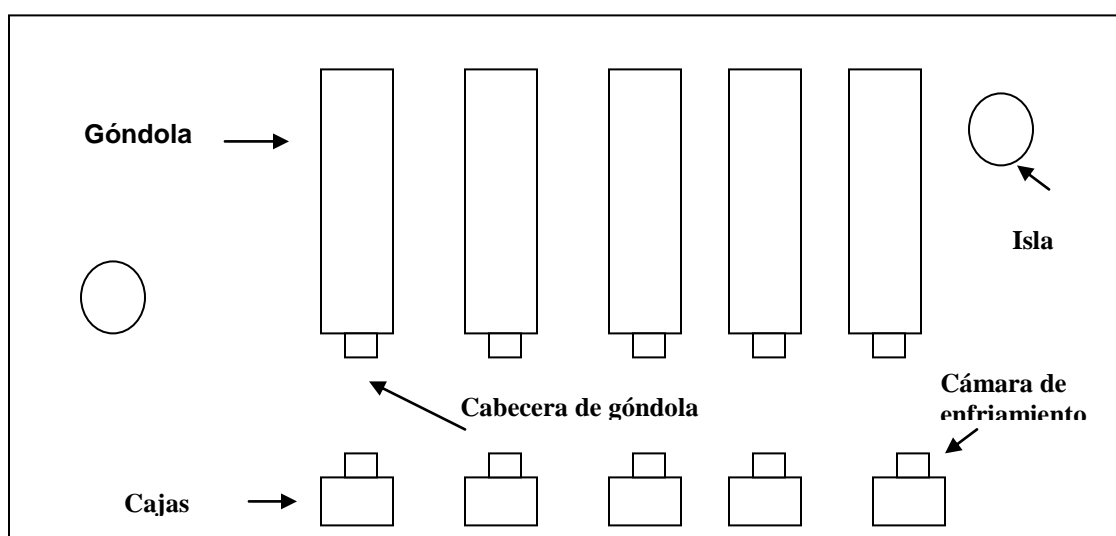
Rótulo luminoso:

TROPICALS

Se debe negociar en los supermercados para lograr que el producto sea colocado en la góndola en el centro, de la misma, en el segundo o tercer nivel, contando de abajo para arriba, porque estas posiciones son de mejor alcance para el consumidor.

Así mismo complementar la presencia del producto en el supermercado colocando el producto al inicio de la góndola, donde las personas dan vuelta con sus carritos y lo pueden ver. También manteniendo la estrategia de colocar el producto en pequeñas cámaras de enfriamiento, cerca de las cajas para que la persona tenga visibilidad del mismo y lo induzca a comprarlo, principalmente mientras espera en la fila.

Planograma de distribución del Fresco Tropical en un supermercado



Un posible presupuesto es el de utilizar la Corporación Más x Menos en donde el costo de los espacios en las cabeceras de góndola, en la sección A por seis meses, es de ¢202.000 el mes y en laterales en la sección B (a la mitad de la góndola) es de ¢138.000 el mes, más el uso de isla con una duración de un mes, cada cuatro meses en el grupo de supermercados catalogados como A por ser de mayor venta y mejor ubicados geográficamente, por un monto de ¢404.000, para un total anual de ¢4.080.000.00 anual.⁴⁰

Debe de realizar un control y un seguimiento estricto a sus actividades promocionales tales como campaña en medios, actividades con clientes, impulsores y entrega de muestras a clientes con el objetivo de evitar en las empresas encargadas de estas actividades, desviaciones de los objetivos o mal manejo de los recursos.

Para esto es necesario establecer evaluaciones rigurosas para las promociones a realizar de forma tal que se determinen aquellas que son eficientes y provoquen que el producto rote y no queden inventario, esto mediante un análisis profundo de resultados obtenidos versus la inversión realizada.

Se recomienda el uso de vallas colocadas en las principales carreteras del país, en puntos de buena visibilidad para el conductor y sus acompañantes, utilizando imágenes de gigantes frutas frescas y apetitivas junto con la marca Tropical que motiven a los lectores a consumir el producto.



⁴⁰ Corporación Más por Menos, *Merchandising*, 2003.

Una buena estrategia a seguir es la identificación de carros, camiones y furgones de la empresa con el logo, las frutas y la marca de Tropical de forma atractiva. Esta publicidad móvil tiene la ventaja de que puede ser vista por gran cantidad de personas.

Con el uso que se le de a los medios masivos y por el tipo de segmento al cuál se debe enfocar con mayor intensidad (jóvenes los cuales son muy importantes para al marca), se recomienda pautar más en radio debido a que es el medio de comunicación preferido por los jóvenes los que consumen mucho radio al día. Además de este medio se recomienda seguir pautando en televisión y prensa.

Con el uso de la radio se recomienda pautar principalmente en la emisora Z FM. debido a que esta emisora se ha mantenido durante cuatro años como líder en música latina y su público meta corresponde a jóvenes entre 18-30 años de edad de clase media y alta, y como tercer emisora nacional a nivel general⁴¹, lo cual indica una gran audiencia meta y estratégica para Tropical.

Se debe pautar utilizando una cuña de treinta segundos de duración mínimo siete veces al día, a toda hora y con una duración de dos meses y cada tres meses con el objetivo de profundizar en la recordación de la marca y de las diferentes presentaciones y atributos de Tropical. El presupuesto se resume a continuación:

Cuadro N°4
Estimación del uso de la radio Z FM como medio de comunicación de Tropical

ESTIMACION	VALOR
Valor de una cuña	¢9.500
Siete cuñas al día	¢66.500
Durante 2 meses	¢3.724.000
Al año	¢7.7448.000

Fuente: Departamento de ventas. Radio Z FM. año 2003.

⁴¹ Encuesta CANARA. Año 2003.

Estos valores no incluyen el precio de negociación y bonificaciones que puede negociar la empresa por la compra de cierta cantidad de cuñas. Las bonificaciones pueden ser del 10% al 15% de descuento en el precio de la cuña, o bien, por cierta cantidad de cuñas adquiridas, se premia con cuñas gratis.

Se puede pautar además en otras emisoras de gran audiencia como en las radios: 103 F.M, 102.7 FM, Conexión, Dos, Oxígeno, Vox, Omega y 95.7 FM por estar igualmente dirigidas al público juvenil y jóvenes adultos, en horarios de mañana, tarde y noche, no sólo mediante cuñas publicitarias sino también patrocinando programas como complacencias inmediatas, de entrevistas a grupos musicales, de concursos, entre otros.

También se puede pautar en programas deportivos como Columbia deportes, Coleencuentros, Coledeportes, durante torneos de Fútbol, baloncesto, competencias de ciclismo, natación, triatlón, tenis, Juegos Deportivos Nacionales y demás actividades deportivas que sean transmitidas. Los horarios de pauta van a depender del día y la hora de los encuentros, por lo general los fines de semana o entre semana, miércoles y jueves por la noche.

Se recomienda el uso de la prensa como medio de comunicación del Tropical hacia el mercado. Costa Rica es un país de cuatro millones de habitantes de los cuales aproximadamente 1.371.000 conforman el mercado de consumidores de la prensa, y se centran en el Gran Área Metropolitana⁴². De este mercado el 77% son lectores fuertes y medios de prensa, por lo cuál al elegir pautar en este medio, se garantiza una amplia cobertura del mensaje.

En la prensa se recomienda pautar principalmente en el periódico La Nación y en La Prensa Libre por tratarse de periódicos que se encuentran entre los más leídos en el país.

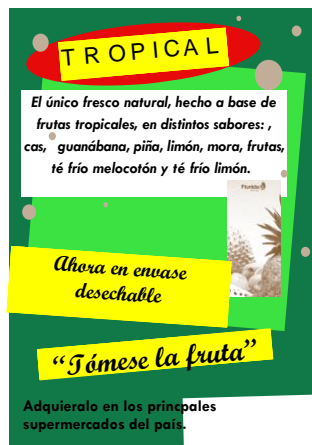
Para el caso del periódico La Nación, según un estudio realizado por ellos el 38% del total de entrevistados afiliados al periódico, tienen niños en su hogar y el 60% de sus

⁴² www.nacionmediakit.com. Año 2003.

lectores son amas de casa⁴³ a las cuales se les dirige el mensaje con el objetivo de comprar el producto a sus hijos para incluirlo en su alimentación. Los fines de semana, la audiencia se incrementa porque es el momento en que la familia pasa más tiempo reunida ya que por lo general son días de descanso en donde no hay trabajo ni estudios.

Se recomienda publicar una página entera *Full Color*, dos veces al mes y tres meses con el objetivo de captar la atención del lector y recordarle el producto y realizándolo una vez entre semana y la otra, los fines de semana para asegurarse que sea visto por la mayoría de los usuarios.

Originales:



Utilizando el mismo diseño de la etiqueta:



El presupuesto es el siguiente:

Cuadro N°5
Estimación del uso del periódico La Nación como medio de comunicación de Tropical

ESTIMACION	VALOR
Una página entera <i>full color</i> entre semana	¢1.241.000
Una página entera <i>full color</i> fin de semana	¢1.467.000
Total al mes de 2 páginas	¢2.708.000
Duración: tres meses	¢8.124.000
Al año (cada 6 meses)	¢16.248.000

Fuente: www.nacionmediakit.com. Año 2003

⁴³ *Idem*

En el periódico Al Día se recomienda utilizar anuncios dentro de la sección Sociedad debido a que es la recomendada para anunciar alimentos y bebidas. En esta sección se puede utilizar dos anuncio *full color*, de media página cada mes, durante dos meses, dos veces al año. La estimación del valor en esta sección es la siguiente:

Cuadro N°6

Estimación del uso del periódico Al Día como medio de comunicación de Tropical

ESTIMACION	VALOR
Valor de media página	¢319.500
Tres veces cada dos meses	¢958.500
Al año	¢5.751.000

Fuente: Ventas. Periódico Al Día. Agosto del 2003

Se debe de retomar nuevamente la idea de contar con *boutiques* especializadas para la venta de artículos de la empresa por la existencia de gran demanda, para aprovechar el posicionamiento de las marcas de la empresa en la mente del constarricense, el cual se ve identificado al portar algún artículo como paño, bolso, camiseta, pantalón, vaso, producto y demás, con los logos de la empresa.

Esta no es una actividad del giro normal del negocio, pero constituye un potencial de mercado. Se podrían tener un número pequeño de tiendas para mayor exclusividad, ubicadas en los principales *Malls* del Área Metropolitana como Multiplaza, Mall San Pedro, American Mall, Novacentro y Metrocentro. También tener presencia en la zona rural, estableciendo la tienda los depósitos o en sus cercanías.

La empresa debe utilizar los llamados gigantes gráficos o pinturas en las paredes de los edificios para captar la atención de los que transitan en esa zona. Por ejemplo en edificios altos localizados en calles de gran afluencia vehicular como en Avenida Segunda, en el centro de San José en donde tanto peatones como conductores puedan apreciarlos. Se pinta la pared utilizando los mismo dibujos de las frutas tropicales en las que se

encuentran los distintos sabores de Tropical, más el dibujo de las distintas presentaciones del fresco.

Otro sitio puede ser en edificios localizados en las cercanías de las rotondas de San José en donde se pueden pintar la imagen de alguna persona ingiriendo el Fresco Tropical y resaltar el logo de fresco.

La página en Internet que la empresa pone a disposición del usuario, su construcción debe ser terminada pues aun existen ciertas secciones a las que no se puede acceder. Esta página debe ser más interactiva con el usuario y mostrale mayor cantidad de imágenes y objetos que la hagan atractiva y entretenida y no basarse únicamente con texto.

En esta página se debe incluir una sección de servicio al cliente para atender las consultas, dudas y quejas al cliente usuario la cual debe tener una respuesta rápida que no pase de tres días el contestar.

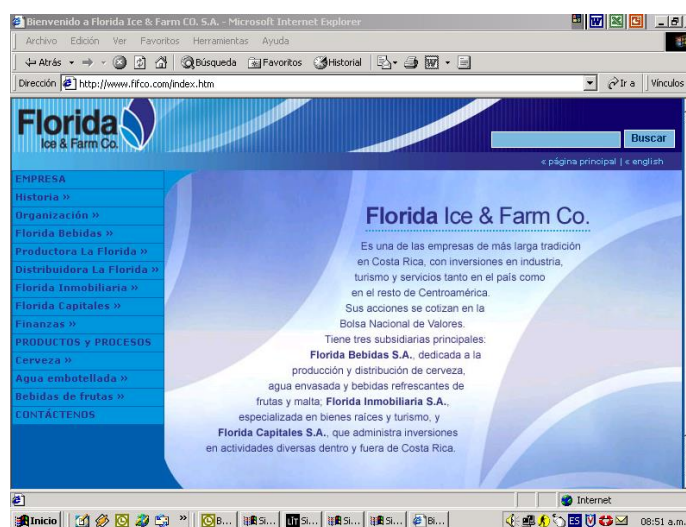
También es bueno incluir una sección en la cual los clientes del canal puedan hacer sus pedidos de producto. Esta sección sería para cierto tipo de cliente al cual le es fácil acceder y utilizar servicios de la red.

Se puede incluir una sección promociones, de precios y cálculos de cantidades de productos a comprar y dar la opción de que el mismo cliente, antes de que sus existencias se agoten, solicite el producto y este le sea despachado con prontitud. Al mismo tiempo se le puede dar cada cierto tiempo un recordatorio de la importancia de tener un volumen de inventario adecuado y en optimas condiciones.

Para esto es necesario educar a los clientes de cómo utilizar adecuadamente la página con el objetivo de sacar el mayor provecho posible a su visita y de simplificar su trabajo. Se puede lograr mediante asesorías y seminarios que de forma gratuita que la empresa de a sus clientes y mediante una línea 800 en donde el Departamento de Servicio al Cliente evacue las consultas.

Establece un programa en el cual, el cliente al ingresar al sitio, sea reconocido y saludado por el mismo programa, como para personalizar la visita; y también establecer un menú de consulta a cualquier duda que surja, en general, que sea fácil de utilizar y útil.

Para que la página sea más atractiva, se debe incluir iconos más llamativos y de más información y en general, crear un contenido atractivo, agregar cosas divertidas, personalizar más el sitio porque a pesar de que se utilizan los colores de la empresa, le falta dar más vida a la página, mayor movimiento y utilizar colores y dibujos que llaman mas la atención del visitador.



Debe incluir una sección informativa acerca de eventos a realizar por la empresa, en caso de tener una actividad en donde se desea la presencia de la empresa, cómo ponerse en contacto y facilidades que otorga la misma, lugares en donde se encuentra el producto, la empresa y sus distintos depósitos en la zona rural del país.

Se recomienda pautar en televisión, no tanta cantidad como en radio, pero utilizarla porque es un medio en el cual se combinan la visión el oído para dar una mejor familiaridad con el producto mediante cuñas en programas de gran audiencia y que se concentre la población de interés. Se puede utilizar concursos y patrocinio de secciones en programas deportivos, de música juvenil, en programas dirigidos a la ama de casa, deportivos y demás.

Entre los programas sugeridos para pautar se encuentra:

- ✓ **Telenovelas:** Velo de novia (Canal 4), Lazos de familia (Canal 6), Mi gorda bella (Canal 7) y Niña amada mía (Canal 4).
- ✓ **Deportes:** fútbol Nacional (Canal 6 y 7), fútbol internacional (Canal 6 y 7), Teletica Deportes (canal 7), .
- ✓ **Producción nacional:** A todo dar (Canal 6), La pensión (Canal 7), Sin fronteras (Canal 7), Siete estrellas (Canal 7), Destinos T.V. com (Canal 7), T.V. Mejenga (Canal 7), Buen día (Canal 7).
- ✓ **Películas:** Cinema 6 (Canal 6) , Disney presenta (Canal 7), Exitos del cine (Canal 7)
- ✓ **Otros programas:** Cero en conducta (Canal 11), El Chavo del ocho (Canal 11), La guerra de los sexos (Canal 11), El Toque del un ángel (Canal 7),

Se recomienda pautar tanto en día como en la noche, con mayor fuerza en hora de la noche (de 6 p.m. a 10 p.m.) porque es el momento en que está concentrada la audiencia meta, aunque su costo sea superior; y también en menor grado, en horas del día. Podría recomendarse al año, cada tres días, tres cuñas al día, dos en la noche y una durante el día. La cuña tiene un valor aproximado de 275.000.00 colones por anuncio.

La escogencia de los programas para pautar con Tropical dependerá del *rating* del programa utilizando aquellos con mayor porcentaje de personas que ven determinado programa. Cuando se presenten programas especiales, o sea, que no formen parte de la programación habitual de la empresa, como la presentación de algún partido de fútbol, la empresa debe aprovechar y pautar.

Se puede utilizar de veinte a veinticinco programas de mayor concentración de gente pautando todos los días durante dos meses, cada tres meses al año. Entre los programas en los que se pueden pautar que vayan dirigidos a los jóvenes, se tienen: BM Latino (musical) canal 29, A Todo Dar de Canal 6 mediante concursos y demostraciones; Cinema 6, programas deportivos como los partidos de la Selección Nacional de Fútbol, telenovelas de gran *rating*, entre otros.

El concepto de *marketing* es una filosofía que insiste en la necesidad de una orientación hacia el consumidor que sea compatible con los intereses a largo plazo de la organización y de la sociedad. La empresa debe de coordinar adecuadamente toda la mezcla de mercadeo para garantizarse el éxito en el mercado. Se espera que este Trabajo Final de Graduación sirva de guía para el conocimiento y la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Arens, William F. "Publicidad". Mc Graw Hill, séptima edición. México, 2000.
- ✓ Gerencia Financiera. "Informe anual a los accionistas". Florida Ice and Farm Co, y afines, San José, 2002.
- ✓ Gerencia de Area de Reclutamiento y Selección. Departamento de Recursos Humanos. "Manual de bienvenida al nuevo colaborador". Florida Ice and Farm Co, y afines, San José, 2002.
- ✓ Kotler, Phillip; Amstrong, Gary. "Mercadotecnia". Mc Graw Hill, sexta edición. México, 1998.
- ✓ Kotler, Phillip; Armstrong, Gary. "Fundamentos de mercadotecnia". Prentice may, cuarta edición. México, 1998.
- ✓ Kotler, Phillip. "Dirección de mercadotecnia". Prentice may, décima edición. México, 1992.
- ✓ Lamb, Charles; Hair, Joseph; Mc Daniels Carl. "Marketing". Thompson Editores, cuarta edición. México, 1998.
- ✓ Lambin, Jean Jacques. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill, tercera edición. Colombia, 1997.
- ✓ Loudon, David L y Della Bitta, Albert. "Comportamiento del consumidor". Mc Graw Hill, cuarta edición. México, 1996.
- ✓ Luther, William. "El plan de mercadeo". Editorial Norma, primera edición. Colombia, 1985.
- ✓ Mc Daniel, Carl; Gates Roger. "Investigación de mercados contemporánea". Thomson Editores, cuarta edición. México, 1999.
- ✓ Pride, William M; Ferrell, O.C. "Marketing. Conceptos y estrategias". Mc Graw Hill, novena edición. México, 1997.
- ✓ Stanton, William. "Fundamentos de mercadotecnia". Mc Graw Hill, novena edición. México, 1992.

Otras fuentes

- ✓ [http:// www.florida.co.cr](http://www.florida.co.cr)
- ✓ Intranet, Florida Ice and Farm Co. y afines.

Entrevistas

- ✓ Entrevista con el señor Walter Fonseca Castillo. Departamento de Mercadeo de Florida Ice and Farm Co. y afines.
- ✓ Entrevista con la señorita Lucila Cisneros Royo, Gerente de Marca de Tropical.
- ✓ Entrevista con el señor Rafael Arguedas Miranda. Departamento de Comercialización de Florida Ice and Farm Co. y afines.

ANEXOS

Anexo 2: Cuestionarios

1. CUESTIONARIO

Saludo.

El objetivo de esta entrevista es conocer todo lo referente a Frescos Tropical. La información que se obtenga es estrictamente con fines académicos.

Gracias por su atención.

Fecha

Nombre del entrevistado

Puesto

PREGUNTAS

1. ¿Podría realizar una descripción del producto desde su proceso de fabricación hasta los diferentes sabores de Frescos Tropical?
2. ¿En cuál etapa del ciclo de vida del producto se ubican los Frescos Tropical y que criterios tomó en cuenta para elegir esta etapa?
3. ¿Qué atributos considera usted que han sido relevantes en la incursión exitosa de estos frescos?
4. ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa, en especial el Departamento de Mercado? ¿Cómo se preparó para asumir este nuevo reto?
5. ¿Podría hablar acerca de los proveedores de las materias primas del producto?
6. Haga una descripción de los diferentes eslabones que comprenden el canal de distribución por el cual se comercializa los Frescos Tropical.
7. ¿Quiénes constituyen el mercado meta del producto y diga cuáles son sus características?
8. ¿Contra qué compiten los Frescos Tropical? ¿Qué características poseen sus competidores?

9. Realice una descripción de los elementos del entorno costarricense que influyen en la producción y comercialización de estos frescos.
10. ¿Qué fortalezas y debilidades posee el producto?
11. ¿Qué oportunidades y amenazas tienen los Frescos Tropical?
12. ¿Podría contar acerca del desenvolvimiento de las ventas que ha tenido este producto?
13. ¿Cómo se encuentra en este momento la participación de mercado para los Frescos Tropical?
14. ¿Cuáles han sido las principales estrategias seguidas por la empresa para los Frescos Tropical?

2.CUESTIONARIO (capítulo IV)

Saludo.

El objetivo de esta entrevista es conocer todo lo referente a Frescos Tropical. La información que se obtenga es estrictamente con fines académicos.

Gracias por su atención.

Fecha

Nombre del entrevistado

Puesto

PREGUNTAS

1. ¿Podría brindar su opinión acerca de cuál ha sido la fortaleza que ha tenido Tropical?
2. ¿Cómo ha sido el desenvolvimiento del producto en el mercado durante el transcurso de su primer año?
3. ¿Qué tipo de estrategias de producto ha efectuado la empresa tanto para incursionar en el mercado como para posicionarse?
4. ¿Cómo se define la estrategia de promoción utilizada?
5. Podría explicar detalladamente todos los elementos que conformaron la estrategia promocional para los Frescos Tropical incluyendo objetivos y medios de comunicación.
6. ¿Con respecto a la distribución de Tropical, cuál ha sido la estrategia a seguir?
7. ¿Qué parámetros se tomaron en cuenta para la determinación de la estrategia de precio?
8. ¿Qué ha significado para la empresa la implantación de esta nueva actividad de las bebidas naturales?

3.CUESTIONARIO (capítulo IV)

Saludo.

El objetivo de esta entrevista es conocer todo lo referente a Frescos Tropical. La información que se obtenga es estrictamente con fines académicos.

Gracias por su atención.

Fecha

Nombre del entrevistado

Puesto

PREGUNTAS

1. ¿Podría hablarme acerca de la conformación del pronóstico de ventas y del plan de ventas realizado para la incursión en el mercado del Fresco Tropical?
¿Qué parámetros se utilizaron para basar el pronóstico?
2. ¿Cuál ha sido la experiencia adquirida por la empresa en cuanto a la comercialización del producto ?
3. Comente acerca de la cobertura de mercado de la Florida en cuanto a canales de distribución. ¿Cómo se estructuraron las rutas de ventas?
4. ¿Cuál es la forma de retroalimentación y control sobre los resultados obtenidos en ventas en comparación a los pronósticos realizados y cuáles parámetros de medición se utilizan?