

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo

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

Ana Lucía Obregón Quesada
Carné 892729

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2006

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido cursar los estudios de posgrado y manifestar su presencia en cada uno de los momentos en que lo necesité. Por darme la fe, la esperanza, la paciencia, la sabiduría y la salud, así como muchas otras bendiciones que conjugó para que para pudiera concluir este proyecto llamado “Maestría”.

A mi mamá, por ser la más fiel aliada para la consecución de esta meta. Su incondicional apoyo la convirtió una vez más en el ángel de la guarda que ha cuidado mis pasos desde que nací. Su identificación con mi sueño le permitió allanarme el camino de mil formas para facilitar cada paso que di; por eso, más que nadie merece el título de “*Magíster* en el arte de ser madre”.

A mi hermana, por ser mi compañera de siempre, un ancla en el mar de la vida que tardé en comprender, pero que ahora es uno de los pilares fundamentales de mi existencia. Su apoyo, ayuda y solidaridad en todos los sentidos son invaluable y se lo agradeceré por el resto de mi vida.

A mi papá, por haberme brindado la posibilidad de cursar los estudios de grado, que sentaron las bases de este programa de maestría y gestaron el éxito obtenido. Agradezco la ayuda que me brindó como padre y profesional.

A todos mis familiares, por sus buenos deseos para que todo resultara según lo planeado. Especialmente, a mis tías Lidiette y Eny, porque durante años me han consentido y deseado lo mejor, tal cual si fuera su hija.

A mis compañeros de estudio, porque gran parte del éxito personal que hoy celebro es el resultado de su inteligencia, esfuerzo, dedicación y ayuda. Más que mis compañeros son mis amigos y estarán en mi corazón por siempre.

A mis amigos, por haber comprendido mi “retiro voluntario del mundo que compartíamos” en pro de un proyecto de estudio, por no olvidarme a pesar de eso y manifestarse sólo para decirme que a la distancia me apoyaban incondicionalmente.

A todos aquellos que de alguna forma vivieron esta aventura profesional conmigo, porque fueron parte del plan que Dios ideó para mí, y anónimos o no, han estado presentes a la vera de mi camino.

A mí misma, por haberme dado un voto de confianza y la posibilidad de recomenzar de nuevo el gran viaje de la vida a través de esta Maestría, pues significó levantarme de las cenizas y volver a volar hacia la esencia que parecía haber perdido...

AGRADECIMIENTOS

Al MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel, pues por segunda vez aceptó convertirse en mi Profesor Guía para la realización del proyecto de graduación. Así como su recomendación contribuyó a que fuera aceptada en el Programa de Maestría, su asesoramiento, apoyo y disposición ayudaron a la culminación de este proyecto de graduación, lo cual le agradeceré toda la vida.

Al Lic. Italo Arata España, por haberme brindado la oportunidad de realizar este proyecto para su empresa. Además, por su gran paciencia y ayuda, no sólo como mi Supervisor Laboral sino como mi allegado compañero y amigo durante todo el Programa de Maestría.

Al MBA. José Martí Solórzano Rojas, pues su aporte va más allá de lo que le compete como Profesor Coordinador, nunca olvidaré sus enseñanzas como Profesor de Gerencia y el ejemplo de la búsqueda de la excelencia que constituye.

Al MBA. Marco Morales Zamora, pues siempre estuvo anente a escucharme y a ayudarme en cualquier dificultad, ya fuera en su papel de Profesor o en el de Director del Programa de Maestría.

Al MBA. Rolando Gólcher González., a la Dra. Flory Fernández Chaves y al MBA. Oscar Ramírez Berrocal, por su valiosa dirección y asesoramiento durante el curso de Práctica Profesional I, pues sentaron las bases de este proyecto de graduación.

Al Lic. Róger Bonilla Carrión, por su invaluable ayuda como Asesor de la Unidad de Servicios Estadísticos de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Su paciencia y gran disposición para atenderme se las agradeceré siempre.

A la Licda. Hannia Jiménez Beut, por su asesoramiento como Arquitecta de Marca y experta en comunicación. Además, por su apoyo incondicional como amiga y compañera del Programa de Maestría.

Al señor Johnny Fonseca Obregón, pues como Chef Profesional y experto en pastas, aportó sus conocimientos para la realización del plan táctico de mercadeo.

HOJA DE APROBACIÓN

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

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado

M.Sc. José Martí Solózano Rojas
Profesor Coordinador

MBA. José Alfredo Abdelnour Esquivel
Profesor Guía

Lic. Italo Arata España
Supervisor Laboral

Licda. Ana Lucía Obregón Quesada
Estudiante

CONTENIDO

PLAN TÁCTICO DE MERCADEO PARA LA LÍNEA DE PASTAS FRESCAS RAPALLO

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Índice de Imágenes	ix
Índice de Diagramas	ix
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos Metodológicos	xi
Índice de Anexos Complementarios	xi
Índice de Siglas y Abreviaturas	xi
Resumen	xii
Introducción	13
I. El significado e importancia del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos	21
1.1 Análisis del entorno competitivo	21
1.1.1 Macroentorno y sus variables	21
1.1.2 Competencia	24
1.1.3 Análisis FODA	27
1.2 Análisis del mercado	29
1.2.1 Mercado y demanda	29
1.2.2 Segmentación	31
1.3 Estrategia y objetivos de mercadeo	32
1.3.1 Plan de mercadeo	33
1.3.1.1 Objetivos del plan	33
1.3.1.2 Diferenciación y posicionamiento	34
1.3.1.3 Mezcla de mercadeo	34
II. Las pastas alimenticias y las nuevas tendencias globales y locales	43
2.1 Tendencias globales del consumo de alimentos	43

2.2 Nuevos estilos de vida de los consumidores según las megatendencias	49
2.3 Desarrollo de las cadenas detallistas	53
2.4 Desarrollo del negocio de <i>foodservice</i>	56
2.5 Pastas alimenticias y sus tipos	59
2.6 Tendencias en el consumo de pastas a escala mundial y nacional	61
III. La empresa Italo Arata y Compañía S.A. y la estrategia actual de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo	69
3.1 Antecedentes históricos y generalidades del negocio	69
3.2 Misión, visión, objetivos y organización administrativa de la empresa	73
3.3 Líneas de productos de la firma	75
3.4 Proceso de producción de las pastas frescas	79
3.5 Análisis de la estrategia actual de mercadeo de las Pastas Frescas Rapallo	81
3.5.1 Tipos de clientes a los que se vende el producto	81
3.5.2 Producto	82
3.5.2.1 Portafolio de productos	82
3.5.2.2 Estrategia de marca	84
3.5.2.3 Descripción de producto y del empaque	87
3.5.3 Precio	91
3.5.3.1 Estrategia de precio	91
3.5.3.2 Estructura de precio	92
3.5.3.3 Política de descuentos, crédito y cobro	93
3.5.4 Plaza	94
3.5.4.1 Tipo de distribución	94
3.5.4.2 Canales utilizados	95
3.5.4.3 Márgenes de comercialización	96
3.5.5 Promoción	97
3.5.5.1 Mezcla de promoción utilizada	97
3.5.5.2 Objetivos propuestos	100
3.5.5.3 Presupuesto de promoción	100
3.5.6 <i>Merchandising</i>	101
3.5.6.1 Mezcla de <i>merchandising</i> visual	101
3.5.6.2 Objetivos propuestos	102
3.5.6.3 Presupuesto de <i>merchandising</i>	102
3.5.7 Servicio al cliente	103
3.5.7.1 Tipo de servicio prestado	103
3.5.7.2 Parámetros de servicio	103
3.5.7.3 Características del personal de servicio	103
3.5.7.4 Política de motivación y de facultación del personal	104
3.5.7.5 Política de recuperación de clientes	104
3.5.8 Protección	105
3.5.8.1 Registro de marca	105
3.5.8.2 Registro del producto	106
3.5.8.3 Permiso sanitario de la empresa	106

3.5.9 Proveedores	106
3.5.9.1 Principales proveedores y poder de negociación	106
3.5.9.2 Política de proveeduría y grado de dependencia	107
3.5.9.3 Tendencias en sus patrones de ventas y condiciones	107
3.5.10 Personal	108
3.5.10.1 Miembros del área de mercadeo	108
3.5.10.2 Política de remuneración	109
3.5.10.3 Rotación del personal	109
3.5.10.4 Capacitación del personal	110
IV. El entorno competitivo en que trabaja la empresa y el mercado de pastas por conquistar	111
4.1 Análisis del entorno competitivo	111
4.1.1 Síntesis del macroentorno de mercadeo	111
4.1.2 Competidores por clase de pasta	124
4.1.2.1 Pasta seca	124
4.1.2.2 Pasta fresca	131
4.1.3. Análisis FODA de los principales competidores y de la empresa	148
4.2 Análisis del mercado	158
4.2.1 Estimación del tamaño del mercado según la clase de pasta	158
4.2.2 Segmentos de mercado de interés para la línea de Pastas Frescas Rapallo	161
4.2.2.1 Variables de segmentación	163
4.2.2.2 Tamaño de los segmentos	164
4.2.2.3 Selección del segmento primario y del secundario	165
4.2.2.4 Principales competidores dentro del segmento	166
V. Propuesta de mejoramiento: un plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo	168
5.1 Resumen ejecutivo	168
5.2 Objetivos del plan	169
5.2.1 Objetivos de ventas en unidades físicas y monetarias	169
5.2.2 Objetivos de utilidades a un año plazo	169
5.2.3 Objetivos de comunicación	170
5.3 Propuesta de valor	170
5.3.1 Posicionamiento deseado para la marca	170
5.4 Estrategia de mercadeo	172
5.5 Mezcla de mercadeo	173
5.5.1 Producto	173
5.5.1.1 Definición del portafolio de productos de la línea de pastas frescas	173
5.5.1.2 Razón de ser del producto	174
5.5.1.3 Estrategia de marca	174
5.5.1.4 Descripción de producto y del empaque	177
5.5.2 Precio	179

5.5.2.1	Objetivo de la fijación de precio y estrategia propuesta	179
5.5.2.2	Estructura de precio	180
5.5.2.3	Política de descuentos, de crédito y de cobro	181
5.5.3	Plaza	181
5.5.3.1	Tipo de distribución	181
5.5.3.2	Diseño del canal y número de niveles	182
5.5.3.3	Márgenes de comercialización según distribuidor	183
5.5.4	Promoción	183
5.5.4.1	Objetivo de comunicación	183
5.5.4.2	Mezcla de promoción	184
5.5.4.3	Presupuesto de promoción	192
5.5.5	<i>Merchandising</i>	194
5.5.5.1	Objetivos propuestos	194
5.5.5.2	Mezcla de <i>merchandising</i> visual	194
5.5.5.3	Presupuesto de <i>merchandising</i>	196
5.5.6	Servicio al cliente	197
5.5.6.1	Tipo de servicio prestado	198
5.5.6.2	Parámetros de servicio	199
5.5.6.3	Características del personal de servicio	199
5.5.6.4	Política de motivación y de facultación del personal	200
5.5.6.5	Política de recuperación de clientes	201
5.5.7	Personal	202
5.5.7.1	Estructura del departamento de mercadeo	202
5.5.7.2	Política de remuneración e incentivos	203
5.5.7.3	Capacitación y desarrollo de competencias del personal	203
5.6	Evaluación financiera del plan táctico	203
5.6.1	Proyección de ventas	203
5.6.2	Presupuesto de mercadeo	206
5.6.3	Proyección de utilidades	206
	Consideraciones finales	209
	Bibliografía	213
	Anexo Metodológico	222
	Anexos Complementarios	249

INDICE DE IMAGENES

3.1 Marca original utilizada para las Pastas Frescas Rapallo	85
3.2 Marca actual utilizada para las Pastas Frescas Rapallo	85
3.3 Otros elementos utilizados actualmente en el empaque de las Pastas Frescas Rapallo	86
5.1 Imagen de los atributos sensoriales de la marca	177

INDICE DE DIAGRAMAS

3.1 Organigrama de la empresa Italo Arata y Compañía S.A. a marzo de 2005	74
---------------------------------------------------------------------------	----

INDICE DE GRÁFICOS

2.1 Crecimiento global en categorías de carbohidratos no dulces	63
2.2 Crecimiento global en la categoría de platos preparados	64
3.1 Tipo de pasta más comprado	84
3.2 Características de las pastas frescas que se pueden mejorar	91
3.3 Establecimientos donde los compradores adquieren la pasta fresca	96
4.1 Situación de las ventas por marca en unidades físicas y monetarias para el año 2005	144
4.2 Marcas de pastas frescas recordadas por los encuestados	146
4.3 Marcas de pasta fresca compradas por los encuestados	147
4.4 Marcas de salsas preparadas compradas por los encuestados	147
4.5 Distribución porcentual del consumo de la pasta fresca comprada en el hogar	158

INDICE DE TABLAS

2.1 Clasificación de las pastas y sus características	61
2.2 Principales países consumidores de pasta en el mundo	65
2.3 Principales naciones productoras de pasta en el mundo	65
2.4 Principales indicadores a escala nacional sobre la producción, importación, exportación y consumo interno de pasta del año 2000 al año 2004	67
3.1 Características de la línea de pastas frescas	76
3.2 Características de la línea de panadería	77
3.3 Características de la línea de repostería	78
3.4 Características de la línea de salsas	79
3.5 Porcentaje de participación de las ventas y margen de contribución a la utilidad según la línea	79
3.6 Descripción de las Pastas Frescas Rapallo en sus cinco niveles	87
3.7 Estructura de precio para la línea de Pastas Frescas Rapallo	92
3.8 Estructura completa de precio promedio final para la línea de Pastas Frescas Rapallo	97
3.9 Mezcla de promoción utilizada para la línea de Pastas Frescas Rapallo	98
4.1 Detalle de las marcas producidas o distribuidas por Roma Prince S.A.	125
4.2 Detalle de las características de las marcas Lucema y Sabemás	127

4.3	Detalle de las características de las marcas Bioland y Pasta y Basta	128
4.4	Detalle de las características de las marcas Barilla, Divella y Zara	129
4.5	Detalle de las características de la marca Vigui	130
4.6	Detalle de las características de la marcas fabricadas por Productos Balila S.A.	133
4.7	Detalle de las características de la marca producida por Quiero Más S.A.	135
4.8	Detalle de las características de la marca hecha por El Pastero Centro de Pastas Frescas Italianas S.A.	137
4.9	Detalle de las características de la marca producida por Delicias Thompson S.A.	138
4.10	Participación de mercado estimada para cada marca	140
4.11	Participación de mercado para cada marca vendida durante el año 2005	142
4.12	Precio promedio por marca y relación con el precio promedio total para el año 2005	143
4.13	Producto más y menos vendido de cada marca en unidades físicas durante el año 2005	145
4.14	Estimación del tamaño del mercado potencial, según la clase de pasta	159
4.15	Estimación del potencial de mercado para las pastas frescas y congeladas para el período de julio de 2006 a junio de 2007	160
4.16	Perfil del comprador de pastas frescas generado por la investigación de mercado	161
4.17	Porcentaje de hogares y número promedio de ocupados por hogar según el tipo	164
4.18	Porcentaje de hogares según el nivel socioeconómico	164
4.19	Tamaño de los segmentos de mercado estimados para las pastas frescas y congeladas	165
4.20	Estimación del tamaño de los segmentos de mercado y el potencial de mercado de cada uno para el período de julio de 2006 a junio de 2007	166
5.1	Portafolio de productos de la línea de pastas frescas	173
5.2	Estrategia de mercadeo y objetivo de la fijación de precio	179
5.3	Estructura de precio para la línea de Pastas Frescas Rapallo	181
5.4	Detalle del costo de participar en el cuaderno de ofertas	189
5.5	Detalle del costo del descuento para apoyar el <i>merchandising</i>	190
5.6	Detalle del costo del descuento para apoyar el Festival de la pasta fresca Rapallo	192
5.7	Presupuesto de promoción	193
5.8	Supermercados recomendados para realizar la animación	196
5.9	Presupuesto de <i>merchandising</i>	197
5.10	Parámetros de servicio por controlar según el nivel que se trate	199
5.11	Estimación del tamaño de los segmentos de mercado y el potencial de mercado de cada uno para el período de julio de 2006 a junio de 2007	204
5.12	Proyección de ventas para el período de julio 2006 a junio 2007	205
5.13	Presupuesto de mercadeo para el período de julio 2006 a junio 2007	207
5.14	Proyección de utilidades para el período de julio 2006 a junio 2007	208
A.M.1	Resumen de la metodología de investigación	230
A.M.2.1	Listado de todas las unidades primarias de muestreo	238
A.M.2.2	Listado total de conglomerados y conglomerados seleccionados	240

A.M.2.3 Conglomerados seleccionados y número de encuestas por realizar en cada uno	241
------------------------------------------------------------------------------------	-----

INDICE DE ANEXOS METODOLÓGICOS

No.1 Metodología de investigación	222
No.2 Diseño de la investigación a escala de compradores de pastas frescas	234
No.3 Cuestionario utilizado en la investigación a escala de compradores de pastas frescas	243
No.4 Carta de la Unidad de Servicios Estadísticos de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica	248

INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

No.1 Resultados de la investigación de mercado realizada a escala de compradores de pasta fresca	249
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

a/	Antes
American Retail Holding Company	Carhco
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	FODA
Banco Central de Costa Rica	BCCR
Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo	CINDE
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
Corporación de Supermercados Unidos	CSU
<i>Costa Rica Food Group</i>	CRFG
<i>Customer Relationship Management</i>	CRM
d/	Después
Distribuidora de Harinas de Centro América	Dhacasa
Estudio General de Medios	EGM
Instituto Nacional de Aprendizaje	INA
Instituto Nacional de Estadística y Censos	INEC
Organización de las Naciones Unidas	ONU
Población económicamente activa	PEA
Producto Interno Bruto	PIB
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica	PROCOMER
<i>Save our souls</i>	SOS
Síndrome de inmunodeficiencia adquirida	SIDA
Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible	SIDES
Unión Industrial de Pastas Italianas	UNIPI

RESUMEN

Obregón Quesada, Ana Lucía

Plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

A. Obregón Q., 2006.

256h.-4il.-90refs.

El objetivo general del trabajo es analizar la estrategia de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo vigente a marzo del año 2005, dirigida a consumidores finales de la Gran Área Metropolitana y diagnosticar las áreas críticas, de acuerdo con el cambio en el entorno competitivo y las tendencias del mercado, para poder así generar un plan táctico de mercadeo, que le permita a la empresa lograr incrementar sus ventas dentro de la categoría de consumidores finales de la Gran Área Metropolitana.

La organización investigada se dedica a la producción y comercialización de cuatro líneas de productos de pastas alimenticias, a saber: pastas frescas rellenas y sin relleno, panadería, repostería y salsas.

Para ello el proyecto desarrolla varios tipos investigación, como lo son la documental, la histórica, la exploratoria-campo, la descriptiva, la analítica, la propositiva y la sintética; dado que el trabajo considera escenarios pasados, presentes y futuros que demandan su uso.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que, efectivamente, el entorno competitivo en el cual trabaja la empresa se ha intensificado e impone grandes presiones para lograr laborar con éxito.

Con base en todo lo anterior se recomienda que la firma ejecute el plan táctico de mercadeo que se le propone, en aras de que aproveche las oportunidades de mejora existentes.

Palabras clave:

Plan-mercadeo-línea-pastas-frescas-congeladas-tendencias-consumo-alimentos-estrategia.

Director de la investigación:

MBA. José Alfredo Abdelnour Esquivel

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Hablar de pastas es evocar el pasado, la tradición e Italia. Muchas hipótesis se han formulado para tratar de otorgar los derechos de invención de un producto que no ha requerido de la globalización para ser mundialmente famoso y consumido por todos, pues después de la comida china, la italiana es la de más éxito. Pocos productos pueden presumir de reunir la tradición con la modernidad y perdurar a través de siglos como un alimento de primer orden, dejando de ser considerada como comida popular entre las clases pobres, para convertirse en un clásico de la dieta mediterránea, que hoy tiene tantos seguidores. No en vano es llamada por muchos expertos como el alimento maravilla por ser: versátil, fácil de preparar, económico, bajo en grasa y de relativa larga duración.

En virtud de lo anterior, resulta fácil comprender por qué el mercado de las pastas es atractivo para los productores. Indudablemente, el mayor consumo per cápita lo posee Italia, pero también son altamente consumidas en América, donde destacan países como Venezuela, Estados Unidos, Perú, Chile y Argentina. En Centroamérica gozan de aceptación y para el año 2004, el segundo consumo per cápita más alto le corresponde a Costa Rica.¹

Por tratarse de un producto de consumo masivo, las empresas productoras deben enfrentar el reto de las presiones competitivas, que surgen naturalmente cuando se comercializan este tipo de bienes. El mercado costarricense no está ajeno a esa realidad, se pueden encontrar fuertes productores locales y también un creciente número de marcas internacionales. Nacionales y extranjeros ofrecen una gran variedad de líneas de productos, juntos se disputan por conquistar al consumidor cuando este se enfrenta a un anaquel o congelador saturado de marcas, símbolos, colores, mensajes y lo que sea necesario para no pasar inadvertido ante los ojos de quien finalmente tiene la última palabra.

No cabe duda del lugar de privilegio que tiene en la mente de los consumidores la pasta seca y, en particular, el clásico *spaghetti*. Sin embargo, hoy en día el costarricense puede elegir entre una gran variedad de tipos: seca o fresca, larga o corta, con o sin relleno, con o sin salsa, entre otras. Sumado a eso, el consumidor debe tomar la decisión de cuál marca elegir, y en el caso de las pastas secas el

¹ Unión Industrial de Pastas Italianas. *Consumo de pasta alimenticia en los principales países*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/pdf/tab29.pdf> (21 de diciembre de 2005).

abanico de opciones es amplio, figuran nombres como: Roma Prince, Lucema, Vigui, Divella, Del Verde, Barilla, Zara, entre otras.

Dentro de este contexto de mercado también es posible encontrar pastas frescas, como las producidas por Italo Arata & Cía bajo el nombre de marca Pastas Frescas Rapallo. Esta empresa es fundada en 1992 por Italo Arata Assereto, quien es oriundo de Génova, Italia. El objetivo al crear la firma es ofrecer al consumidor un estilo diferente al existente en ese momento, pues la pasta fresca al ser sometida a un proceso de secado menos intenso, posee mayor valor nutricional y a eso se suma también que es fácil de preparar.

Nace como una empresa de carácter familiar, compuesta originalmente por cuatro empleados y aumenta en estos catorce años de operación a un número de once personas. A través del tiempo logra desarrollar cuatro líneas de productos, a saber: pastas frescas con y sin relleno, salsas, panadería y repostería. Cabe destacar que desde el inicio y hasta la fecha, la línea más importante es la de pastas frescas. Actualmente, el producto se distribuye principalmente en la Gran Área Metropolitana, pero recientemente y con menor intensidad se logra colocar en Guanacaste, el Pacífico Central y la Zona Sur. Los dos tipos de clientes que la firma tiene son el institucional o dedicado al negocio del *foodservice*² y el consumidor final, que adquiere el producto en supermercados e hipermercados.

Al comenzar operaciones sólo existe otra pequeña empresa que ofrece un producto similar, la cual desaparece con el transcurso de los años, por lo que Pastas Frescas Rapallo disfruta de una posición segura en el mercado durante un largo período. Sin embargo, desde hace aproximadamente cinco años se vislumbran nuevos competidores de marca, y en la actualidad se perfilan con más fuerza. Esta situación se refleja en la reducción de la tasa de crecimiento de las ventas que la compañía experimenta.

Mediante un estudio exploratorio realizado por la autora, se confirma que efectivamente han aflorado en el mercado nuevas marcas, que son competencia directa de las Pastas Frescas Rapallo;

² Se conoce como negocio de *foodservice* a la división de la industria alimentaria enfocado a proveer de servicio de alimentación a la población que ingiere alimentos fuera de su casa. Kaszas, P. *El negocio del foodservice en México*. Disponible en Internet: <http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0144.php3> (17 de junio del 2005).

dentro de las más importantes están: Pasta y Basta, Pastas Frescas Quiero Más, San Lorenzo, Il Pastaio, entre otras. Según se sabe, son productos nacionales y con características muy similares a las de Pastas Frescas Rapallo en cuanto al tipo de pastas (ravioles, canelones, *tortellini*), de rellenos y de tamaños. El producto que presenta la mayor semejanza con Pastas Frescas Rapallo ("*L'Arte della Pasta*"), en cuanto al empaque, a la variedad, al precio y a la posibilidad de vender también la salsa para la pasta (por ejemplo, *pesto y bolognesa*), es la marca Pasta y Basta ("La Pasta Gourmet Artesanal").

Sumado a la competencia directa en lo referente a las pastas frescas, se debe contemplar la competencia de producto que representan las secas. Dentro de esta categoría destaca Roma como líder indiscutible del mercado. Con menor participación del mercado, se encuentran algunas como Lucema y el caso particular de marcas privadas como Sabemás. Es notable la presencia de marcas internacionales, dentro de las que destaca la italiana Divella (distribuida por Alpiste Ltda.) con una gran variedad de pasta larga y corta.

Además, se puede encontrar dentro de las pastas secas una nueva generación de productos muy próximos al concepto de "listo para comer" ("*ready to eat*"), los cuales consisten en vender juntamente la pasta y la salsa, de manera que se expende más que un producto una receta como el famoso "*Fetuccini Alfredo*". Dentro de este tipo figuran muchas marcas, como por ejemplo: Roma Prince y Kraft. Alejándose un poco de la pasta seca, vale considerar las precocidas Vigui, que ahora incursionan con nuevos productos hechos con harina de arroz y también con otros bajo la línea de "listo para comer". Las pastas frescas tampoco escapan a la tendencia global de los consumidores de elegir productos basándose en el criterio de conveniencia, dado el nuevo estilo de vida ocupado que impone el mundo actual.

Es un hecho que competidores genéricos existen muchos, pues dentro de esta categoría se deben considerar a todos aquellos que comercializan productos distintos, pero que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del cliente. En este caso concreto de estudio se satisface la necesidad de alimentación. Sin embargo, requieren mención aparte todos los que se ubican en la categoría de productos congelados, y que están compitiendo directamente con Pastas Frescas Rapallo por la atención del consumidor que se detiene ante el congelador. En particular, se

destacan los que le proporcionan al cliente la “materia prima” para una comida casi lista o muy fácil y rápida de preparar, tales como: flautas, tacos, burritos, arepas colombianas, tortillas, enyucados, entre otros.

Considerando todo lo expuesto sobre la competencia que enfrenta Pastas Frescas Rapallo y la repercusión de esto sobre la tasa de crecimiento de las ventas, la problemática que hay que resolver es si la empresa debe o no continuar con la misma estrategia de mercadeo que ha implementado hasta la fecha para la comercialización de la línea de pastas frescas.

Por tanto, la finalidad de este proyecto es hacer un análisis de la estrategia actual de mercadeo de esta línea, dado el cambio en el entorno competitivo y el grado de relevancia que esta variable puede llegar a tener sobre ella. Dicho examen permite determinar aquellas áreas problemáticas y de oportunidad para la empresa, pero más importante que esto es el hecho de que le genera a Pastas Frescas Rapallo un plan táctico de mercadeo que le permita competir.

La meta más importante de este proyecto es que al concluirlo, se pueda precisar a la empresa cuáles son los puntos críticos de la estrategia de mercadeo actual que requieren de especial atención por parte de la gerencia y brindarle, a su vez, una propuesta de mejoramiento al respecto. Además, se espera que el lector pueda comprender desde un punto de vista teórico y práctico, el tema del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos. Sumado a esto, se pretende establecer el contexto global y local en el cual se comercializan las pastas, considerando las tendencias de consumo de alimentos, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y el negocio de *foodservice*, los diferentes tipos de pastas y su consumo a escala mundial y nacional.

Los intereses profesionales de la investigadora en el tema se asocian con el agrado particular que tiene por la industria alimentaria, y el reto que representa el comercializar este tipo de productos en mercados de gran nivel competitivo. Adicionalmente, tiene un fuerte vínculo con la cultura italiana y, por lo tanto, con uno de sus elementos más representativos: la pasta.

Se elige a la empresa Italo Arata y Compañía S.A. como objeto de este trabajo de investigación porque se considera que trabaja en un mercado que presenta grandes retos por enfrentar y en particular en materia mercadológica. Se suma a este hecho que se trata de una firma local que tiene a su haber casi quince años de trayectoria, por lo que resulta motivador el realizar un proyecto de investigación que le genere un plan táctico de , para competir dentro del sector en que labora.

Los alcances del proyecto se encuentran comprendidos básicamente en el análisis de la estrategia de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo, considerando el tipo de clientes que en la actualidad adquiere el producto y cada uno de los elementos que la conforman dicha estrategia. Por tanto, se revisan las principales políticas a escala de producto, precio, plaza, promoción, *merchandising*³, servicio al cliente, protección, proveedores y personal. Además, se hace un análisis del entorno competitivo, donde se toman en cuenta las variables del macroentorno y los competidores según el tipo de pasta que se trate. Adicionalmente, se estudia el mercado de las pastas en cuanto a su dimensión y segmentos de interés. A partir de este examen se realizará la propuesta de mejoramiento, la cual se hace tangible mediante un plan táctico de mercadeo para las Pastas Frescas Rapallo.

Dentro de las limitaciones que se deben precisar para el presente trabajo de investigación, se tiene que el fundador de la empresa y actual presidente, desea mantener dentro del nombre de marca la palabra italiana “Rapallo”, lo cual se explica por el apego emocional que experimenta el propietario en virtud de su ascendencia italiana. Esto constituye una restricción en caso de que se determine que se debe variar el nombre de la marca o logotipo por razones mercadológicas.

Además, se tiene la limitación de que por las características del producto, la forma en que lo adquiere el consumidor final y el hecho de que la empresa no posea una base de datos con la información de ellos, al momento de realizar la investigación de mercado no se cuenta con un marco muestral, que permita identificar a cada elemento poblacional. Sin embargo, de acuerdo con la metodología establecida, se espera poder hacer una descripción razonable de la situación bajo estudio. Siempre asociado con el aspecto de la investigación de campo a escala de compradores de

³ *Merchandising* es definido como “un conjunto de técnicas psicológicas de venta, aplicadas en forma conjunta o separada por los fabricantes y distribuidores, que actúan sobre la mente del comprador (...). Escrivá, J. y Clar, F. (2000). *Marketing en el punto de venta* (2a ed.). Madrid: McGraw Hill, p. 14

pasta, se debe considerar lo establecido en el Código Internacional de Ética de Investigación de Mercados, en cuanto a que no se puede especificar el nombre de la persona que brinda la información en la encuesta, es decir, que su identidad debe protegerse. Por ello, en este trabajo de investigación solamente se expresan los resultados, pero manteniendo el anonimato del encuestado.

Otra de las limitaciones es el no poder revelar el nombre de un distribuidor de las Pastas Frescas Rapallo que suministra información real sobre las ventas de la categoría de pastas frescas en su establecimiento, pero con un carácter confidencial, por lo que se mantiene en el anonimato su nombre. Además, la empresa bajo estudio solicita que durante dos años como mínimo, este trabajo de investigación no sea publicado por la Universidad de Costa Rica, pues contiene información estratégica para la compañía y no conviene que sea revisada por el público, ni los competidores.

El proyecto de investigación utiliza la información histórica, y se considera como estrategia de mercadeo actual la vigente a marzo del año 2005. El período para el cual se propone el plan de mercadeo es de un año, y está enfocado al consumidor final que adquiere pastas frescas dentro del espacio geográfico denominado Gran Área Metropolitana.

Este estudio se limita al área de mercadeo y no considera las otras zonas funcionales de la empresa que pueden ser de interés para el análisis del tema, pues existen restricciones del programa de maestría, que estipulan que el autor debe concentrar su trabajo de acuerdo con el énfasis elegido, que en este caso es mercadeo y ventas.

Se espera que este proyecto contribuya a esclarecer a la Gerencia General el panorama de la situación en que se encuentra, y le genere una alternativa de acción, que pueda servir como primer paso para responder a los cambios del entorno competitivo.

El objetivo general es analizar la estrategia de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo vigente a marzo del año 2005, dirigida a consumidores finales de la Gran Área Metropolitana y diagnosticar las áreas críticas, de acuerdo con el cambio en el entorno competitivo y las tendencias del mercado, para poder así generar un plan táctico de mercadeo, que le permita a la empresa lograr

incrementar sus ventas dentro de la categoría de consumidores finales de la Gran Área Metropolitana.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer en un marco conceptual el tema del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos.
2. Conocer el contexto global y local en el cual se comercializan las pastas, considerando las tendencias de consumo de alimentos, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de *foodservice*, los diferentes tipos de pastas y su consumo a escala mundial y nacional.
3. Conocer y entender el negocio que es objeto del presente estudio desde un punto de vista histórico, gerencial, funcional, operativo y mercadológico, así como analizar cada uno de los elementos de la estrategia de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo (producto, precio, plaza, promoción, *merchandising*, servicio al cliente, protección, proveedores y personal).
4. Analizar el entorno competitivo considerando las variables socioculturales, demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y ambientales, así como a los competidores por clase de pasta y el mercado en el cual trabaja la empresa.
5. Realizar una propuesta de mejoramiento de la estrategia de mercadeo en aquellas áreas que generan problemas u oportunidades para la firma, bajo la forma de un plan táctico de mercadeo.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual del significado y la importancia del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos. Todo el capítulo se orienta a suministrarle al lector las herramientas teóricas, que le permitan comprender el trabajo de investigación realizado.

En el segundo se suministra la información requerida para conocer el contexto global y local en el cual se comercializan las pastas, lo que implica las tendencias de consumo de alimentos, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de *foodservice*. Se suma también la referencia a los diferentes tipos de pastas y su consumo a escala mundial y nacional.

En el tercer capítulo se brinda la información para conocer y entender la empresa bajo estudio, particularmente desde la perspectiva histórica, gerencial, funcional, operativa y mercadológica. Adicionalmente, se presenta un análisis de la estrategia de mercadeo que la compañía ha desarrollado e implementado hasta marzo del 2005 para la línea de Pastas Frescas Rapallo.

En el cuarto se analizan dos temáticas importantes: el entorno competitivo y el mercado en que debe trabajar la empresa. En cuanto al entorno se muestran las variables socioculturales, demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y ambientales como fuentes generadoras de oportunidades y amenazas. Se incluye también una revisión de las principales actividades de la competencia, para luego concluir con el análisis del mercado en cuanto a su tamaño, potencial y segmentos que lo componen.

En el quinto capítulo se presenta, finalmente, una propuesta de mejoramiento para la empresa mediante un plan táctico de mercadeo, el cual se enfoca sobre todo en las áreas que generan problemas u oportunidades para la compañía. Dentro de los elementos de la estrategia de mercadeo que se desarrollan están el producto, precio, plaza, promoción, *merchandising*, servicio al cliente y personal.

Capítulo I

El significado e importancia del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos

Hoy en día, la única constante en el mundo de los negocios es el cambio, pues el ambiente que circunda el quehacer empresarial se transforma continuamente. Lo que en el pasado era inimaginable, en el presente no sólo existe, sino que caduca con gran rapidez. Los cambios tecnológicos revolucionan, las grandes fuerzas políticas y económicas se consolidan, la naturaleza se rebela y los cambios culturales tampoco se alejan de esa metamorfosis. Mucho se ha escrito sobre este tema, por ello se presenta al lector en las siguientes páginas un resumen de las principales ideas de los grandes pensadores del mercadeo moderno, con miras a que al finalizar el capítulo comprenda el por qué, el cómo y el para qué se utiliza cada una de las herramientas mencionadas.

1.1 Análisis del entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo se concentra en el estudio de aquellas variables externas a la empresa que pueden constituir directa o indirectamente amenazas reales para la organización, o por el contrario, que representen oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios. Se puede dividir el análisis en dos áreas: el macroentorno y la competencia.

1.1.1 Macroentorno y sus variables

La mayoría de los autores coinciden en que las variables del macroentorno que se deben considerar al realizar el análisis son: las demográficas, las económicas, las ambientales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

- Entorno demográfico

En las palabras de Philip Kotler: *“El primer factor ambiental al que hay que darle seguimiento es la población, porque la gente crea mercados”*.⁴ Esta frase resume la importancia del por qué a un mercadólogo le resulta indispensable investigar cuál es la tasa de crecimiento de la población por área geográfica, su distribución por edad, estado civil, ocupación, lugar de habitación, nivel educativo, entre otros. Dentro de este entorno se incluye a toda la gente que puede ser parte de la demanda de un bien o servicio, de aquí que sea muy útil analizarlo para tener un primer encuentro con el mercado potencial y posteriormente poder analizar los segmentos. Ejemplo de esto es la clasificación de la población por edades, grupos étnicos, nivel de educación, estructura del hogar o todas estas variables combinadas simultáneamente, pues cada uno de estos grupos tiene necesidades diferentes.

- Entorno económico

El entorno económico interesa estudiarlo, porque: *“Los mercados necesitan poder de compra, al igual que la gente”*.⁵ Para una empresa no es suficiente que existan los consumidores, se necesita que cuenten con los ingresos monetarios para adquirir bienes y servicios. La economía influye no sólo en el poder de compra, sino en las condiciones generales en que labora la firma. Dentro de los aspectos más importantes por considerar están el nivel de empleo e ingreso, los precios, la inflación, la devaluación, la deuda, las tasas de interés, los impuestos, el Producto Interno Bruto (PIB), las restricciones al comercio, los aranceles, entre otros. Es conveniente resaltar que el escenario económico no sólo es analizado por la empresa, el consumidor también lo contempla y esto influye en sus expectativas de compras futuras.

- Entorno ambiental

El estudio de este entorno dentro del análisis es reciente y responde a que las condiciones ambientales se han agravado a escala mundial. Según Philip Kotler, existen tendencias fuertes sobre este tema, que deben ser consideradas por las empresas porque generan riesgos y

⁴ Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (8ª ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, p.154

⁵ Kotler, *op. cit.*, p. 158

oportunidades. Uno es la escasez de materia prima, pues no todos los materiales son infinitos, están por ejemplo los finitos no renovables, los cuales al faltar generan trastornos en la producción dado el aumento de su precio. También está el incremento de niveles de contaminación, porque algunas prácticas industriales dañan el medio. Finalmente y como consecuencia de lo mencionado, se deben considerar las nuevas políticas de protección al ambiente, impuestas por los gobiernos.

- Entorno tecnológico

Dentro del entorno tecnológico, conviene puntualizar que *“la tecnología alude a la forma en que se llevan a cabo determinadas tareas o al proceso del que se vale para crear las ‘cosas’ que se consideran nuevas”*.⁶ Su repercusión en el mercadeo se hace patente en el hecho de que muchas tecnologías cambian la forma en que los consumidores y empleados viven; además, transforman la manera en que funcionan los mercados para satisfacer a estos. Se puede diferenciar entre una tecnología de vanguardia y una de retaguardia. La primera se refiere a los progresos que son más evidentes para el consumidor, mientras que la segunda se asocia con los avances que no están a la vista del cliente, pero que hacen las actividades de mercadeo más eficaces y prácticas.

- Entorno político

El entorno político *“se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad”*.⁷ Con el pasar de los años, ha aumentado la legislación que afecta a los negocios. En algunos casos las leyes tienen como objetivo el proteger a las empresas de otras empresas; en otros, se pretende resguardar a los consumidores de prácticas de comercio desleal y, finalmente, también se trata de defender los intereses de la sociedad de las prácticas mercantiles desenfrenadas. Los grupos de interés público han cobrado fuerza y logran presionar al Gobierno y a las firmas para que estén atentos a los derechos del consumidor y de las minorías. Este entorno debe ser observado por el mercadólogo porque le impone restricciones con carácter legal, que tienen que ser cumplidas y definitivamente influyen en la estrategia que se define.

⁶ Ferrell, O.C.; Hartline, M.D. y Lucas, G.H. (2003). *Estrategia de marketing* (2ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores, p.41

⁷ Kotler, *op.cit.*, p. 164

- Entorno cultural

El entorno cultural “*se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad*”.⁸ El concepto de cultura se define específicamente como “*un sistema integrado de patrones de comportamiento aprendidos que son características distintivas de los miembros de una sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piensa, dice, hace y fabrica, costumbres, idioma, artículos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos*”.⁹ Dentro de los valores se encuentran los esenciales, que son aquellos que tienden a permanecer de una generación a otra, se transmiten principalmente de padres a hijos, y se terminan de fortalecer con la influencia de otras instituciones como la escuela y la iglesia. En el caso de los valores secundarios, están más sujetos a cambiar a través del tiempo y existe la posibilidad de que el mercadeo los pueda influenciar.

Ante este panorama, las empresas enfilan sus tropas para competir en su territorio y fuera de este, unas con grandes expectativas y otras sólo con la esperanza de sobrevivir ante el definitivo cambio. No existen teorías absolutas, ni fórmulas que garanticen con total certeza el éxito, pues lo hoy funciona quizás mañana resulte obsoleto. Sin embargo, la experiencia dicta que como en la antigüedad, no se puede ir al frente de batalla sin conocer el terreno de lucha y al adversario que se confronta, pues sólo así se aumenta la posibilidad de crear una estrategia ganadora en tiempos de guerra. Es por ello que ahora se enfoca la atención a describir los conceptos relevantes en materia de competencia.

1.1.2 Competencia

No es posible idear una estrategia de mercadeo eficaz sin realizar un profundo análisis de la competencia. El objetivo es llegar a conocer al competidor tan bien como se conoce a sí misma la empresa, establecer quiénes son estos, cuáles son las estrategias y los objetivos que poseen, cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada uno y cuáles son los patrones de reacción. No en vano Philip Kotler recomienda que se evite la miopía en cuanto a la competencia, pues es más probable que la debacle de una empresa sea causada por competidores que la compañía ni supone que

⁸ Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (4ª ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 93

⁹ Czinkota, M.R. y Ronkainen, I.A. (2004). *Marketing internacional* (7ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores, p. 59

existen. Se debe recordar que generalmente se tienen más competidores de los que aparentemente hay.

El autor Joseph Guiltinam hace una afirmación muy cierta y que concuerda con la idea de Kotler sobre la necesidad de tener una visión amplia de los competidores, pues él dice que el entorno competitivo no lo definen ni la empresa ni sus competidores, sino el cliente. De aquí que se considere al competidor como *“alguien a quien el cliente perciba como oferente de un producto/servicio capaz de satisfacer una necesidad particular”*.¹⁰

Existen diferentes formas de clasificar a los competidores; una de estas es basándose en el grado de sustitución del producto y según este criterio se pueden distinguir cuatro tipos¹¹, a saber:

- Competidores de marca, son aquellos productos del mercado que presentan características, beneficios y precio similar, además de que están dirigidos para la misma clase de clientes.
- De producto, son rivales en la misma clase de producto, pero los bienes ofrecidos son distintos en cuanto a características, beneficios y precio.
- Competidores genéricos, se trata de productos diferentes pero que resuelven el mismo problema o necesidad básica del consumidor.
- De presupuesto total, consisten en todos los productos que compiten por los recursos limitados de los mismos clientes.

Dentro de esta clasificación de la competencia es de esperar que capten más la atención aquellos que tienen la misma estrategia para conquistar el mismo mercado meta. Al considerar la estrategia del competidor, es necesario conocer entre muchos aspectos, la calidad del producto, sus características, la mezcla de productos, las políticas de precio y distribución, la mezcla promocional, el servicio al cliente que presta, su programa de investigación y desarrollo, la forma en que produce y está organizada, los recursos financieros y humanos que posee. Unido a esto, se debe indagar sobre cuáles son los objetivos del competidor, pues aunque toda empresa espera obtener utilidades, algunas se orientan con más fuerza a obtenerlas en el corto plazo, otras por el contrario, sacrifican el hoy con miras a maximizar los beneficios en el largo plazo. De aquí que

¹⁰ Guiltinam, J.P.; Paul, G.W. y Madden, T.J. (1998). *Gerencia de marketing* (6ª ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana, p. 97

¹¹ Ferrell *et al.*, *op.cit.*, p. 34

resulte conveniente ir más allá y considerar, además de la rentabilidad, otros móviles como la participación de mercado, el flujo de efectivo, el liderazgo tecnológico y de servicio, el manejo de los costos, planes de expansión, entre otros.

Además de conocer los planes de la competencia, se debe investigar si realmente cuenta con los recursos y capacidad necesaria para lograrlos. Por tanto, hay que identificar las fortalezas y debilidades del competidor en aspectos como mercadeo, fabricación, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos, entre otros. También se debe tratar de conocer tres variables más, como son:

- Participación de mercado, o sea, el porcentaje que posee el competidor dentro del total de las ventas del mercado.
- Participación de mente, la cual mide el porcentaje de clientes que mencionan el nombre del competidor cuando se les pide que nombren a una empresa de la industria que se investiga.
- Participación en el corazón, que representa el porcentaje de clientes que mencionan el nombre del competidor, cuando se les pide que nombren el producto que preferirían adquirir.

El análisis de la estrategia, objetivos, fortalezas y debilidades del competidor, sumado a la filosofía que posea para realizar negocios, permite predecir el patrón de reacción que asume ante un ataque. Dentro de los perfiles más comunes asociados con los patrones de reacción, Philip Kotler¹² precisa los siguientes:

- Competidor rezagado, es aquel que ante un movimiento de la competencia no reacciona con rapidez o energía.
- Selectivo, se refiere al competidor que sólo reacciona ante algunos ataques.
- Competidor tigre, es cuando ante un ataque la empresa reacciona con rapidez y energía.
- Aleatorio, se define como aquel que no posee un patrón predecible de reacción.

¹² Kotler, *op.cit.*, p. 236

Conocerse y conocer al adversario son requisitos indispensables para comenzar a idear la estrategia de combate, pero antes de ello resulta oportuno hacer un balance de la situación y uno de los medios más utilizados en materia empresarial es el clásico análisis FODA, que se describe a continuación.

1.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un instrumento muy útil para sintetizar la información que se posee sobre aspectos internos de la empresa y sobre los aspectos externos que tienen relación con el negocio en el que se trabaja. Este examen permite visualizar más fácilmente cuáles son las fortalezas y oportunidades que la compañía puede utilizar para el logro de sus objetivos. Además, muestra las debilidades o amenazas que deben superarse o minimizarse para obtener los resultados deseados. Se considera que el análisis FODA brinda el máximo beneficio cuando se realiza enfocado en el cliente. Por la naturaleza del análisis conviene llevarlo a cabo no sólo para la empresa, sino también para los principales competidores, pues de esta forma se estudia la situación con los mismos parámetros y se facilita la posterior toma de decisión.

- Fortalezas y debilidades

Esta parte del análisis se orienta a determinar ¿qué es lo que la empresa hace bien? y ¿en qué áreas podría presentar deficiencias? Esto significa que las fortalezas y debilidades están directamente relacionadas con la firma como tal o con las relaciones que esta tiene con los consumidores y otras organizaciones (cadenas de suministro, proveedores, entre otros). Cuando una fortaleza permite satisfacer al cliente se convierte en una capacidad y dependiendo del grado de relevancia que posea, puede convertirse en una ventaja competitiva estratégica.

- Oportunidades y amenazas

En mercadeo se considera que una oportunidad es *“un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable”*.¹³ Mientras que una amenaza se puede definir como *“un*

¹³ Kotler, *op.cit.*, p. 80

*reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades”.*¹⁴

Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa; estas provienen del entorno competitivo, demográfico, económico, ambiental, tecnológico, político y cultural. Cuando se identifican las oportunidades y amenazas, se deben diseñar estrategias con el objeto de maximizar las primeras y minimizar las segundas.

Según el autor Charles Lamb¹⁵, las empresas pueden responder al entorno de cuatro formas. Mediante la prospección, que consiste en identificar y aprovechar las oportunidades. Otra es la reacción, según la cual la firma sólo responde al entorno cuando hay presión de hacerlo. La defensa se basa en defender el terreno ganado, pero no se buscan oportunidades fuera de este. Por último está el análisis, este implica procurar oportunidades que no representen grandes riesgos, en este caso la empresa observa la experiencia de otras compañías y luego se aventura.

Uno de los métodos para descubrir oportunidades de mercado es la matriz de oportunidades estratégicas, pues relaciona los productos y los mercados y les genera a las empresas cuatro posibilidades de estrategias corporativas de crecimiento¹⁶. Una es penetrarlo, es decir, incrementar la participación de mercado entre los clientes existentes. Otra es desarrollarlo, lo que significa atraer nuevos consumidores hacia los productos existentes. También existe la posibilidad de desarrollar el producto, lo cual es crear nuevos bienes para los mercados actuales. Como cuarta posibilidad está la diversificación, que es la estrategia de introducir productos nuevos en mercados nuevos.

Luego de efectuar el recuento de las capacidades, los recursos y las oportunidades, así como de las debilidades y amenazas que se presentan para el combate, la empresa debe hacer un profundo recorrido del lugar donde se libra la batalla: “el mercado”.

¹⁴ *Ibid.*, p. 81

¹⁵ Lamb, Ch.W.; Hair, J.F. y McDaniel, C. (1998). *Marketing* (4ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores, p. 30

¹⁶ Guiltinam *et al.*, *op.cit.*, p. 30-34

1.2 Análisis del mercado

En este apartado se pretende expresar al lector la necesidad de analizar el mercado más atractivo para la empresa, pues es una de las variables determinantes para establecer la estrategia de mercadeo. Con este fin se describen los principales conceptos teóricos que se deben conocer al respecto, dentro de los que se destacan el mercado, la demanda, la segmentación y las variables para segmentar, entre otros.

1.2.1 Mercado y demanda

Desde un punto de vista mercadológico, *“un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo”*.¹⁷ De aquí que el objetivo de analizar el mercado sea determinar las necesidades del consumidor que la compañía debe satisfacer, para entonces poder diseñar y dirigir la oferta que satisfaga dichas necesidades.

El primer paso para analizar un mercado es definirlo y esto se puede hacer de diferentes maneras, en función del criterio que se utilice. Para una empresa el mercado relevante, es *“el conjunto de productos y/o servicios que la gerencia considera estratégicamente importantes”*.¹⁸ Un método que facilita su definición es el análisis de la estructura del mercado, la cual es una forma de representar los niveles de sustitución que existen entre un grupo de productos que pueden satisfacer necesidades semejantes. A partir de los atributos que el cliente considera al consumir los productos, se divide el total de marcas en subgrupos que presentan características similares. Esta forma de entender el mercado está estrechamente relacionada con la manera de clasificación de los competidores que se propuso en el apartado correspondiente.

Existen dos formas para delimitar el mercado: una es amplia, incluyendo una variedad de diferentes tipos de productos; y otra es estrecha, considerando sólo los productos que son muy similares. Cuando se opta por definir el mercado con límites amplios, se concentra la atención en la demanda

¹⁷ Kotler, *op.cit.*, p. 11

¹⁸ Guiltinam *et al.*, *op.cit.*, p. 49

primaria. Si el mercado se define con límites estrechos, el interés se enfoca a la selección de la marca o del proveedor y la demanda selectiva asociada.

La demanda primaria se refiere directamente a *“la demanda por la forma o clase del producto que se ha definido como el mercado relevante”*.¹⁹ Dentro del análisis de este tipo de demanda se persigue identificar al comprador o usuario, por ello se investigan sus características, el proceso de decisión de compra y el grado de rotación que pueda presentar. Adicionalmente, se estudia la disposición de compra en función del uso, considerando los productos y servicios relacionados que puedan influir, los problemas de uso que se puedan presentar, la compatibilidad entre el producto y las experiencias previas del usuario, así como el riesgo percibido. El tercer factor por valorar es la capacidad de compra del cliente dados un precio, un empaque y un tamaño del producto y la disponibilidad de espacio.

La demanda selectiva es aquella que *“se dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante”*.²⁰ Al igual que en el análisis de la primaria, en el caso de la demanda selectiva hay factores relevantes por considerar; el primero de ellos es la identificación del tipo de proceso de decisión. Este significa que el consumidor considere el conjunto total de marcas del mercado, luego el grupo de las que tiene conciencia y, finalmente, el subconjunto de las que considera puede comprar. Adicionalmente se debe categorizar la decisión de compra en: solución de problema complejo (v.g. compra de producto nuevo), remedio de problema específico (v.g. adquisición de marca nueva) y respuesta rutinaria (v.g. compra de producto o marca conocida). El otro aspecto necesario para analizar la demanda selectiva, es identificar los atributos determinantes para el consumidor, es decir, aquellos que pueden definir cuál producto comprar. Una vez que se conocen dichos atributos, hay que averiguar el grado de importancia que el usuario les confiere y la regla de decisión que aplica para elegir el producto.

Las tendencias del entorno competitivo antes mencionadas han causado que, para las empresas, no sea tan gratificante el invertir sus recursos en pro de la conquista total de un mercado. La realidad actual muestra el abandono de la desmasificación, para enfocarse en segmentos de mercado, por lo

¹⁹ *Ibid.*, pp. 59-65

²⁰ *Ibid.*, pp. 65-73

cual se explica en el siguiente apartado los conceptos más importantes que se deben conocer en esta materia.

1.2.2 Segmentación

La segmentación es un concepto que se desprende de lo que se denomina mercadeo meta, según el cual *“el vendedor hace una distinción de los principales segmentos de mercado, se fija como meta uno o más de estos segmentos y desarrolla productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado”*.²¹

La segmentación de un mercado consiste en establecer grupos de compradores de acuerdo con diferentes perfiles, los cuales pueden requerir distintos productos o mezclas de mercadeo. Las variables que suelen utilizarse para segmentar el mercado se clasifican en dos grupos. Unas se concentran en las características del consumidor desde un punto de vista geográfico, demográfico y psicográfico. Mientras que las otras se asocian con las necesidades o respuestas hacia el producto por parte del cliente. De acuerdo con el autor Philip Kotler²², se describe la segmentación basada en dichas variables:

- Segmentación geográfica: Consiste en dividir los mercados en diferentes unidades geográficas, ya sea por países, estados (provincias), regiones, condados, ciudades o vecindarios.
- Demográfica: Significa dividir los mercados de acuerdo con variables como edad, sexo, tamaño y ciclo de vida del grupo familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Segmentación psicográfica: Procura dividir el mercado en grupos de acuerdo con la clase social, el estilo de vida y las características de la personalidad.
- Conductual: Consiste en dividir a los compradores basándose en los conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia el producto. Más específicamente, esta segmentación trata de responder a preguntas sobre el consumidor como por ejemplo, ¿en qué ocasión

²¹ Kotler, *op.cit.*, p. 264

²² *Ibid.*, p. 270-278

usa el producto?, ¿qué beneficio espera?, ¿cuál es la posición del usuario?, ¿con qué frecuencia lo usa?, ¿cuál es la posición de lealtad?

Entre los diferentes autores existe consenso en cuanto a los criterios que se deben utilizar para evaluar los segmentos de mercado. Coinciden en que para el logro de una segmentación eficaz los segmentos tienen que poder ser medidos (mensurables), ser grandes y rentables (sustanciosos), que la empresa pueda llegar a estos y servirlos con eficacia (accesibles), que se distingan en forma conceptual y respondan de diferente forma al programa de mercadeo (diferenciables) y que se pueda formular un programa eficaz para atraerlos y servirlos (susceptibles a la acción).

Luego de haber reunido y analizado toda la información que se ha descrito, la empresa conoce a su adversario, el terreno de lucha y las condiciones en que se desarrolla ésta. Cual guerrero, ahora el mercadólogo está en capacidad de hacer un alto en el camino, sentarse e idear la estrategia de batalla ganadora.

1.3 Estrategia y objetivos de mercadeo

La estrategia de mercadeo es un eslabón que une la estrategia corporativa o del negocio con el análisis del entorno que se realiza. Cada autor tiene una forma particular de definir la estrategia de mercadeo, entre ellos se pueden citar:

*“Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o línea de producto dentro de un mercado objetivo”.*²³

*“Consiste en elegir uno o más mercados meta y luego desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del mercado meta”.*²⁴

La estrategia es el medio que permite alcanzar un objetivo de mercadeo, los cuales deben reunir varias características para que efectivamente constituyan una guía: ser específicos (centrarse en una sola meta), ser mensurables (cuantificables), relacionarse con un período determinado y estar

²³ Guiltinam et al., op.cit., p. 175

²⁴ Ferrell et al., op.cit., p. 10

enfocado a modificar el comportamiento del mercado meta (por ejemplo, estimular la compra, la prueba de un producto, entre muchos otros).

A manera de resumen, se puede decir que los objetivos y la estrategia de mercadeo son la esencia del plan de mercadeo. Los objetivos de mercadeo advierten lo que debe alcanzarse para lograr las metas de ventas, y las estrategias establecen la forma de conseguir dichos objetivos. Luego de esta explicación es posible comenzar a describir qué es un plan de mercadeo.

1.3.1 Plan de mercadeo

Un plan de mercadeo es *“el mecanismo mediante el cual se integran objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing”*.²⁵ Generalmente el plan de mercadeo es anual, aunque se sabe de antemano que algunas estrategias generan resultados en períodos mayores. Sin embargo, se trabaja con un plazo de doce meses para ser consistente con el tiempo establecido para la presentación de resultados financieros. Existen diferentes tipos de planes de mercadeo, ya sea a escala de negocio, producto, marca, departamento, mercado meta, entre los más frecuentes. Para efectos de esta investigación, se opta por un plan táctico de mercadeo a escala de producto, pues la empresa que es objeto de estudio está organizada por línea de producto.

1.3.1.1 Objetivos del plan

Estos objetivos constituyen la guía básica para el plan de mercadeo. Generalmente se establecen en términos de participación de mercado, de volumen de ventas y de rentabilidad.²⁶ Lo recomendable es que sean alcanzables, mensurables y deban cumplirse en un plazo específico. Para establecerlos es necesario tomar en cuenta una serie de factores cuantitativos como son: las tendencias de ventas y de participación, el tamaño y tendencia del mercado meta, el presupuesto, las utilidades y el precio. Además hay que incluir factores cualitativos como: el entorno económico, la competencia, el ciclo de vida del producto, la misión y personalidad de la organización y las expectativas del plan de mercadeo.

²⁵ Guiltinam *et al.*, *op.cit.*, p. 415

²⁶ *Ibid.*, p. 420

Recorrido este camino, la empresa puede precisar la forma de marcar una diferencia con los competidores y asegurar su posición; para ello se explican estos dos conceptos que tanto se comentan hoy en día.

1.3.1.2 Diferenciación y posicionamiento

La oferta de productos en el mercado ha llegado a tales dimensiones, que el consumidor pocas veces logra distinguir entre todos; de aquí que las empresas se vean en la necesidad de diferenciarse, lo cual desde un punto de vista mercadológico es *“establecer una serie de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las de la competencia”*.²⁷ Se considera que una diferencia por exaltar debe satisfacer los siguientes criterios: ser importante, distintiva, superior, comunicable, exclusiva, costeable y rentable.

Cuando la compañía ha definido una diferencia que se adecua al mercado meta seleccionado, puede pensar en el posicionamiento, que consiste en la *“creación de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general”*.²⁸ Otra forma común en que se le define es como *“el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupan en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia”*.²⁹ Los autores coinciden en puntualizar como principales estrategias de posicionamiento las basadas en: los atributos, las ventajas, el uso y la aplicación, el usuario, los competidores, la categoría de producto y la calidad y el precio.

A partir de este momento, la empresa cuenta con las directrices clave para iniciar el proceso creativo, que genere la mezcla de mercadeo acorde con los objetivos establecidos previamente.

1.3.1.3 Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo es la combinación de herramientas que hace la empresa para lograr los objetivos de mercadeo fijados. Tradicionalmente se habla de que está conformada por el producto,

²⁷ Kotler, *op.cit.*, p. 307

²⁸ Lamb *et al.*, *op.cit.*, p. 232

²⁹ Lamb *et al.*, *loc.cit.*

el precio, la plaza (distribución) y la promoción; sin embargo, la revolución comercial que se experimenta ha generado que se incorporen otros elementos, tales como: *merchandising*, servicio al cliente, protección, proveedores, personal, entre otros. Para una mejor comprensión del tema cuando se realice el análisis y propuesta de mejoramiento, se describen los aspectos más importantes de los componentes de la mezcla de mercadeo.

- Producto

Un producto es “*cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo*”.³⁰ Más allá de proporcionar al consumidor un beneficio básico o fundamental, es un conjunto de atributos y condiciones que el cliente espera y conviene cuando adquiere el bien. Además, se le suman los servicios y beneficios adicionales que permiten distinguir la oferta de la empresa de los competidores e, inclusive, se habla de un producto potencial en función de los aumentos y transformaciones que puede experimentar en el futuro.

La marca del producto es uno de los elementos que en la actualidad se estudia profundamente, pues a su función original de identificarlo se han incorporado muchas otras, que dan pie a que la empresa requiera de una gestión y estrategia en esta materia. Existen diferentes definiciones de lo que es una marca; en forma general es “*un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia*”.³¹ Adicional a la función primaria de identificar el producto, la marca permite diferenciarlo y posicionarlo con respecto a los competidores, pero se puede ahondar más y descubrir que una marca es capaz de representar y transferir al usuario un conjunto de percepciones. Tal es el grado de relevancia de la marca que se considera que ésta no es lo mismo que el producto, sino que lo representa y su lugar de existencia es la mente del consumidor. De esta separación surge la distinción entre el precio del producto y el valor de la marca.

³⁰ Kotler, *op.cit.*, p. 432

³¹ *Ibid.*, p. 444

David Aaker es de los autores que más se ha dedicado a este tema y define el valor de marca como el "*conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía (...)*".³² Por tanto, existe una diferencia entre lo que cuesta y lo que vale el producto para el consumidor, a esa diferencia se le conoce como el valor de marca. Este concepto tiene dos dimensiones: una asociada con el valor financiero que por sí mismo logra tener la marca y, otra, por el valor de la relación que genera con el cliente.

Otro punto por considerar sobre el producto es el empaque, el cual conlleva una serie de decisiones con respecto al diseño y a la producción del contenedor o envoltura del producto. El empaque cumple cuatro funciones importantes: una es contener y proteger el producto, otra es promocionarlo, también facilita el almacenamiento, su uso y disposición, y últimamente, puede facilitar el reciclaje y el disminuir el daño al ambiente. Dos aspectos del empaque que se deben considerar ahora y que constituyen en la mayoría de los casos un requisito, son la incorporación del código universal del producto y el informe nutricional cuando se trata de alimentos.

En el caso de empresas que fabrican más de un producto es común encontrar líneas de productos, las cuales son grupos relacionados porque cumplen una función muy similar, están dirigidos a los mismos segmentos, utilizan los mismos canales de distribución o constituyen un rango de precios específicos.

- Precio

El precio es definido como "*aquello que se paga en un intercambio para adquirir un bien o servicio*".³³ Para establecer una política de fijación de precios, es necesario determinar un objetivo; dentro de los que la teoría precisa como comunes están los orientados a las utilidades, a las ventas y a mantener el *statu quo* (igualar los precios de la competencia). Posteriormente la empresa debe revisar cuidadosamente la demanda y su elasticidad, los costos, el margen de utilidad y el punto de equilibrio, así como la estrategia de precio de la competencia, el ciclo de vida del producto y la

³² Alejandro Garnica. *Brand equity: el valor de Marca*. Disponible en Internet en formato PDF: segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Brand%20Equity (15 de julio de 2005).

³³ Lamb *et al.*, *op.cit.*, p. 574

estrategia de distribución y promoción. Finalmente, procede a elegir el método de fijación de precio, ya sea basado en el costo, en el valor, o en la competencia.

Se debe contemplar la política de fijación de descuentos, es decir, de las reducciones que se realicen al precio en forma directa durante un período definido, ya sea en efectivo, por cantidad, comercial o funcional, o por temporada. Finalmente, se debe puntualizar la política de crédito, según la cual se definen las normas y plazos no sólo del crédito sino también del cobro.

- Plaza (distribución)

Este elemento de la mezcla de mercadeo se refiere a todas las actividades que la empresa realiza con el fin de poner el producto a disposición del consumidor. Dentro de este proceso de distribución, los canales de mercadeo juegan un rol muy importante, pues son organizaciones independientes que contribuyen a que el producto esté disponible para ser utilizado o consumido. Los canales cumplen tres tipos diferentes de funciones³⁴; una es a escala transaccional, la otra es a escala logística y, la tercera, como facilitador (investigación y financiamiento). Existen tres estrategias de distribución que se pueden utilizar: la masiva (significa tener el producto en todas las ubicaciones posibles), la exclusiva (otorgar el derecho de distribución a un número limitado de distribuidores), la selectiva (se emplea más de un distribuidor, pero no todos los que podrían distribuirlo). Unido a lo anterior, se debe decidir el número de niveles de los canales que se utilicen. Cada nivel está constituido por un intermediario, que acerca el producto al consumidor final.

Para fines de este estudio conviene explicar la venta al detalle, pues se retoma el tema en los siguientes capítulos. Esta se define como *“todas las actividades directamente relacionadas con la venta de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no de negocios”*.³⁵

³⁴ *Ibid.*, pp. 384-385

³⁵ *Ibid.*, p. 414

- Promoción

La promoción “*se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren*”.³⁶ Este instrumento está compuesto por cinco elementos y la combinación de estos suele denominarse mezcla de promoción, a saber:

“Publicidad: Cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”

“Mercadotecnia directa: Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos.”

“Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.”

“Relaciones públicas: Una variedad de programas diseñados para promover y/o proteger la imagen de una compañía o sus productos individuales”.

*“Venta personal: Interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de la venta”.*³⁷

En materia de comunicación, se debe definir cuál es la audiencia meta y cuál es la respuesta deseada de ésta. Los tres tipos de respuestas que el comunicador procura son: la cognoscitiva, la afectiva y la conductual. Se supone que la secuencia que experimenta el consumidor es aprender-sentir-actuar y en función de la etapa en que se encuentre así se establece el objetivo de la comunicación. Para la fijación del presupuesto total de promoción existen varios métodos, dentro de los más conocidos y utilizados están los basados en: lo que se puede pagar, en un porcentaje de las ventas, en la paridad competitiva y en el objetivo-tarea.

- *Merchandising*

Merchandising es definido como “*un conjunto de técnicas psicológicas de venta, aplicadas en forma conjunta o separada por los fabricantes y distribuidores, que actúan sobre la mente del comprador, con el objeto que de que satisfaga las necesidades que le llevaron al punto de venta, que recuerde ciertas necesidades olvidadas y que además sienta otras nuevas*”.³⁸

³⁶ Kotler y Armstrong, *op.cit.*, p. 53

³⁷ Kotler, *op.cit.*, p. 596

³⁸ Escrivá, J. y Clar, F. (2000). *Marketing en el punto de venta* (2ª ed.). Madrid: McGraw Hill, p. 14

Dentro de los muchos objetivos que es posible fijarse al utilizar el *merchandising*, se pueden mencionar el: dotar de vida al producto, incrementar el movimiento de público en el punto de venta, crear ambiente, multiplicar los efectos de una campaña, poner el producto en manos del comprador, gestionar adecuadamente la superficie de ventas, impulsar la relación productor-distribuidor, incrementar la rotación, atraer la atención del comprador hacia productos concretos y eliminar los inventarios de artículos poco vendibles.

El *merchandising* permite lograr la animación externa e interna del punto de ventas. Para este caso de estudio compete la interna, según la cual se puede recurrir a medios físicos (cabecera de góndola, islotes, apilamiento, mobiliario); medios psicológicos (presentación repetida, oferta agrupada); medios de estímulo (acciones que incitan a los sentidos) y medios humanos (personajes famosos, degustadoras, impulsadoras, artistas, modelos, expertos).

- Servicio al cliente

El servicio al cliente es “*el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas*”.³⁹ Una forma de analizar el servicio prestado por una empresa es mediante el modelo de las brechas sobre su calidad, pues analiza la brecha del cliente y las de la empresa.

La brecha del cliente esta dada por la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones. De aquí que el objetivo de la empresa sea cerrar la diferencia entre lo que se espera y lo que se recibe, así puede satisfacer a sus usuarios y establecer relaciones a largo plazo con ellos. La firma puede tener cuatro brechas, la primera se resume en que no se sabe lo que el cliente espera. Para evitarla la empresa debe tener un plan formal de investigación de mercados, comunicación ascendente, un mercadeo de relaciones duraderas y contar con un plan formal de recuperación de clientes. La segunda significa que no se tienen los diseños y estándares correctos de calidad en el servicio. La compañía puede reducirla al diseñar eficientemente el servicio, fijar estándares en función del cliente, y que la evidencia física y el ambiente de servicio estén acordes con el diseño del mismo. La tercera se puede sintetizar en que no se entrega el servicio de acuerdo con los estándares, por lo

³⁹ Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002). *Marketing de servicios* (2ª ed.). México D.F.: McGraw Hill-Interamericana Editores S.A., p. 4

que la firma debe preocuparse por reclutar, capacitar y mantener a los empleados correctos y además, brindarle los sistemas de apoyo que requieran en su trabajo. Paralelamente, la compañía debe educar a sus usuarios para que puedan desempeñar el papel que les corresponda y contribuyan a su propia satisfacción. Finalmente, la cuarta se resume en que las promesas no son iguales al desempeño, por lo que la firma debe poseer una estrategia de comunicación integral que considere al cliente externo e interno, no debe hacer promesas exageradas y mucho menos falsas, y es importante que existan adecuadas comunicaciones horizontales entre departamentos que interactúan, como por ejemplo: ventas, operaciones, mercadeo, entre otros.

- Protección

En este punto se toma en cuenta el aspecto legal que se asocia con el registro de la marca, del producto y con el funcionamiento de la fábrica donde se produce el bien. En Costa Rica existe una ley de marcas y signos distintivos, que según el artículo No.1, tiene por objeto *“proteger, efectivamente, los derechos e intereses legítimos de los titulares de marcas y otros signos distintivos, así como los efectos reflejos de los actos de competencia desleal que puedan causarse a los derechos e intereses legítimos de los consumidores”*.⁴⁰

En lo referente al producto como tal, le corresponde a la Dirección de Registros y Controles del Ministerio de Salud la supervisión en esta materia. Existe una Ley General de Salud que se debe considerar, así como los reglamentos específicos sobre el registro y control de alimentos, el control de la publicidad de comida y el etiquetado nutricional de los alimentos preenvasados; pues toda esta legislación marca directrices que tienen que ser acatadas por la empresa. La regulación pretende garantizar la seguridad de los consumidores y por eso hay que considerar otras leyes, como por ejemplo: la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Además se debe tener presente una serie de reglamentos técnicos sobre el etiquetado de los productos alimenticios.

⁴⁰ Ley de marcas y otros signos distintivos No. 7978. De la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Disponible en Internet: <http://www.registracional.go.cr/htm/industrial/leyes/7978.doc> (7 de julio de 2005).

Adicionalmente, se regula la instalaciones donde trabaja la empresa y se produce el bien. En Costa Rica las municipalidades son las que otorgan las patentes, las cuales constituyen un permiso para funcionar.

- Proveedores

La relación con los proveedores en la actualidad ha cobrado mayor relevancia que en el pasado, pues hoy se les reconoce como una parte importante dentro del sistema general de la compañía de entrega de valor al cliente. Ellos son quienes proveen los recursos que la empresa requiere para fabricar los productos y, por tanto, implícitamente, forman parte del esfuerzo por satisfacer al cliente. Cualquier escasez o demora por parte de los proveedores puede perjudicar a la empresa y finalmente al consumidor, de aquí que no conviene tener una alta dependencia de uno o pocos proveedores. El ideal es que los proveedores no posean un grado de concentración y organización que les genere el poder de elevar precios o reducir las cantidades de pedidos.

- Personal

En este apartado se considera el personal relacionado con en el área de mercadeo. Con fines prácticos, en esta investigación se hace énfasis en la administración de la fuerza de ventas, lo que significa “*el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas*”.⁴¹ La objetivos de la fuerza de ventas se definen en función de los mercados de la empresa y la posición que ocupa en estos. Es la herramienta de comunicación más costosa, pero también muy eficaz cuando se requiere educar al comprador o cuando se debe negociar y cerrar la venta. La estrategia de la fuerza de ventas puede basarse en los siguientes tipos: de representante de ventas a comprador o a grupo comprador, de equipo de ventas a grupo comprador y ventas mediante conferencias o seminarios. El tamaño de la fuerza de ventas se fija de acuerdo con el número de clientes a los que se les quiere llegar. La compensación del equipo de vendedores debe guardar relación con el salario en el mercado laboral, y normalmente se compone de un monto fijo, uno variable y una cuenta de gastos.

⁴¹ Kotler y Armstrong, *op.cit.*, p. 500

Finalmente la empresa tiene su plan de batalla y está lista para pasar a la acción y comenzar a su vez, un proceso de revisión continua, para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados.

Capítulo II

Las pastas alimenticias y las nuevas tendencias globales y locales

El objetivo de este capítulo es llegar a conocer el contexto global y local en el cual se comercializan las pastas; para esto se consideran las tendencias de consumo de alimentos, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de *foodservice*. Además, se hace referencia a los diferentes tipos de pastas y el consumo de las mismas a escala mundial y nacional. Cada una de estas variables forma parte del contexto que se debe tener presente durante el desarrollo de este trabajo y, en particular, al momento de idear el plan táctico de mercadeo.

2.1 Tendencias globales del consumo de alimentos

No es de extrañar que también en materia de consumo de alimentos sean los países desarrollados los que dictan la pauta y que, por lo tanto, las naciones en vías de desarrollo consideren esas tendencias para desarrollar el sector productor y exportador, así como para incorporarlas a la dieta, según lo permita la capacidad económica. Mas sin enfrascarse en el hecho de dónde se originan las tendencias, lo importante es reconocer que estas han adquirido un carácter global y que en mayor o menor grado, influyen sobre todos los consumidores al momento de comprar sus alimentos.

Tomando como base los reportes de ACNielsen⁴² sobre los mercados en crecimiento alrededor del mundo en lo referente a alimentos y bebidas (años 2002-2004), y considerando la investigación de otros autores, se describen las principales tendencias de consumo que constituyen las fuerzas motoras del crecimiento en este sector, a saber: necesidad de conveniencia y portabilidad,

⁴² ACNielsen es una agencia de investigación que mide las compras minoristas en cerca de 100 países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Para el estudio del año 2002, se concentra en 47 naciones claves que representan más del 95% del Producto Interno Bruto del mundo y más del 70% de su población. Se estudian más de 90 categorías pertenecientes a las industrias de alimentos y bebidas. Para el año 2004, considera las compras minoristas realizadas en 59 países, los cuales representan el 93% del producto interno bruto y más del 77% de la población mundiales. En este año se analizan las cifras correspondientes a 89 categorías de alimentos y bebidas. Es importante puntualizar que este estudio analiza tendencias de crecimiento en el valor de las ventas y no en su volumen.

preocupación por la salud y la seguridad, nuevos productos e innovaciones, artículos de marcas propias o privadas y productos especializados o diferenciados.

- Tendencia “necesidad de conveniencia y portabilidad”

La búsqueda de la conveniencia y portabilidad por parte del consumidor es el resultado de su nuevo estilo de vida, el cual a su vez es consecuencia del acelerado ritmo de vida que impera en esta época. Esto, sumado al incremento de los hogares de doble ingreso, ha impulsado a que el consumidor esté dispuesto a adquirir alimentos listos o casi listos para consumir, y que preferiblemente no requieran del uso de utensilios de cocina.

Para el año 2002 y de acuerdo con el reporte de ACNielsen, el crecimiento de varias categorías es explicado por la necesidad de conveniencia y portabilidad, dentro de las cuales están “las comidas preparadas y bases para preparar comidas”, donde destacan las refrigeradas por haber crecido a escala global. En algunas regiones del mundo crecen también el consumo de “las preparadas congeladas y almacenables” y “las del tipo listas para llevar” (por ejemplo, ensaladas refrigeradas y barras de cereales y muesli). Cabe precisar que dentro de la categoría de las congeladas, se ha dado un aumento en la demanda de productos gurmé, dentro de los cuales muestran un crecimiento las comidas orientales y los sabores exóticos de la India. Además, continúan siendo atractivas para el consumidor la clásica comida italiana, la mexicana y la tradicional norteamericana. Sobresalen también dentro de este grupo los bocadillos (*snacks*) y las denominadas soluciones simples, entre las que están las sopas, los yogures y las mezclas de cereal y leche en polvo.

En países desarrollados como por ejemplo, Estados Unidos y Canadá, los productos de esta categoría son accesibles para casi toda la población, mientras que en Latinoamérica son consumidos por personas con mayor poder adquisitivo, pues normalmente se venden a precios altos. Como exportadores, los países latinoamericanos han logrado incorporar algunos de los productos tradicionales dentro de la oferta de productos de conveniencia, apoyados sobre todo por las nuevas tecnologías de manejo de frío y la adaptación de procesos modernos de producción. Como ejemplos se pueden citar: la yuca de Costa Rica, los tacos de México, las arepas de Colombia y

Venezuela, las pupusas de El Salvador y el plátano verde y maduro de Honduras y Ecuador, entre otros.

- Tendencia “preocupación por la salud y la seguridad”

La preocupación del consumidor por su salud continúa creciendo, tanto para el año 2002 y como para el año 2004, ACNielsen expresa que hay categorías que deben su crecimiento a la demanda del consumidor por productos asociados a la salud o simplemente los considerados seguros. Algunos de los más favorecidos son los yogures líquidos, los lácteos a base de soja, las bebidas deportivas y energizantes, las frutas congeladas, las leches fortificadas, las carnes y las aves y los pescados y mariscos congelados. Dentro de esta tendencia a preocuparse por la salud y la seguridad, es posible establecer tres grupos de productos: aquellos que conllevan una percepción de “beneficios de salud” (se relacionan frecuentemente con hábitos alimenticios o dietas específicas), aquellos que son “productos básicos saludables aceptados” y aquellos que ofrecen “alternativas saludables”.

En función de los hábitos alimenticios o las dietas que se estudien, existen alimentos que se consideran saludables y otros que no, por lo que es mejor evitarlos. Si se hace una analogía con la industria de la moda, se tiene que el último grito en materia de consumo son los bajos en carbohidratos. Las principales promotoras de esto son las famosas dietas de *Atkins*, *South Beach*, *Sugar Busters* y La Zona, entre otras. Estas basan su éxito en limitar y seleccionar el consumo de carbohidratos (por ejemplo, pan, pasta, frutas y demás alimentos que contengan azúcares), mientras que estimulan el alto consumo de proteínas y grasas (por ejemplo, las carnes).

Es así como según el estudio de ACNielsen del 2004, la categoría de carnes, pescados y huevos alcanza el mayor ritmo de crecimiento general con un 6%, en contraposición con las categorías de pan, pastas y cereales (carbohidratos no dulces), pues entre el 2003 y el 2004 presenta la menor tasa de crecimiento con un 2%. Cabe precisar que en contraste con estas dietas surge la mediterránea, inspirada en la alimentación habitual en los años sesenta de los pueblos meridionales de Europa. Sus alimentos más representativos son el aceite de oliva, los cereales (pan y pasta de harina de trigo) y el vino, también incluye el consumo de muchos vegetales y pescado, pero poca cantidad de carne y lácteos. Se habla también de productos funcionales, es decir, a los que se les atribuye algún beneficio específico para la salud, la capacidad física o la salud mental. Los más consolidados son

los dirigidos a la salud cardiovascular y les siguen otros como los que se usan para perder peso, para la salud digestiva, para la salud integral de la mujer y para el fortalecimiento del sistema inmunológico.

Dentro del grupo de productos básicos saludables, los primeros que son considerados como tales son las frutas y las verduras. Eso explica que ACNielsen obtenga en su investigación del 2004 que varias categorías de esta área presentan crecimientos entre 6% y 9%, a saber: "fruta congelada", "ensaladas frescas preparadas", "verdura fresca", "fruta que no requiere refrigeración y frutos secos" y "aderezos para ensalada refrigerados". Otro que ya es parte de la dieta saludable es el "agua embotellada", y por ello no es extraño que para el 2004 haya crecido en casi el 80% de los países medidos, con un aumento del 6% en el valor de las ventas globales respecto del año anterior.

En lo que respecta a los productos considerados como alternativas saludables, varias categorías muestran un crecimiento. La primera es la de "ingredientes de cocina básicos", dentro de los que destacan para el 2004 los sustitutos del azúcar (crecen un 10%) y los aceites comestibles (crecen un 7%). Cabe mencionar de nuevo la influencia de las dietas bajas en carbohidratos y la incidencia de diabetes al alza en un sinnúmero de mercados desarrollados, así como la tendencia a preferir aceites "más saludables" como el de oliva. Los productos como cereales, barras de frutas y muesli, son dentro de la categoría de "confites y *snacks*", los que presentan el mayor ritmo de crecimiento (14%) por ser percibidos como saludables. En la categoría de "bebidas no alcohólicas", destacan por el crecimiento en ventas las bebidas a base de soja (crecen un 31%), los yogures líquidos (crecen un 19%) y las bebidas deportivas y energéticas (crecen un 10%).

- Tendencia "nuevos productos e innovaciones"

La tendencia a la creación de nuevos productos e innovaciones es, en gran parte, explicada por la orientación de las empresas hacia al cliente, como una forma de lidiar en un ambiente altamente competitivo. Se suma también el grado de desarrollo tecnológico alcanzado y que permite crear nuevos productos y mejorar los existentes. Para el 2002, las cifras obtenidas por ACNielsen expresan que el crecimiento de una serie de categorías claves es generado por el lanzamiento de productos nuevos. La categoría de "agua embotellada", por ejemplo, ha crecido aun más por el lanzamiento de nuevas variedades de agua, tales como: fortificadas, deportivas y saborizadas. Si se

analiza la categoría de “bebidas alcohólicas preparadas”, también se observan nuevas bebidas listas para tomar derivadas de alcohol y malta (alternativas sin cerveza). Cabe precisar que estas han impulsado a la categoría, la cual es dominada en el pasado especialmente por bebidas derivadas del vino. Otra categoría que debe parte de su crecimiento a las innovaciones a escala de sabor y envase, es la de “yogures líquidos y bebidas lácteas”, sobretodo por la aparición de bebidas lácteas saborizadas y las alternativas de “leches de soja”.

- Tendencia “productos de marcas propias o privadas”

Esta tendencia hace referencia a los productos que pertenecen y son comercializados por detallistas, mayoristas, y distribuidores de alimentos bajo sus propias marcas, para ser vendidos en sus respectivos canales de mercado. La idea original al introducir estas marcas propias o privadas es competir con las tradicionales, mediante la oferta de un producto de calidad similar pero a un precio menor y que atrajera a las personas que procuran ahorrar. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, muchas de estas marcas propias o privadas logran inclusive superar la calidad de los productos de la competencia y con la ventaja de que mantienen la estrategia de precio bajo.

De acuerdo con un estudio realizado por ACNielsen en el año 2003 sobre el poder de las marcas propias, se tiene que el crecimiento global anual de éstas asciende a 4% y que uno de los sectores donde participan activamente, es el de alimentos y bebidas. En el estudio de los mercados en crecimiento que realiza ACNielsen en el año 2004, se corrobora esa tendencia y se determina que en muchos países los productos de marcas propias explican el crecimiento de categorías específicas dentro de sus mercados internos. Cabe advertir que el desarrollo de las marcas propias o privadas no es igual en todos los países ni en las mismas categorías de alimentos y bebidas. Se tiene por ejemplo que en el Reino Unido tienen un 31% de participación de mercado, mientras que en Chile sólo poseen el 2%.

- Tendencia “productos especializados o diferenciados”

Los productos especializados o diferenciados son aquellos que se dirigen a segmentos muy específicos, y aunque no representan un alto porcentaje del consumo de alimentos, lo cierto es que

su participación ha crecido significativamente en los últimos años. Dentro de esta categoría se ubican los orgánicos, solidarios, étnicos y los que tienen indicaciones geográficas o denominaciones de origen.

Los productos orgánicos son los que han sido más desarrollados y reconocidos por los consumidores. El mercado de alimentos y bebidas orgánicas se estima que en año 2002 asciende a \$23 mil millones⁴³. El mayor consumo se da en los países industrializados, pues los consumidores tienen un poder adquisitivo más alto y son más conocedores de este tipo de producto. El principal mercado son los Estados Unidos y le sigue Europa del Oeste, donde destacan países como Alemania, Inglaterra, Francia e Italia. El consumo en Latinoamérica es muy limitado, sin embargo, representa el segundo lugar a escala mundial en el número de hectáreas dirigidas a la producción orgánica. El bajo consumo de estos productos a escala latinoamericana se atribuye al desconocimiento y la falta de recursos de los consumidores, además de la desconfianza de estos por el poco control y cumplimiento de las normativas vigentes.

Los productos solidarios, a los que también se les llama comercio justo, equitativo y alternativo, nacen con el principio básico la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico y el cuidado por el medio. Se caracterizan porque pretenden que exista un beneficio equilibrado entre productores, distribuidores y consumidores; además, son una opción para que los pequeños productores se integren al mercado; asimismo, resaltan y reconocen el papel del productor dentro de la cadena de comercialización. Estos son para la exportación y el mercado más importante es la Unión Europea, seguido por Estados Unidos y México. El sector de alimentos representa aproximadamente el 69% del mercado justo y los productos que más destacan son el café y el banano. Recientemente se han unido otros, pero en cantidades más pequeñas, como por ejemplo: el té, el arroz, las frutas frescas, los jugos, el cacao, el azúcar, la miel y el vino.

Otro tipo de producto especializado son los étnicos o nostálgicos, los cuales constituyen un nicho de mercado importante en Estados Unidos por dos razones; la primera es que a partir de la década de los noventa se incrementa el número de hispanos (crece 58%) en este país, y la segunda, es que el poder adquisitivo de estos ha aumentado (crece 160%). Este nicho está conformado por 32

⁴³ Rodríguez, D. (2004). *Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano*. Revista Intercambio, políticas, comercio y agronegocios, p. 3

millones de latinoamericanos que habitan en ese país (12% de la población total) y se caracterizan porque: son consumidores más leales (de aquí la importancia del etiquetado y los anuncios en español para favorecer la compra), prefieren la comida hecha en casa, el 85% consume comidas tradicionales, tienden a buscar marcas que le sean familiares y el gasto promedio en alimentos por semana asciende a \$117 (\$30 más que el del consumidor norteamericano).⁴⁴ Los productos de este tipo que actualmente se exportan a Estados Unidos son: panadería tradicional, procesados de maíz, horchatas, jaleas y mermeladas, quesos, frutas, hortalizas, especias, raíces y tubérculos.

Finalmente, están los productos con indicaciones geográficas o denominaciones de origen. Estos, mediante sellos de diferenciación, resaltan la calidad, ya sea por los atributos de valor relacionados con las características organolépticas, de composición y a la satisfacción del acto de alimentarse ligada a tradiciones socioculturales, educación y necesidades de conveniencia. Los sellos de diferenciación que se refieren a las características propias de un territorio (por ejemplo, suelo, geografía, topografía, clima, cultura o historia) son conocidos como indicaciones geográficas y denominaciones de origen. A escala latinoamericana tienen poco tiempo de utilizarse; la región andina y específicamente las bebidas alcohólicas es el sector más desarrollado en este sentido.

2.2 Nuevos estilos de vida de los consumidores según las megatendencias

Para efectos de estudio, se considera oportuno analizar los nuevos estilos de vida de los consumidores a la luz de las megatendencias propuestas por Faith Popcorn⁴⁵. Ella propone diez megatendencias que permiten perfilar el comportamiento futuro del ser humano, a saber: el encapsulamiento, la fantasía de la aventura, las pequeñas gratificaciones, el individualismo, la liberalización, la regresión, la supervivencia, el consumidor vigilante, las noventa y nueve vidas y S.O.S. salvemos al mundo. Cabe mencionar que cada una de estas megatendencias es una moneda de dos caras, si se les aprovecha son grandes oportunidades, pero si se les ignora, pueden ser importantes amenazas en el camino.

- El encapsulamiento

⁴⁴ Rodríguez, *op.cit.*, p. 7

⁴⁵ Faith Popcorn es la autora del *best seller* "Lo que vendrá: el informe Popcorn, un mapa de los nuevos tiempos en la sociedad y los negocios". Es una famosa *trend forecaster* por haber anticipado muchas de las tendencias que hoy dominan el mercadeo, tales como la demanda de comidas naturales, el reparto a domicilio y el fracaso de la nueva Coca Cola en Estados Unidos.

El encapsulamiento se refiere a que las personas procuran protegerse, retrayéndose en sus hogares y por eso estos se están convirtiendo en refugios altamente tecnificados. Las moradas de los consumidores constituyen una cápsula de protección contra un mundo imprevisible y lleno de diversos tipos de agresiones, las cuales van desde cosas triviales como la mala atención de un cajero hasta el SIDA o la violencia callejera. El encapsulamiento tiene como objetivo la búsqueda de la tranquilidad, la protección, la privacidad y el control, en resumen, es una especie de hiperaislamiento. Las principales evidencias de la tendencia son: la Internet, el aumento de alquiler de vídeos, la innovación de los aparatos electrodomésticos, los supermercados y farmacias cerca de su casa, la elaboración de comidas para preparar en el hogar, los alimentos para ser consumidos fuera de los restaurantes, el aumento de las tasas de natalidad, las fiestas en la casa y la disminución del número de amigos.

- La fantasía de la aventura

Esta megatendencia está muy relacionada con la anterior y hace referencia a una evasión mediante el consumo, ya sea con soluciones como los vídeo juegos o el consumo de comidas extrañas y foráneas (por ejemplo, asiática, árabe, hindú), entre otras posibilidades. Significa que el consumidor está deseoso de poder disfrutar desde su casa experiencias más allá de lo común, porque considera que fuera del hogar hay muchos peligros. Hoy se pone en evidencia el cambio de actitud del consumidor, pues los riesgos más insignificantes provocan las mayores precauciones, ya no basta con disminuirlos, ahora quiere eliminarlos por completo. El reto es entonces crear productos y experiencias, que combinen el libre de riesgos con un toque de fantasía.

- Las pequeñas gratificaciones

Las pequeñas gratificaciones como megatendencia se asocian con la verdad popular de que “a veces se necesita sólo un pequeño detalle de lujo para hacer a alguien feliz, aunque sea momentáneamente”. Con respecto al pasado, la diferencia es la actitud del consumidor frente a este impulso, pues este no sólo piensa, sino que actúa. Se deja atrás el “cómo me gustaría...” para decir “lo quiero” o “lo he de tener porque me lo merezco”. En esta tendencia la calidad es decisiva, pues para el consumidor la pequeña gratificación no es sinónimo de baratija, dado que esta no

proporciona la garantía de satisfacción psíquica duradera. Es así como las empresas deben convencer a los consumidores de que olviden ese “quiero, pero no debo” o ese “veo y deseo, pero no compro”.

- El individualismo

El individualismo se relaciona directamente con el proceso de personalización de las necesidades del ser humano. No cabe duda de que las empresas que satisfagan esas necesidades personalizadas, ya sea a escala de producto, de diseño o de servicio personal, obtienen una ventaja competitiva. Hoy el ser humano aspira a ser único y que se le recuerde como tal, de aquí que la tendencia vaya hacia: el servicio personalizado, los bienes diferenciados y la creatividad que busca la esencia. Sintetizando, el consumidor quiere que el toque personal esté presente en todas sus experiencias.

- La liberación

La liberación se debe entender como la tendencia a recuperar la vitalidad. Significa por ejemplo, que el consumidor esté dispuesto a dejar todo e ir a otra parte para trabajar en algo que verdaderamente le apasione. De aquí que cada vez es más frecuente que los ejecutivos sueñen con renovar sus viejos hábitos, emprender sus propios negocios o simplemente hacer lo que siempre han querido, pero fijando ellos mismos sus términos y condiciones. La tendencia va hacia cambiar la gratificación que da el éxito tradicional por un ritmo de actividad y una calidad de vida más adecuados, donde el emprendimiento individual significa trabajar duro y asumir riesgos, pero con la gran recompensa de llegar a tener la confianza en uno mismo.

- La regresión

La tendencia a la regresión se refiere a que se está dando una reinterpretación de la definición de edad. Hoy por ejemplo, el concepto de la vejez es poder acceder a una vida mejor, porque la idea es sentirse y lucir bien a pesar de los inevitables cambios. El impulso a la regresión es básicamente la negación parcial de las preocupaciones de la madurez, para poder volver al momento de la vida en

que se disfruta y se divierte con facilidad. Lo cierto es que hay una gran y profunda necesidad en el consumidor de disfrutar de la vida, por lo que procura convertirse en un niño adulto y así poder liberarse. Se extrae así que esta generación va a envejecer elegantemente, resistiéndose con más energías a la vejez y gastando dinero para lograr ese objetivo.

- La supervivencia

Bastante asociada con la tendencia anterior está la supervivencia o búsqueda de una vida mejor, entendida como una existencia más dichosa y prolongada. Para ello el consumidor está dispuesto a prevenir enfermedades, la vejez y hasta la misma muerte. Es por esto que consulta a expertos en la materia y adquiere nuevos hábitos para hacer las cosas como se deben, donde destaca por ejemplo: cuidar su cuerpo. Ya ha descubierto que tiene que velar por ese valioso concepto, pues si no, nadie lo ha de hacer. Se sabe dueño de su cuerpo y es consciente de que la responsabilidad final es suya; además, conoce que en el futuro debe esforzarse para mantener la salud.

- El consumidor vigilante

Se refiere a un consumidor que se defiende y confronta la calidad deficiente, la irresponsabilidad y las afirmaciones fraudulentas y que además, protesta contra la falta de ética comercial. La injusticia social ha dado lugar a una nueva generación de clientes vigilantes. El punto medular de la tendencia es que no es el error que comete la empresa lo que el cliente no puede perdonar, sino el hecho de cómo esta responde a la denuncia de dicha falta. Se asocia también con el deseo de la persona de que las firmas puedan ser algún día un poco más humanas. El consumidor vigilante impone las condiciones y las compañías no se pueden dar el lujo de ignorarlas.

- Las noventa y nueve vidas

Esta tendencia nace a raíz de la ambición irreal del consumidor de llegar a asumir tantos roles como le fuera posible, aunque esto significara desafiar el concepto de tiempo y los límites de su energía. La gente trabaja el doble de tiempo para progresar en su carrera, ya sea por ambición personal o por

motivos económicos. Hay un número creciente de padres solteros y separados, lo que genera más responsabilidades y multiplicidad de tareas. En general, los consumidores tienen demasiados objetivos y muy poco tiempo para alcanzarlos; por eso se dice que el tiempo es la nueva moneda y esto hace que ellos busquen y acepten con ansia todos aquellos productos que generan más de este y simplifican la vida.

- S.O.S. salvemos el mundo

De acuerdo con esta tendencia, el tema de la supervivencia en el mundo está empezando a ocupar un lugar cada vez mayor entre las preocupaciones de los jóvenes. Existe más temor a una catástrofe, y eso constituye la motivación para proteger y salvar a la sociedad y al mundo. El consumidor sabe que su acción individual no es suficiente, sino que hace falta la acción colectiva. Esta tendencia evoca a todo esfuerzo que contribuya a iniciar un período de verdadera responsabilidad social, por lo que se predice que este siglo va a ser el de la honestidad, consagrada a la protección del ambiente, el hambre en el mundo, la educación y la ética.

2.3 Desarrollo de las cadenas detallistas

Por constituir los negocios dedicados a las ventas al detalle el principal tipo de distribuidor de Pastas Frescas Rapallo, se hace en este apartado una reseña del desarrollo de estos y de las características que presentan a escala latinoamericana en la actualidad. Su auge inicia en la década de los años ochenta, producto de la concentración de la población en grandes urbes, lo cual hace que se modifique el ritmo de vida de los consumidores. El segmento de mercado al cual enfocan la atención los negocios en ese momento, es la población de altos ingresos de las capitales y de las ciudades de mayores recursos. Diez años después y aplicando una estrategia diferenciada, se da un crecimiento y consolidación de las grandes cadenas locales. Dicha estrategia consiste en atender segmentos de altos ingresos proporcionándoles una amplia variedad de productos de mayor calidad y precio; pero sin dejar descuidar los segmentos populares de zonas urbanas del interior de los países, brindándoles precios asequibles y comparables con los del mercado informal. A raíz del crecimiento, las grandes cadenas europeas y americanas ven en estos negocios una opción para

globalizarse, por ello se dan las adquisiciones y alianzas entre cadenas locales y globales. Estas uniones tienen como objeto ganar poder de negociación con los fabricantes globales. Desde ese momento y hasta la actualidad existen en América Latina las cadenas globales.

Como un efecto de la globalización se ha dado una concentración de las principales empresas dedicadas a la venta al detalle. En Latinoamérica se estima que en promedio la concentración es del 53%, con excepción de Uruguay, donde es del 80%⁴⁶. Dentro de las últimas tendencias se tiene la aparición de los supercentros o hipermercados, los cuales se caracterizan por ofrecer a sus clientes la posibilidad de comprar en un solo lugar una gran variedad de productos (alimentos, medicinas y otros bienes de consumo tales como electrodomésticos, ropa, muebles, libros y llantas, entre otros), además, les permiten utilizar un mayor número de servicios adicionales. Como estrategia competitiva ante los grandes operadores de la industria, las cadenas de supermercados locales, se han propuesto como opción los almacenes de grandes descuentos. Estos almacenes plantean precios más convenientes que los hipermercados, pues ofrecen marcas de menor precio (por ejemplo, las propias o privadas), reducen el nivel de servicio y se dirigen a un segmento económico medio bajo.

De acuerdo con un estudio de ACNielsen, denominado "Radiografía del consumidor latinoamericano"⁴⁷, se determina que el 77,2% de los clientes de los supermercados también hacen compras en los negocios de barrio especializados (por ejemplo, carnicerías, verdulerías, panaderías, entre otros) para satisfacer sus necesidades. La frecuencia promedio de visita a los supermercados es de una vez por semana. Sin embargo, la clase de menores ingresos recurre con más frecuencia a los negocios de barrio, pues no cuenta con vehículo propio o tarjeta de crédito para pagar en un supermercado. Además, estos establecimientos le brindan al cliente la posibilidad de obtener fiado y mantener una relación más personalizada con el propietario, lo cual genera más lealtad del consumidor. Con respecto al gasto mensual en el supermercado, se tiene que en promedio asciende a \$161, excepto en países como Argentina y Brasil, pues alcanza la suma aproximada de \$232. Este hecho se debe a que estas dos naciones van a la vanguardia en servicio al cliente, en ellos se utiliza mucho más la tarjeta de crédito como medio de pago y realizan más ventas por teléfono e Internet. Sobre las compras por Internet, el promedio de la región es del 1,5%, pero de nuevo Argentina se

⁴⁶ Rodríguez, *op.cit.*, p. 9

⁴⁷ Rodríguez, *op.cit.*, p. 10

destaca con un índice de 4,9%. Aún cuando el rol de la mujer ha variado dada su creciente inserción laboral, ella continua decidiendo el 84,8% de las compras en los supermercados.

Dentro de los principales beneficios generados por los supermercados y demás formatos detallistas, se tiene que han contribuido a la formalización del comercio, a fomentar la calidad y la inocuidad como atributos de valor; asimismo, han generado mayor conciencia de la importancia del abastecimiento continuo, la negociación por contratos y la relevancia de su cumplimiento. Esto plantea un reto principalmente para los productores locales, pues deben poder cumplir con los estándares de calidad, de envasado, de empaquetado y de etiquetado, así como también con los volúmenes, la consistencia y las prácticas de pago de este tipo de tiendas.

Es oportuno mencionar que la consolidación del mercado detallista ha conllevado al desarrollo de las marcas propias o privadas. A escala americana, Estados Unidos y Canadá son los mercados más desarrollados y fuertes en cuanto a este tipo de marcas se refiere; sin embargo, ya se comienza a manifestar un crecimiento significativo en Latinoamérica, donde destacan países como Argentina y Colombia. Concentrándose sólo en el valor de las ventas, México es el mercado más grande; pese a ello, éstas representan un porcentaje muy bajo del total de las ventas. A escala de marcas propias o privadas resalta el ahorro en el precio (aproximadamente un 40%), el cual es producto de la disminución en los costos de comercialización e inversión en publicidad que tiene el detallista, dado que es el propietario del canal. Bajo esta modalidad, las diez principales categorías de alimentos que se comercializan a escala latinoamericana son: leche, pan fresco, queso natural, huevos frescos, helados, bebidas carbonatadas, vegetales, vegetales congelados, jugos y azúcar.⁴⁸

A escala centroamericana resalta el dominio regional del grupo American Retail Holding Company (Carhco), quien posee el 60% de los supermercados del área. Carhco está integrado por las empresas Corporación de Supermercados Unidos (CSU), la Corporación de Compañías Agroindustriales de Costa Rica, el grupo guatemalteco Fragua y la empresa estadounidense Wal-Mart. En Guatemala, Carhco con los supermercados Paiz, HiperPaiz, Despensa Familiar, Club Co, Maxibodegas y otros formatos de tiendas tiene aproximadamente el 70% del control del mercado. El competidor más fuerte es La Torre con un 10% de participación. En Honduras la situación es

⁴⁸ Rodríguez, *op.cit.*, p. 11

diferente, pues el mercado está más fragmentado, pero siempre es dominado por Carhco con los supermercados Paiz, Despensa Familiar y Maxibodegas. Su mayor competidor es La Colonia con un 41% de participación. En El Salvador, de nuevo Carhco controla cerca del 55% del mercado con los 57 establecimientos que posee. En este país el mayor competidor es Supermercados Selectos, pues tiene una participación de 40%. El mercado nicaragüense está dominado en casi un 65% por Carhco y le sigue el grupo La Colonia con un 30% del mercado.⁴⁹

La situación en Costa Rica no es muy diferente, pues Carhco posee mediante de CSU más del 63% del mercado. Sus principales competidores son Perimercados, Megasuper, Automercado y *PriceSmart*. La actividad comercial de los supermercados en Costa Rica se caracteriza porque se trata en su mayoría de empresas familiares que enfrentan una férrea competencia, principalmente a partir de 1999; por lo cual abren nuevos locales en sitios densamente poblados, realizan frecuentes promociones y tienen claramente definidos los nichos de mercado de interés. Lo que definitivamente crea gran expectativa e intensifica el panorama competitivo es la compra de Wal-Mart de la tercera parte de Carhco. Los productos de esta cadena se comienzan a vender en diciembre de 2005 en todos los supermercados Hipermás, Maxibodega y Más x Menos. Además, ya Wal-Mart ha anunciado que planea adquirir antes del 2007 la mayoría de acciones de los grupos centroamericanos que conforman Carhco.⁵⁰

2.4 Desarrollo del negocio de *foodservice*

Una de las actividades comerciales que vale la pena comentar es el negocio institucional o de *foodservice*, el cual ha llegado a alcanzar un desarrollo importante en Europa y Estados Unidos, y que tiene un alto potencial de crecimiento a escala latinoamericana. Se le define como: “*la división de la industria alimenticia enfocada a proveer de servicio de alimentación a ese enorme y creciente sector de la población económicamente activa que ingiere alimentos fuera de casa, incluyendo dentro de esta, al turismo y a todas aquellas personas que por motivos de trabajo, necesidades específicas o de esparcimiento, requieren alimentarse sobre la marcha*”.⁵¹ Actualmente, el

⁴⁹ Rojas, J. (2005). *Gigante Wal-Mart fortalece dominio de cadena regional*. Periódico La Nación, martes 20 de setiembre de 2005. Disponible en Internet: http://www.nacion.com/ln_ee/2005/septiembre/21/economia1.html (1 de enero de 2006).

⁵⁰ Lara, J. (2005). *Wal-Mart inicia venta de productos aquí*. Periódico La Nación, miércoles 28 de diciembre de 2005. Disponible en Internet: http://www.nacion.com/ln_ee/2005/diciembre/29/economia2.html (1 de enero de 2006).

⁵¹ Kaszas, P. *El negocio del foodservice en México*. Disponible en Internet: <http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0144.php3> (17 de junio del 2005).

segmento de usuarios del *foodservice* está conformado por una serie de diversas empresas, las cuales se pueden clasificar en tres grandes grupos, el primero es el de hoteles, ya sean de cinco o menos estrellas. Otro gran sector está conformado por los restaurantes de tipo familiar, de lujo (gurmé), cadenas de comida rápida (*fast food*), de comida para llevar y banqueteros (*catering service*), entre otros. Finalmente, está el grupo de las instituciones, donde se pueden incluir un sinnúmero de empresas como fábricas, oficinas, clubes deportivos, concesionarios, salones de fiestas y de espectáculos, instituciones de salud, enseñanza, dependencias gubernamentales, hospitales, cárceles, entre otras.

Durante la década pasada se ha dado un crecimiento intensivo del mercado de *foodservice* en Europa, donde destacan como países líderes Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España. Sin embargo, mientras que en estas naciones ya se considera que se está entrando a la etapa de madurez del mercado, en América se tiene un largo camino por recorrer, pues a excepción de los países desarrollados como Estados Unidos, el negocio se encuentra en una etapa de crecimiento. Lo cierto es que Latinoamérica no está al margen de los cambios en los hábitos de los consumidores y de las tendencias demográficas que influyen positivamente en la actividad de *foodservice*. Se tiene por ejemplo, la creciente incursión de la mujer en el ámbito laboral y que implica como consecuencia la escasez de tiempo para preparar comida en el hogar. También está el aumento de matrimonios sin hijos y el incremento de hombres y mujeres que viven solos, los cuales en su mayoría tienen vidas muy ocupadas que giran principalmente alrededor de su trabajo y por ello acostumbran comer fuera de la casa la mayor parte del tiempo. Se suma la pérdida de la costumbre de comer en familia, pues el ritmo de vida actual hace que cada miembro esté muy ocupado y que, por lo tanto, resulte difícil coincidir al momento de la comida o que simplemente se prefiera ingerir alimentos fuera del hogar. Es así como para un importante segmento de mercado, la cocina ya no es el lugar más visitado de la casa y comer fuera es un hábito, más que una actividad para “ocasiones especiales”.

La industria del *foodservice* nace como una derivación de la industria alimentaria de productos dirigidos al consumidor final y demanda los naturales, secos, congelados, semi-procesados, y procesados. Excepto por los naturales, todos en mayor o menor grado, son utilizados por el preparador profesional de alimentos para convertirlos en producto de consumo final. Sin embargo, en algunos países de América, por falta de desarrollo o por deformaciones propias del mercado, no

se está cumpliendo la tarea encomendada con un nivel de eficiencia óptimo. Dentro de las principales debilidades por contrarrestar está el no contar con una tecnología y metodología que permita producir de acuerdo con las necesidades específicas del mercado institucional. Esto porque la mayoría de los productos han sido diseñados para el mercado de consumo masivo y es frecuente que sus aplicaciones, vida útil, tamaños y presentación no se adecúen al de *foodservice*.

Además, las empresas productoras de la industria del *foodservice* tienen el reto de buscar procesos de producción más rentables y productos de mejor sabor, calidad y rendimiento, pues generalmente existen en el proceso de decisión de compra de los clientes institucionales dos áreas que tienen diferentes objetivos. Por una parte, está el gerente de compras, que tiende a adquirir los productos de más bajo precio, dado que a él se le evalúa su desempeño por la utilidad que se obtiene en el producto final, lo que hace que muchas veces sacrifique la calidad final del platillo ofrecido al consumidor a cambio de la utilidad. Por otra parte, está el chef, el cual es evaluado mayormente por la aceptación de sus platillos por parte del consumidor y para quien el costo de la materia prima pasa a ser un factor secundario; a él le interesan el sabor y la calidad que puede ofrecer a sus comensales.

Muy unido a esto, se pone en evidencia la necesidad de que la fuerza de ventas de los fabricantes e importadores que atienden este mercado se enfoque en el rendimiento y el costo por porción de cada producto aplicado en el platillo final, y no sólo en el precio de lista menos descuentos y promociones. Aquí el reto para las empresas es que esta nueva forma de vender requiere de mucha capacitación previa de la fuerza de ventas y una total orientación al servicio, donde se comprenda las necesidades del usuario final desde su propia óptica.

En Costa Rica el negocio de *foodservice* tiene gran potencial de desarrollo, pues tanto la globalización como la presencia de muchas compañías multinacionales, han favorecido a este sector. Otros aspectos que también han influido positivamente son la expansión de las franquicias de comida rápida, la cantidad de personas que comen fuera del hogar y el interés de los consumidores de clase alta por la comida extranjera e importada. En los últimos cinco años se ha acrecentado la competencia en ese campo y eso ha generado que se logren altos niveles de competitividad. Muchas de las empresas dedicadas a este negocio son foráneas, pero también existe

participación de importadores y distribuidores locales independientes.⁵² Más allá de los ajustes que deban realizar las firmas que deseen atender el segmento de los clientes institucionales, está el hecho innegable de que el mercado de *foodservice* es una excelente oportunidad comercial, favorecida grandemente por los cambios del entorno y por tanto, no debe ignorársele.

2.5 Pastas alimenticias y sus tipos

Con miras a que el lector pueda comprender mejor las particularidades del producto que es objeto de estudio y para el cual se propone el plan táctico de mercadeo, se describen en este apartado las principales características de la categoría de pastas. Sobre esta materia, lo primero que se debe saber es que el origen de la pasta es bastante polémico y todavía hoy es difícil determinarlo de una forma exacta. La leyenda más difundida es que fue introducida en Italia en el siglo XIII por Marco Polo, dados sus numerosos viajes a Oriente. Los historiadores consideran que lo más probable es que el origen sea simultáneo en distintos lugares y civilizaciones. Sin embargo, sí se puede atribuir directamente a Italia la combinación de la pasta y la salsa de tomate, lo que data del siglo XVIII en el sur de este país. Esa perfecta combinación es lo que la convierte en una comida italiana conocida internacionalmente.

La pasta es una masa hecha con agua y sémola de trigo duro (*durum*) o harina de trigo blando. En los países europeos se considera que la semolina de trigo *durum* es la materia prima ideal para la elaboración de pastas, pues este hace que sean mecánicamente resistentes y que conserven su forma, tengan un color amarillo uniforme y mejor consistencia al masticar, mantengan su forma al cocerse y sean resistentes a la sobrecocción, así como que no tengan una superficie pegajosa. Sin embargo, en otras naciones otros criterios de calidad son más importantes. Por ejemplo, en Corea y China prefieren los fideos de textura chiclosa. Alternativamente se puede mezclar la semolina *durum* con harina de trigo o de otros cereales, así como incorporar otros productos a la masa, tales como: sal, huevos, vegetales, harina de soja, vitaminas, minerales y colorantes. A través de tiempo se han desarrollado muchas formas de pasta, pero la principal clasificación parte de agruparlas en secas o frescas, las cuales se describen a continuación.

⁵² Ramírez, I. *Sector de foodservice en Costa Rica*. Disponible en Internet en el formato PDF: <http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200208/145783483.pdf> (24 de junio de 2005).

- Pasta seca

Esta pasta predomina sobre todo en la Italia meridional, donde se suele cocinar más con aceite de oliva. Ya sea que se elabore industrial o artesanalmente, la característica distintiva es que luego de la mezcla, el amasado y el moldeado por extrusión, se somete al proceso de secado. Según dicen las leyes italianas, la pasta seca industrial se debe producir con la sémola de trigo duro y agua, pues sólo se permite la utilización de trigo blando (menos resistente) para la elaboración de pastas frescas. Los ingredientes básicos para la producción son la harina de trigo duro, el agua y la sal, pero además, existe una variedad de pastas especiales que se producen añadiendo a estos otros ingredientes específicos y complementarios que respetan las leyes. Las especiales más comunes son la pasta al huevo, la verde de espinacas y la roja de tomate. En el empaque de este tipo de pasta debe estar expresada la denominación “pasta de sémola de trigo duro”. La seca se puede utilizar algún tiempo después de abierta, siempre que se guarde luego el producto en un ambiente limpio y seco. Más atención se debe prestar con las pastas especiales, pues pueden llegar a perder su coloración, si se exponen frecuentemente a la luz o se utilizan después de la fecha de consumo preferente. Las pastas secas generalmente se comercializan en presentaciones cuyo peso es de 100, 250, 500 gramos, 1 kilogramo o múltiplos de un kilogramo.

Las formas en que se produce este tipo de la pasta son muy variadas, normalmente se les divide en pastas largas (por ejemplo, *spaghetti, lasagna, canelones, vermicelli, bucatini, fettuccine* y *trevette*), pastas cortas (por ejemplo, *maccheroni, fusilli, farfalle, penne, lumaconi, pipe* y *conchiglioni*), especiales (por ejemplo, *caneloni* y *lasagna*) y *pastine* o pastas idóneas para sopas (por ejemplo, *stelline, anellini, peperini, capelli d'angelo*).

- Pasta fresca

La pasta fresca proviene del norte de Italia, donde se cocina sobre todo con mantequilla, harina y huevos. Las frescas producidas industrialmente se diferencian de las pastas secas por el límite máximo de humedad, que es del 30% y como consecuencia de esto, por su menor capacidad de conservación. Se desprende entonces que su proceso de producción consiste en la mezcla, el amasado y el moldeado por extrusión, pues se omite el secado. Para lograr ampliar la vida útil del

producto, se debe mantener congelado. Como en el caso de la pasta seca, la fresca se puede clasificar en pasta larga, corta, especial y *pastine* o pastas idóneas para sopas. Tanto la seca como la fresca se pueden producir con o sin relleno, pero es más común encontrar a escala de pastas frescas las que tienen relleno. Dentro de los tipos de relleno más utilizados están el de carne, verdura, queso o pescado. Las pastas rellenas pueden estar totalmente cerradas (por ejemplo, *ravioli*) o abiertas en los extremos (por ejemplo, *caneloni*) o presentadas en capas superpuestas (por ejemplo, la *lasagna*). Algunas de las más conocidas son: *ravioli*, *tortellini*, *caneloni*, *cappelletti*, *agnolotti*, *pansotti* y *lasagna*.

Ya sea que se trate de una pasta seca o fresca, las subdivisiones más comunes de las pastas son las que se detallan en la tabla 2.1.

Tabla 2.1
Clasificación de las pastas y sus características

Tipo	Características
Pastas largas o cortas	Las largas son obtenidas por extrusión y secadas en tiras sueltas con un tamaño mínimo de 200 milímetros. Las pastas cortas también son obtenidas por extrusión mediante de un molde y cortadas en distinto formatos, su longitud máxima es de 100 milímetros.
<i>Fettucce</i> (cintas de pasta)	Este es el tipo más popular de pastas caseras al huevo. Son mejores cuando se las amasa a mano, pues se obtiene una pasta delicada y de textura porosa, que absorbe y atrae como ninguna otra las salsas a base de mantequilla y de crema.
Tubos	Las pastas tubulares son firmes y versátiles, pues pueden ser acompañadas con una gran variedad de salsas. Las cavidades, especialmente en los tubos más grandes, son ideales para atrapar porciones de salsa. Se pueden encontrar de diversos tamaños.
Formas especiales	Cada forma produce una sensación particular en el paladar y se adapta mejor a un tipo determinado de salsa. Muchas de las formas especiales son ideales para salsas con trozos de verdura o carne porque permiten que estos se adhieran a sus numerosos pliegues y cavidades.
Pasta para sopas	Las formas pequeñas se denominan <i>pastine</i> o pasta pequeña para sopa. Se reservan para caldo casero de carne o pescado y son un plato de fácil digestión y muy reconfortante.
Pasta con relleno	Se les considera caseras y elegantes. Es importante que la cantidad y el tipo de relleno se complementen con la forma de la pasta.
Pastas de color	Las pastas de diversos colores y sabores se han vuelto populares en todo el mundo, pero el color no siempre tiene interés gastronómico a menos que contribuya a lograr un sabor deseado. Sólo las pastas de espinacas y de tomate lo consiguen.

Fuente: Elaboración propia basada en diversa bibliografía consultada.

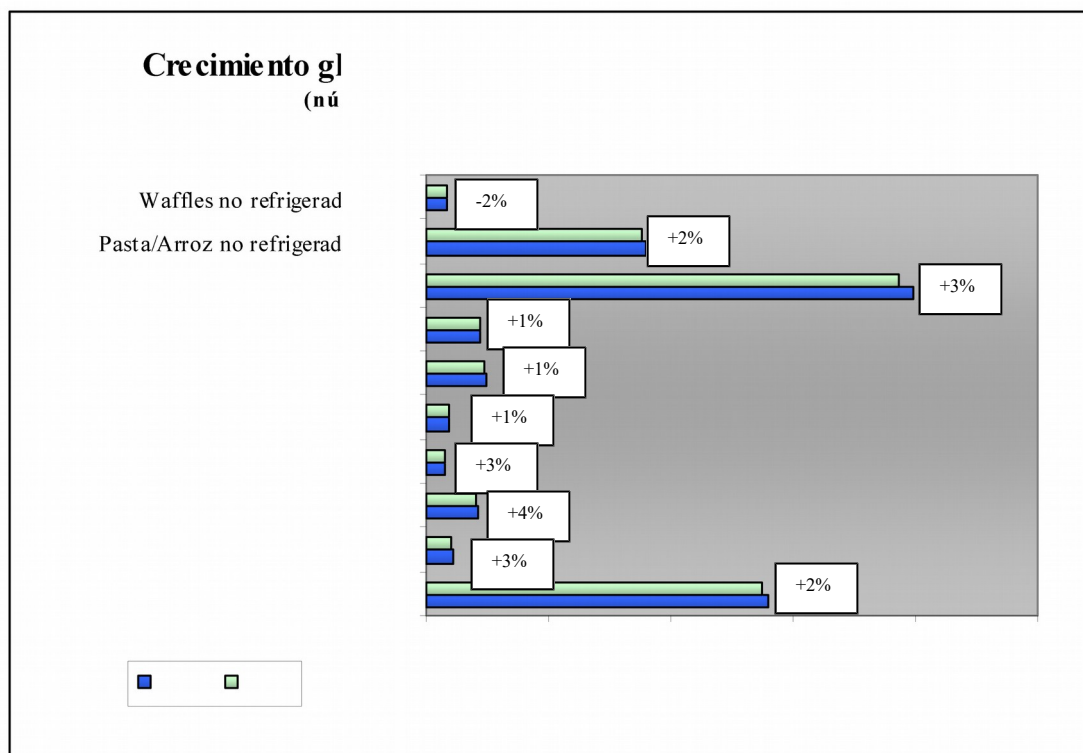
2.6 Tendencias en el consumo de pastas a escala mundial y nacional

De acuerdo con el estudio de ACNielsen sobre los mercados en crecimiento, para el año 2004 el valor de las ventas totales en las 89 categorías de alimentos y bebidas consideradas crece tan sólo un 4% en comparación con el período anterior. Este incremento es impulsado mayormente por la preocupación de los consumidores por la salud y la dieta, de hecho, de las 24 categorías que presentan el mayor ritmo de crecimiento un 75% se relacionan con la salud y la dieta. El análisis revela que un número significativo de consumidores han modificado su régimen alimentario para incluir alimentos y bebidas recomendados en una dieta específica. Como se expresa previamente, en los últimos años se ha vuelto muy popular para perder peso la dieta alta en proteínas y baja en carbohidratos. Esta dieta ha favorecido el crecimiento del rango de “carne, pescado y huevos”, pero a su vez explica la baja expansión que desde el 2003 ha presentado la categoría de “carbohidratos no dulces”, la cual incluye a las pastas.

La categoría de “carbohidratos no dulces” tiene la menor tasa de crecimiento de las doce áreas de productos estudiadas, pues no sólo registra un aumento en valor total de ventas de apenas 2%, sino que también, las subcategorías que conforman esta área de productos exhiben individualmente crecimientos limitados. De hecho, ninguna de las subcategorías de esta área de productos presenta crecimientos superiores a 4%. Como se muestra en el gráfico 2.1, a escala global la subcategoría de “pastas y arroz no refrigerados puros” crece un 2% y la de “pastas y arroz refrigerados”, un 1%.

Analizando la situación de la categoría de “carbohidratos no dulces” a escala regional, se tiene que América del Norte, por ser la región donde hay más seguidores de la dieta baja en carbohidratos, registra el más bajo de todos los crecimientos con un 1%. Caso contrario es el de los Mercados Emergentes, pues aquí es el área de productos con mayor ritmo de crecimiento y alcanza el 13%, lo cual se explica porque en estos lugares la dieta baja en carbohidratos tiene muchos menos adherentes o es mucho menos conocida. En las demás regiones los crecimientos son conservadores, a saber: Europa (3%), Asia-Pacífico (4%) y América Latina (7%).

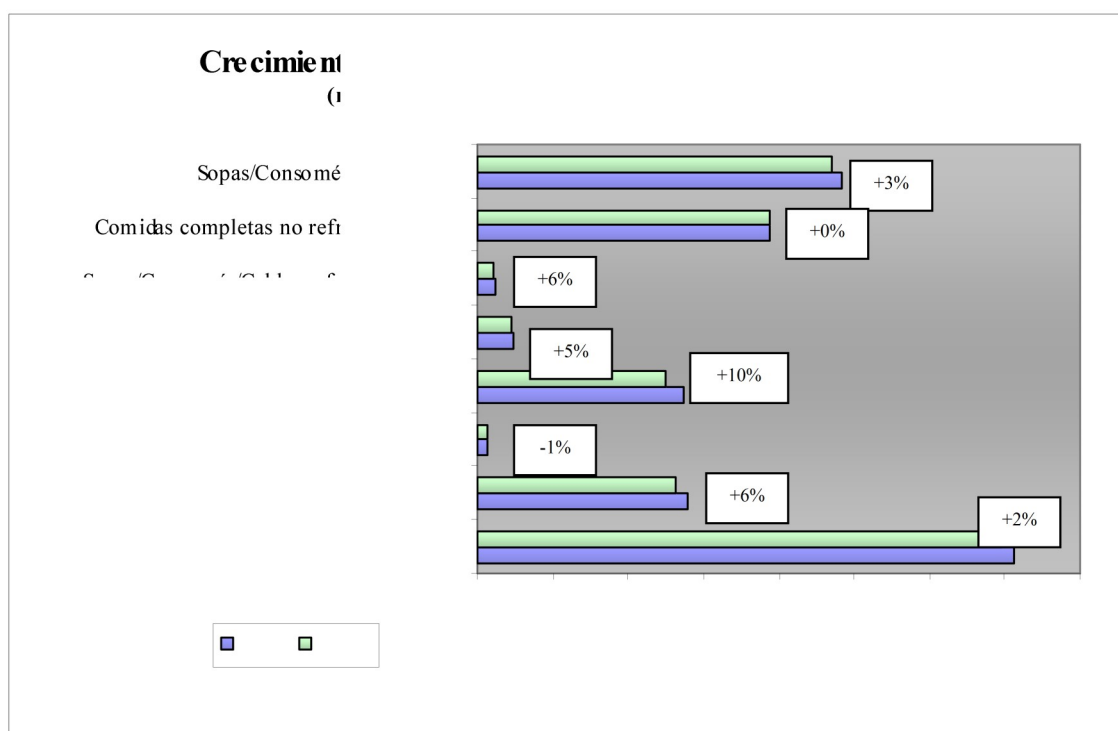
Gráfico 2.1



Fuente: ACNielsen Global Services. (2004). *Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas.*

Dado que la línea de Pastas Frescas Rapallo comprende la *lasagna* rellena, la cual es un producto congelado y listo para consumir, se considera oportuno analizar la situación de esta categoría. De acuerdo con los estudios de ACNielsen, tanto en el año 2002 como en el 2004, el consumidor muestra una preferencia por productos que ofrecen conveniencia, lo cual se pone en evidencia al analizar el crecimiento de 3% que a escala global registra la categoría “platos preparados”. A escala regional, América Latina presenta el mayor incremento con un 7%, le sigue Europa con 4%, América del Norte con 3% y Asia-Pacífico con 3%; sólo en los mercados emergentes es de 0%. Como se muestra en el gráfico 2.2, la subcategoría que presenta el mayor ritmo de crecimiento y el mayor aumento de valor de ventas es justamente la de “comidas completas refrigeradas”. Esta categoría crece en los 15 países en que es medida, los cuales por lo general corresponden a las regiones más desarrolladas del mundo. En estas zonas se observan crecimientos totales como sigue: Asia-Pacífico con un 27%, Europa con un 12%, América del Norte con un 8%.

Gráfico 2.2



Fuente: ACNielsen Global Services. (2004). *Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas.*

Según los datos al 2004 de la Unión Industrial de Pastas Italianas (UNIFI), Italia ocupa un liderazgo indiscutible en el consumo mundial per cápita de pastas. Destaca dentro de los países latinoamericanos el alto consumo en Venezuela. A escala centroamericana, vale la pena precisar que Costa Rica ocupa el segundo lugar, pues sólo es superado ligeramente por El Salvador. De acuerdo con estos datos, Costa Rica se sitúa a escala mundial como consumidor de pasta en la posición número 33. En la tabla 2.2 se detallan los principales países consumidores de pastas en el mundo.

Tabla 2.2
Principales países consumidores de pasta en el mundo

País	Kg.	País	Kg.	País	Kg.	País	Kg.
Italia	28,0	República Checa	6,5	República Dominicana	5,0	Colombia	2,8
Venezuela	13,0	Hungría	6,5	Bolivia	4,8	Rumania	2,7
Tunisia	11,7	Canadá	6,3	Países Bajos	4,4	Ecuador	2,6
Suiza	9,8	Argentina	6,0	Lituania	4,4	Reino Unido	2,5
Estados Unidos	9,0	Austria	6,0	Latvia	4,1	México	2,4
Grecia	8,7	Rusia	6,0	El Salvador	4,1	Panamá	2,4
Perú	8,4	Brasil	5,5	Australia	4,0	Dinamarca	2,0
Chile	8,3	Bélgica-Luxemburgo	5,4	Israel	4,0	Libia	2,0
Suecia	8,0	Turquía	5,4	Costa Rica	3,5	Japón	1,7
Francia	7,5	Estonia	5,3	Finlandia	3,2	Egipto	1,2
Alemania	6,8	España	5,0	Guatemala	3,0	Irlanda	1,0
Portugal	6,7	República Eslovaca	5,0	Polonia	3,0		

Fuente: Unión Industrial de Pastas Italianas. *Consumo de pasta alimenticia en los principales países.*

Con miras a contrastar el consumo con la producción de pastas, se muestran en la tabla 2.3 las principales naciones productoras a escala mundial. De nuevo Italia se ubica a la cabeza; sin embargo, se observa que muchos de los países que no tenían los consumos per cápita más altos, sí se sitúan dentro de los productores de pasta importantes, tal es el caso de Egipto.

Tabla 2.3
Principales naciones productoras de pasta en el mundo

País	Toneladas	País	Toneladas	País	Toneladas	País	Toneladas
Italia	3.121.598	Perú	226.931	Portugal	69.228	Reino Unido	31.000
Estados Unidos	1.165.000	Canadá	170.000	Hungría	65.000	El Salvador	25.000
Brasil	1.00100	Argentina	160.000	Rumania	52.600	República Eslovaca	22.000
Rusia	858.400	Polonia	150.000	Suiza	50.942	Jordania	20.000
Turquía	512.000	Grecia	145.000	Australia	50.000	Suecia	19.150
Egipto	400.000	Japón	144.500	República Checa	48.755	Costa Rica	14.000
Venezuela	325.000	Chile	129.426	Bolivia	43.000	Siria	9.005
Alemania	290.000	Colombia	115.000	República Dominicana	40.000	Panamá	7.000
México	257.948	Tunisia	110.000	Austria	37.803	Lituania	5.976
España	247.000	India	100.000	Guatemala	36.000	Latvia	1.845
Francia	243.596	Bélgica-Luxemburgo	99.500	Ecuador	32.000	Estonia	1.400

Fuente: Unión Industrial de Pastas Italianas. *Producción de pasta alimenticia en los principales países.*

Por ser Italia el país que más produce y consume pasta en el mundo, se considera importante analizar algunas de las características en esta materia. El consumo per cápita es de 28 kilogramos anuales y se divide en 26 kilogramos de pasta seca y 2 kilogramos de pasta fresca. De acuerdo con las estadísticas de la Unión Industrial de Pastas Italianas, el consumo de pasta de la familia italiana para el 2004 permanece casi constante, pues en volumen crece apenas 1,5% y en valor 0,3%, lo cual en términos absolutos equivale a 1.591.540 toneladas con un valor de 2.194 millones de euros (estas cifras se limitan al consumo interno de pasta). La categoría de pasta seca, que representa cerca del 93% del volumen total del mercado de pasta, crece en el 2004 apenas un 1,4%; mientras que a la pasta fresca le corresponde un 7% y registra un aumento de 3,7%. Del total producido, un 65% corresponde a la pasta corta y un 35% a la pasta larga. Se estima que la capacidad productiva del sector es aproximadamente de 4.600.000 toneladas anuales, con un grado de utilización de las instalaciones del 68%.

Dentro del consumo de pasta fresca se destaca la preferencia por la que tiene relleno. Desde el punto de vista italiano, la fresca está conquistando últimamente a los consumidores por la facilidad y rapidez con que se prepara, así como por la variedad con que puede ser rellena y la posibilidad de personalizarla con una salsa o condimento en particular. Se percibe una tendencia a “redescubrir la pasta fresca” en América y en el Oriente, sobre todo en el Sudeste Asiático y China, quienes recientemente han descubierto el *tortellini*.⁵³

El mercado nacional tiene un elevado nivel de penetración, basado en la calidad, la innovación y la diferenciación de la oferta; por lo que el estímulo de la demanda de pasta que explica el crecimiento de 1,5% es el interés del mercado por las comidas preparadas congeladas a base de este producto. Durante el curso del año 2004 se ha endurecido la competencia a escala internacional, también está la aparición de cambios a escala productiva y la pérdida de participación de mercado en el extranjero a raíz del fenómeno *italian sounding* (sonido italiano), según el cual se están comercializando muchas pastas que evocan e imitan la pasta legítimamente italiana por estar asociadas con un nombre de marca que suena italiano. Finalmente, persisten las dificultades derivadas de las políticas proteccionistas de Estados Unidos asociadas con los efectos de la

⁵³ Unión Industrial de Pastas Italianas. *El boom de la pasta en el mundo*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/boom.htm> (21-12-05).

devaluación del dólar americano frente al euro, y que no contribuyen a mejorar la competitividad de los productos italianos.

A escala nacional, la producción de pasta en los últimos cinco años tuvo una situación variable, pues inicia con un crecimiento del 5%, pero sufre un letargo durante los años 2001 y 2003, hasta lograr un repunte en el 2004 con un aumento del 6%. Para el año 2004 se estima que dicha producción es de 19.904 toneladas, lo cual supera la aproximación de la Unión Industrial de Pastas Italianas. Una situación similar se presenta con las importaciones, pues durante los años analizados han crecido entre 17% y 36%, pero sin lograr un aumento sostenido en todos los años. Las exportaciones en el período analizado muestran el mismo patrón de la producción, pues el crecimiento del año 2000 al 2001 no logra mantenerse durante los años 2002 y 2003; sin embargo, la situación cambia radicalmente en el año 2004, pues estas crecen un 33%. En lo referente al consumo interno de pastas, se tiene que mantiene un incremento constante de 2% y explicado principalmente por el aumento de la población. Se estima que para el año 2004 asciende a 16.357 toneladas y que corresponde en un 94% a la categoría de pasta seca (15.434 toneladas) y en un 6% al de pasta fresca y congelada (923 toneladas). De acuerdo con esa proporción estimada del consumo según el tipo de pasta, el consumo per cápita de 3,5 kilogramos anuales y se divide en 3,3 kilogramos de pasta seca y 0,2 kilogramos de pasta fresca y congelada.⁵⁴ Para una mejor visualización de la tendencia en el consumo de pastas a escala nacional, así como de los principales indicadores relacionados, se muestra la tabla 2.4.

Tabla 2.4
Principales indicadores a escala nacional sobre la producción, importación, exportación y consumo interno de pasta del año 2000 al año 2004

Principales indicadores a escala nacional (en toneladas)									
Producción interna de pasta									
Importación de pasta									
Exportación de pasta									
Consumo interno de pasta									

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, de la Unión Industrial de Pastas Italianas y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

⁵⁴ Estimaciones realizadas por la autora basándose en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de la Unión Industrial de Pastas Italianas (UNIPI) y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

De acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de nutrición del año 1996 y en contraste con los hábitos de la familia italiana, la base de la alimentación de la familia costarricense es la combinación del arroz y los frijoles. Dentro del grupo de los cereales el más consumido en casi la totalidad de la población es el arroz (consumo per cápita anual de 4 kilogramos). Una situación similar se presenta con el consumo de frijoles, pues aunque el consumo es inferior al del arroz (consumo per cápita anual de 1 kilogramo), el 97% de los habitantes ingiere diariamente este alimento.⁵⁵ Mas, al analizar los consumos per cápita se observa que el de pasta es apenas 0,5 kilogramos menor con respecto al del arroz.

Esta situación del costarricense en materia alimentaria es confirmado por el Gerente de Mercadeo de la cadena de supermercados Automercado⁵⁶. Además, considera que el consumidor tiene poco conocimiento sobre las pastas frescas y que la demanda del producto es baja. Durante los ocho años que ha laborado esta cadena, ha observado que el consumo de las pastas frescas no crece, sólo se mantiene. A eso suma la dura realidad nacional de la categoría de productos congelados a la que pertenecen estas, pues en contraste con los países europeos, aquí el consumidor no ha desarrollado significativamente la preferencia por este tipo de bienes. Adicionalmente advierte que las empresas productoras son pequeñas en la mayoría de los casos y no disponen de los recursos para invertir en promoción y así estimular el consumo. Tampoco se puede olvidar que el costo del espacio en el congelador les representa a estos empresarios un esfuerzo financiero extra. Según la experiencia en Automercado, los productos congelados más aventajados son las tradicionales papas fritas, las tortas y los bocadillos, pero los demás enfrentan un panorama menos grato. Como punto favorable para los productores costarricenses está el hecho de que lo congelado demandan un riguroso cuidado y eso constituye un desestímulo para la importación de este tipo de bienes. En su opinión, todos estos factores se ven reflejados en el poco campo que dedican los supermercados para la categoría de congelados, el cual es en promedio un 5% del espacio total del establecimiento.

⁵⁵ Meza, N. *Hábitos alimentarios de la población costarricense*. Disponible en Internet en el formato PDF: http://www.inciensa.sa.cr/contenido/publicaciones/memorias_pdf/CONTENIDO/7%20Habitos%20aliment%20CR%20.PDF (8 de junio del 2005).

⁵⁶ Información suministrada por el señor Javier Bouza, Gerente de Mercadeo de la cadena de supermercados Automercado, durante la entrevista realizada el día 7 de febrero de 2006.

Capítulo III

La empresa Italo Arata y Compañía S.A. y la estrategia actual de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo

En este capítulo se suministra al lector la información necesaria para que pueda conocer y entender la empresa que es objeto de estudio, sobre todo desde un punto de vista histórico, gerencial, funcional, operativo y mercadológico. Además, se realiza un análisis de la estrategia de mercadeo que la compañía ha desarrollado e implementado hasta marzo del 2005 para la línea de Pastas Frescas Rapallo. De esta forma se puede comprender mejor el plan táctico de mercadeo que se propone posteriormente.

3.1 Antecedentes históricos y generalidades del negocio

La empresa Italo Arata y Compañía S.A. es fundada en el año 1992 por el señor Italo Arata Assereto, el cual es oriundo de la ciudad de Génova, capital de la región de Liguria. Dada su ascendencia italiana y su amor por la gastronomía, desde joven se preocupa por adquirir experiencia en la elaboración de las pastas y las salsas con que se acompañan. Mas su incursión en esta industria no es inmediata, pues primero se dedica al negocio hotelero en Perú. Con casi cuarenta años y por razones personales, llega al país a finales de la década de los años sesenta. Junto con dos socios funda las panaderías Italpan y La Selecta, además de la empresa textil Hilafiasa. Sin embargo, es esa época todavía no contemplaba la participación definitiva en la industria de las pastas, pues da un giro a su carrera empresarial y decide vivir en Canadá.

Deben transcurrir diez años para que él vuelva a suelo costarricense, y analice la posibilidad de dedicarse a la producción y comercialización de pastas frescas. Una vez tomada la decisión de crear la empresa, adquiere en Italia maquinaria nueva y seminueva para incursionar en el negocio. Pasar de los planes a la realidad sólo le demora un año, pues al cabo de este tiempo la firma entra en operación. Para la creación de los productos se basa en su experiencia y en las clásicas recetas italianas, pero haciendo las modificaciones del caso para que se ajusten al paladar costarricense. Con miras a crear un producto de excelente calidad desde el inicio, busca el asesoramiento de conocedores en el tema para perfeccionar aun más las recetas.

Puestos los pilares del nuevo negocio, abre las puertas al público en un local que alquila y que se ubica en un centro comercial de Guadalupe. Así se mantiene durante un tiempo, hasta que desarrolla la logística necesaria para distribuir el producto y penetrar el incipiente mercado de pastas frescas de aquella época. Como es de esperar, en 1992 la estructura organizacional es simple, compuesta sólo por cuatro personas, donde el fundador asume el puesto de gerente y los tres empleados restantes laboran como operarios.

Desde el inicio, el propósito es desarrollar, producir y comercializar pastas de tipo italiano bajo el nombre de marca “Pastas Frescas Rapallo”. La razón de ser de esta empresa en sus orígenes es ofrecer al mercado nacional un estilo de pasta diferente al que el consumidor está acostumbrado a adquirir, dado que la pasta fresca es un producto que se caracteriza entre muchos aspectos por su frescura, facilidad de preparación, alto valor nutricional y posibilidad de ser rellena o no.

Al momento de la fundación la firma existen en Costa Rica pocos oferentes de pastas frescas, por lo que la compañía encuentra un mercado poco penetrado y con relativamente poco conocimiento de este tipo de pasta, comparado con el que posee el consumidor sobre las pastas secas. De esta forma, Pastas Frescas Rapallo es pionero con algunos de sus productos, en especial con la categoría de pastas frescas rellenas. Aun cuando ciertos consumidores ya conocen el producto al momento de su introducción, Pastas Frescas Rapallo tiene un gran reto desde ese instante, pues le espera un proceso de posicionamiento largo y continuo.

Como un complemento a la línea de pastas y casi al paralelo, se introduce la línea de salsas para brindar al consumidor la combinación perfecta en materia de gastronomía italiana. No transcurre mucho tiempo para que se valore la oportunidad del ampliar el portafolio de productos de la empresa, por lo que se desarrollan y lanzan al mercado las líneas de panadería y de repostería. La introducción de estas nuevas líneas responde no sólo al incremento de la capacidad de producción, sino al conocimiento adquirido del dueño en trabajos anteriores y al potencial de mercado para estos nuevos productos.

De esta forma queda constituida la mezcla de producto de la empresa, la cual tiene una amplitud de cuatro líneas y una longitud de 75, pues ese es el número total de diferentes productos. La

profundidad promedio de las líneas es de 3, lo que significa la cantidad de variantes que se ofrece de cada artículo de la línea. Cabe agregar que existe bastante consistencia en la mezcla, pues las líneas son similares en cuanto a materia prima y a la necesidad que satisfacen. El aspecto en que difieren es en la maquinaria utilizada para la producción, pues no es intercambiable entre líneas.

Durante varios años de labores, la compañía tiene un enfoque mercadológico orientado a la producción y a la venta. Esto le genera un volumen de ventas adecuado y le permite crecer, sobre todo porque no existen competidores fuertes en la misma categoría de producto. Unido a esto, el número de empleados aumenta de cuatro a once personas, de los cuales tres ocupan puestos gerenciales, cuatro en el área de ventas y distribución y cuatro en el área de producción.

Como consecuencia del incremento de la demanda y con el objetivo de ser más competitiva en el mercado nacional, la empresa adquiere en el año 1994 sus propias instalaciones. Se ubican en el distrito de Calle Blancos, cantón de Goicoechea, a un costado de las oficinas centrales del supermercado Perimercados, sobre la calle principal y debidamente identificadas. El tamaño de dichas instalaciones es de 430 metros cuadrados y se dispone áreas para carga, descarga y almacenamiento de materiales y productos, así como parqueo para clientes.

Como parte de un plan de crecimiento la empresa en el año 2004 adquiere más activos, uno de estos es un terrero adicional con un tamaño de 820 m², lo que permite en el futuro aumentar la capacidad de planta, de producción y de almacenamiento. Adquiere también más activos operativos que facilitan y agilizan los procesos de producción (por ejemplo, batidoras, selladoras, llenadoras volumétricas, entre otros). Los equipos comprados casi en su totalidad son nuevos y fabricados en Argentina y Taiwán. No se realiza un cambio total de las líneas de producción, sino que la nueva maquinaria se incorpora al inicio y al final de los procesos. Tal es el caso de la llenadora semiautomática y la selladora automática, donde lo que se pretende es agilizar el proceso de empaque. Dentro de sus posibilidades, la empresa intenta automatizar al máximo la producción, pero los cambios en las líneas no se realizan drásticamente, sino a un ritmo moderado.

El efecto final es que dichos activos le permiten mejorar la calidad del producto y fortalecer su posición competitiva en el mercado, así como aumentar su capacidad de producción. Como

consecuencia de esto, se considera la posibilidad de incursionar en nuevos mercados y de fabricar nuevos productos. De momento la empresa considera que está utilizando el 40% de la capacidad de planta y de producción. Cabe mencionar que trabaja de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.; y los sábados de 7:00 a.m. a 2:00 p.m., con sólo un turno de producción.

Tradicionalmente, la compañía ha distribuido el producto en la Gran Área Metropolitana, pero desde hace algún tiempo ha logrado colocarlo en Guanacaste, el Pacífico Central y la Zona Sur. Para conseguir la distribución se vende a los supermercados como Automercado, Hiper más, Más x Menos, Saretto y Super Uno. Además, se vende el producto a diversas empresas dedicadas al negocio de *foodservice*, es decir, las que proveen el servicio de alimentación a los consumidores que adquieren alimentos fuera de su casa, dentro de estos destacan los hoteles y los restaurantes como: la cadena de hoteles Barceló, el hotel La Condesa, el hotel Jacó Beach, el hotel Fiesta, el restaurante Le Chandelier y el Tennis Club.

Independientemente de la forma en que se distribuya el producto, se dirige especialmente a un mercado de consumidores que desean un producto más fino y diferente al concepto tradicional de pastas secas, pues las pastas frescas pueden ser rellenas con diferentes tipos de carnes, mariscos, aves, vegetales y quesos; además, poseen un mayor valor nutricional por no haber sido sometidas a un proceso de secado tan intenso como el de las otras. Cabe destacar que desde el inicio y hasta la fecha la línea más importante es la de pastas frescas, y dentro de esta el producto más vendido son los raviolos con sus diferentes rellenos.

Todavía hoy, la empresa es de carácter familiar, su fundador es quien ocupa el cargo de presidente; su esposa es la gerente administrativa y su hijo, es el gerente general. Como es común en los negocios familiares, desde hace aproximadamente cuatro años comienza la transición de la primera a la segunda generación. Por esta razón, se inicia una serie de cambios en casi todas las áreas de la firma, donde destaca el deseo de abandonar la orientación a la producción y a la venta, para adoptar un enfoque de orientación al cliente.

Como parte de este proceso de ajuste la empresa ha redefinido su misión, visión y objetivos; los cuales se detallan en el siguiente apartado.

3.2 Misión, visión, objetivos y organización administrativa de la empresa

Para Italo Arata y Compañía S.A., su negocio o razón de ser como empresa se refleja en su declaratoria de misión, a saber: *“Llevar soluciones alimenticias a nuestros clientes mediante el desarrollo e innovación de nuevos productos prácticos y de alto valor nutricional, que satisfagan y sobrepasen sus expectativas en el plano culinario”*.⁵⁷

La empresa responde a la pregunta ¿qué queremos ser?, al definir su visión de la siguiente forma: *“Convertirse en el principal proveedor centroamericano de pastas frescas por medio de la creación de soluciones integrales de alimentación para toda la familia”*.⁵⁸

Para ser consecuente con la misión y visión declarada, la compañía ha establecido como objetivo general de su actividad: *“Consolidarse en el mercado nacional y expandir sus operaciones, y a la vez mejorar sus productos mediante la introducción de nueva tecnología y procesos de calidad mejores y más estrictos”*.⁵⁹

Este objetivo general se asocia con una serie de objetivos específicos, los cuales se esperan alcanzar en diferentes períodos. En el corto plazo la empresa se propone *“reestructurar las diversas áreas de la compañía para agilizar los procesos que se realizan, con el fin de aumentar su capacidad de producción y control”*.⁶⁰ Mientras que en un mediano plazo se pretende *“convertir los productos en marcas, para sacar nuevas líneas en el mercado con un valor agregado de facilidad de uso y consumo”*.⁶¹ Finalmente, la compañía espera que en el largo plazo pueda *“ofrecer sus marcas en el mercado internacional, específicamente en Centroamérica, aprovechando los beneficios que genera el Mercado Común Centroamericano”*.⁶²

⁵⁷ Información suministrada por el gerente general, Italo Arata España, durante la entrevista realizada el día 24 de agosto de 2005.

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ *Idem.*

⁶⁰ *Idem.*

⁶¹ *Idem.*

⁶² *Idem.*

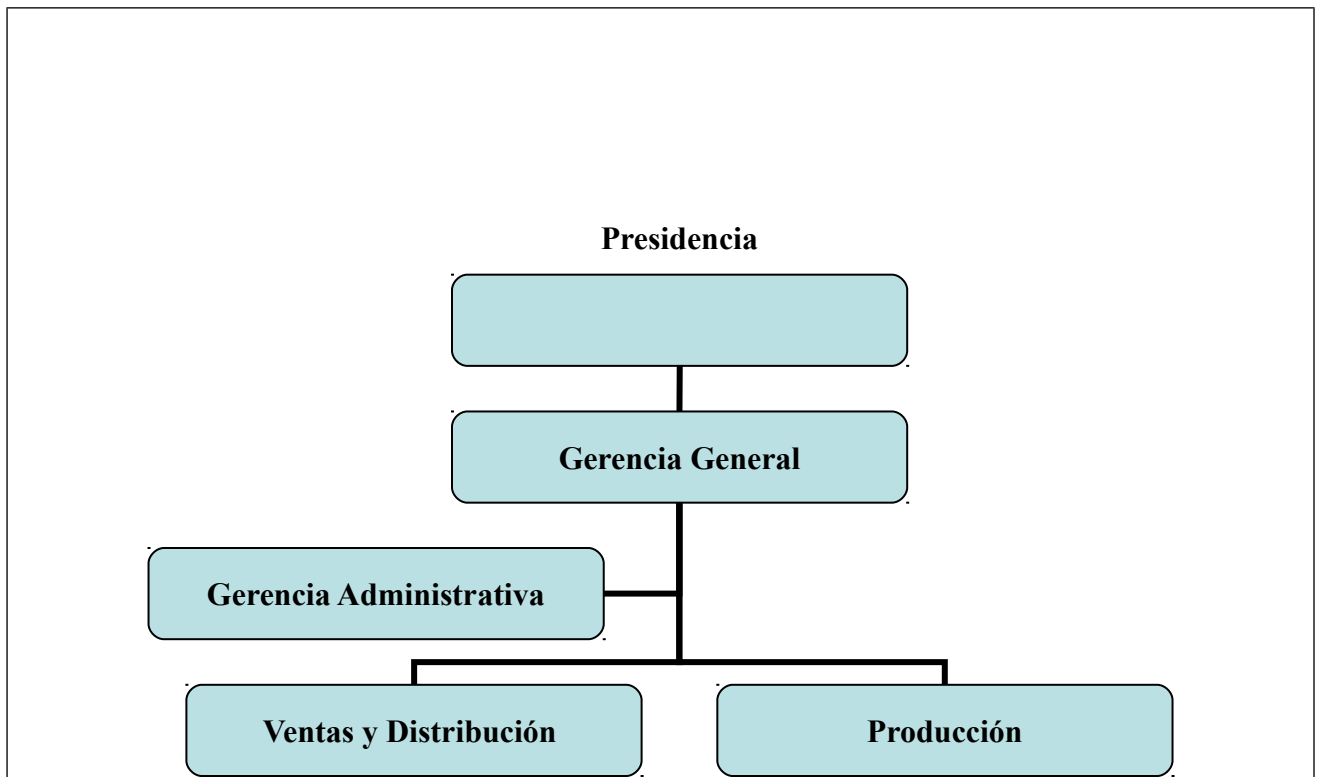
La organización administrativa de la empresa está conformada por diez personas, de las cuales tres ocupan puestos gerenciales y siete laboran en puestos de carácter operativo. Como se expresa previamente, el fundador de la firma es el actual presidente, su esposa es la gerente administrativa y su hijo es el gerente general.

Tanto el Presidente como el Gerente General, se encargan de los aspectos estratégicos de la compañía y del área de mercadeo, como por ejemplo, la introducción de nuevos productos y la participación en nuevos mercados. Además, velan por otros aspectos, como pueden ser las negociaciones con proveedores y clientes estratégicos. En términos generales, a la Gerencia Administrativa le compete lo asociado con el aspecto contable, el aspecto legal y las gestiones de proveeduría. El personal del área de producción debe supervisar la bodega de inventario y producto terminado; así como encargarse de todo el proceso productivo y el control de materias primas. Los empleados del área de ventas y de distribución se dedican a la atención de la cartera de clientes, además de todos aquellos aspectos relacionados con la parte logística para poner en producto a disposición del cliente.

De acuerdo con lo señalado, la empresa tiene una estructura organizacional sencilla, lo cual es producto de que la compañía continúa siendo un negocio familiar y con un número de empleados relativamente pequeño. Para una mejor visualización se muestra el organigrama a marzo de 2005 en el diagrama 3.1.

Diagrama 3.1
Organigrama de la empresa Italo Arata y Compañía S.A. a marzo de 2005





Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

3.3 Líneas de productos de la firma

Italo Arata y Compañía S.A. comienza con la producción y comercialización de pastas frescas; sin embargo, no transcurre mucho tiempo para que introduzca sus otras tres líneas, a saber: salsas, panadería y repostería congelada. La empresa considera que desde su origen no ha habido una variación radical en cuanto a sus líneas, lo que sí ha ocurrido a través de los años es que se modifiquen los productos conforme cambian las preferencias de los clientes.

Con miras a que el lector comprenda mejor el portafolio de productos de la empresa, se procede a describir las principales características de las líneas que actualmente maneja la compañía bajo estudio, a saber: pastas frescas, panadería, repostería y salsas.

- Línea de pastas frescas

La línea de pastas frescas está compuesta por un total aproximado de 25 productos, los cuales se pueden clasificar como pastas con relleno y sin relleno. Destacan como por ejemplo: *ravioli*,

tortellini, caneloni, fettuccini al huevo, *spaghetti*, tornillitos tricolores, *gnocchi* y *lasagna* precocida, entre otras. Lo que conforma esta línea entra en la categoría de productos congelados y si se cumple esta condición, poseen una vida útil recomendada de seis meses.

Posteriormente se profundiza en cada uno de los aspectos de la estrategia de mercadeo asociados, pero de momento se detalla en la tabla 3.1 la línea de pastas frescas por tipo de pasta, así como la vida promedio de los productos de esta (medida por sus años desde su lanzamiento hasta marzo de 2005), el porcentaje de participación de las ventas y su margen de contribución a las utilidades.

Tabla 3.1
Características de la línea de pastas frescas

Línea de pastas frescas	Vida promedio de los productos de la línea en años	Porcentaje de participación de las ventas	Margen de contribución a la utilidad
Pastas con relleno <i>Ravioli, caneloni, tortellini y lasagna.</i>	13	40%	55%
Pastas sin relleno Pasta corta, larga y <i>lasagna</i> precocida.	13	15%	15%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

- **Línea de panadería**

En el caso de la línea de panadería, se hace referencia a un total aproximado de 25 productos, dentro de los que destacan: pan cuadrado blanco e integral, pan cena o europeo con ajonjolí, pan *baguette, baguettin*, cuarto de *baguettin* y *pre-pizzas*, entre otros. Cabe destacar que todos los

productos de esta línea consisten en pastas precocidas que el consumidor hornea y disfruta calientes, tal como si estuviera adquiriéndolas en una panadería y recién salidas del horno. Como en el caso de la línea de pastas frescas, estos también son productos congelados que requieren de la temperatura adecuada para mantenerse en su estado óptimo y tener así en promedio una vida útil recomendada de quince días.

Este es un producto que aunque puede ser adquirido por consumidores finales, es principalmente comercializado a escala de clientes institucionales, los cuales forman parte del negocio de *foodservice* y dentro de los que están por ejemplo, los hoteles y los restaurantes. La estrategia de precio para los productos de esta línea es su fijación de acuerdo con el precio de mercado. Cabe precisar que para conocer el precio de mercado, la empresa investiga con regularidad los precios de la competencia de esta y las otras líneas producidas. El empaque de los productos de esta línea cumple con las normas de etiquetado que aplican en Costa Rica y por lo general se comercializan en bolsas de polipropileno para la industria alimentaria. Las presentaciones más utilizadas para esta línea son las de un peso de 500 gramos y 1.000 gramos, ya sea en bolsa transparente con etiqueta o en bolsa empacada al vacío.

Con miras a visualizar mejor los datos sobre esta la línea, se muestra en la tabla 3.2 donde se detalla el número promedio de años que tienen los productos desde su introducción al mercado hasta marzo de 2005, el porcentaje de participación de las ventas y su margen de contribución a las utilidades.

Tabla 3.2
Características de la línea de panadería

Nombre de la línea	Vida promedio de los productos de la línea en años	Porcentaje de participación de las ventas	Margen de contribución a la utilidad
Panadería	12	20%	15%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

- **Línea de repostería**

Esta línea consiste en una serie de productos de repostería cruda congelada, los cuales se pueden clasificar como pastas para repostería y como repostería lista para hornear. En el caso de las pastas

para repostería, el cliente tiene la posibilidad de elegir entre tres tipos de pasta base, a saber: hojaldre, filo y *frolla*. Estas le permiten al consumidor crear sus propias recetas en forma rápida y sencilla, pues sólo tiene que preparar el relleno y hornear. También está la categoría de repostería lista para hornear, la cual se vende en dos presentaciones, una en tamaño tradicional (ración para una persona, de las que normalmente se venden en las panaderías) y otra en el clásico tamaño para bocadillos. En ambas se utilizan diferentes clases de rellenos y como en la línea de panadería, el cliente puede elegir entre la pasta de hojaldre, filo y *frolla*. Con las repostería lista para hornear el consumidor no tiene que hacer ningún esfuerzo, sólo debe esperar a que se horneen para degustarlas frescas y calientitas. Mientras el producto esté congelado tiene una vida útil recomendada de tres meses.

Al igual que la línea de panadería, la de repostería es fundamentalmente comercializada en un segmento de clientes institucionales, dedicados al negocio de *foodservice*, aunque no por esto se excluye totalmente a los consumidores finales. Con respecto a la estrategia de precio, se tiene que su fijación se realiza de manera que esté acorde con el de mercado. Como para las demás líneas, los productos de repostería a escala de empaque deben cumplir con lo establecido en la normativa costarricense. Se empaqueta en bolsas transparentes de polipropileno, debidamente etiquetadas y en presentaciones de diez y cincuenta unidades.

El número aproximado de productos que conforman la línea es de 20. En la tabla 3.3 se muestra un promedio del tiempo de vida de los productos de esta línea (desde su introducción hasta marzo de 2005), así como el porcentaje de participación de las ventas y el margen de contribución a las utilidades.

Tabla 3.3
Características de la línea de repostería

Nombre de la línea	Vida promedio de los productos de la línea en años	Porcentaje de participación de las ventas	Margen de contribución a la utilidad
Repostería	12	17%	10%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

- Línea de salsas

Esta línea es la más pequeña de empresa, pues está conformada por cinco tipos de salsas, a saber: el *pesto*, la *bolognesa*, la *bolognesa* con hongos, la *napolitana* y la *bechamel*. Dentro de estos cinco tipos el *pesto* es la más vendida. Estas salsas vienen a brindar mayor valor agregado a la línea de pastas frescas, pues son su acompañamiento ideal y le brindan al consumidor la ventaja de que se venden listas para servir las. Siempre que se mantengan congeladas, su vida útil recomendada es de seis meses.

Según expresa la compañía, para esta línea el principal segmento de mercado es el conformado por los consumidores finales, pero también se vende a los clientes institucionales o dedicados al negocio de *foodservice*. La estrategia de precio que se aplica para los productos de esta línea es una fijación acorde con el que impera en el mercado; sin embargo, es un hecho de que el precio disminuye cuando la presentación del producto que se adquiere es de un mayor tamaño. Como en los casos anteriores, el empaque de los productos de la línea debe cumplir con las normas legales establecidas en Costa Rica. Los empaques son de material plástico y con el debido etiquetado. Se comercializan en varias presentaciones, a saber: los galones de 3.500 gramos y las bolsas de 1.000 gramos, 500 gramos y 220 gramos.

Al igual que para las otras líneas, se muestra en la tabla 3.4 la información pertinente a la vida promedio de los productos, el porcentaje de participación de las ventas y el margen de contribución a las utilidades.

Tabla 3.4
Características de la línea de salsas

Nombre de la línea	Vida promedio de los productos de la línea en años	Porcentaje de participación de las ventas	Margen de contribución a la utilidad
Salsas	13	8%	5%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

Después de haber realizado esta descripción, se confirma que la línea de pastas frescas es la más importante para la empresa, seguida por la de panadería, luego la de repostería y en último lugar la de salsas. Para una mejor visualización se presenta la tabla 3. 5 con el resumen de la situación:

Tabla 3.5
Porcentaje de participación de las ventas y
margen de contribución a la utilidad según la línea

Nombre de la línea	Porcentaje de participación de las ventas	Margen de contribución a la utilidad
Pastas frescas con y sin relleno	55%	70%
Panadería	20%	15%
Repostería	17%	10%
Salsas	8%	5%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

3.4. Proceso de producción de las pastas frescas

El proceso de producción de las pastas frescas conlleva seis etapas, a saber: el mezclado, el amasado, el laminado, el formado, el secado y el empaquetado. El mezclado consiste en la adición de los ingredientes básicos de la pasta, como son la sémola de trigo duro, el agua y el huevo. En caso de que se quiera producir una pasta especial como la denominada pasta verde, roja o negra, se agregan ingredientes como espinacas, tomate o calamar, respectivamente. Inmediato al mezclado se procede con el amasado, lo que significa una serie de movimientos para dar el punto idóneo a la pasta. La máquina que realiza ambos procesos es una batidora horizontal con aspas y en promedio demora media hora, pero aumenta o disminuye en función del tipo de pasta que se vaya a producir, pues unas son más duras y otras son más suaves. La maquinaria puede mezclar y amasar en promedio 30 kilos de pasta.

Cuando la mezcla está lista se procede con el laminado, que significa pasar la pasta a través de unos bolillos para obtener la pasta en forma de láminas. Los bolillos se gradúan en función del grosor de la pasta que se necesite, lo cual es común que ocurra, pues cada tipo de producto requiere de una medición especial. Luego de esto, las láminas de pasta están listas para cortarlas según la medida que requiera la máquina que da la forma a la pasta. En el caso de un producto como la pasta para preparar *lasagna*, después del corte de las láminas estas se empaquetan y se llevan a refrigeración. Si

se trata de la *lasagna* rellena y lista para consumir, luego de tener las láminas se prepara el relleno y se unen manualmente. Posteriormente, se prehornea durante unos minutos y cuando está fría se empaca y se almacena en el congelador.

Para las pastas rellenas el proceso continúa con el formado, el cual comienza a partir de que se tiene la lámina de pasta del tamaño apropiado. Esta etapa consiste en introducir en una máquina las láminas de pasta y el relleno seleccionado, para que en forma automática se encargue de fusionar ambas partes. Realizado esto y de acuerdo con el molde utilizado, la misma máquina corta la pasta en la forma que proceda según el tipo de producto que se esté haciendo.

Concluido el formado, se somete la pasta a un proceso de secado que, hasta el momento, se realiza con aire caliente y que por el tipo de maquinaria empleada demora aproximadamente tres horas. Próximamente se planea cambiar esta por un nuevo secador industrial, el cual permite reducir el tiempo del proceso. Comparada con la pasta seca, esta etapa es menos intensa, pues el grado de humedad de la pasta fresca debe estar entre 20% y 30%.

Finalmente, se procede a empacar el producto según el tipo de que se trate. En el caso de la pasta para *lasagna* se utiliza la bolsa plástica, pues la empresa considera que esta forma de empaque se ajusta mejor al producto. Para todos los tipos de pasta rellena se utiliza una caja de cartón revestida de plástico, pues brinda mayor estabilidad y protección. Concluida esta etapa, se almacena el producto en los congeladores, para que se mantenga en óptimo estado hasta que sea trasladado a los puntos de venta.

Cabe agregar que la empresa tiene la política de manejar un inventario de producto, donde el nivel de este ha sido fijado en función de la experiencia y el comportamiento histórico de las ventas. Por otra parte, la producción se organiza en función de la demanda del producto, la cual es relativamente estable y ya conocida. Sin embargo, tienen la capacidad de ajustar la producción ante un incremento imprevisto y circunstancial de la demanda, pues de momento sólo utilizan el 40% de su capacidad de planta y producción.

3.5 Análisis de la estrategia actual de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo

Uno de las etapas más importantes en el proceso de administración de mercadotecnia es el control, pues esta permite hacer un balance de situación para tomar las medidas correctivas pertinentes. Aun cuando la estrategia se haya ejecutado magistralmente, es altamente probable que se requiera hacer ajustes para el futuro, dado un entorno en continuo cambio que altera las reglas del juego competitivo constantemente. Es por estas razones que en este apartado se hace una descripción y análisis de la estrategia de mercadeo que la empresa ha planificado e implementado para la comercialización de la línea de Pastas Frescas Rapallo.

3.5.1 Tipos de clientes a los que se vende el producto

La empresa tiene claramente definidos dos segmentos de mercado de interés. El primero está conformado por todos aquellos consumidores que adquieren las Pastas Frescas Rapallo en el punto de venta, como son los supermercados Automercados, Más x Menos, Hipermás, Saretto y Super Uno. De acuerdo con el criterio del Gerente General, este tipo de consumidor pertenece a una clase socioeconómica alta y media alta, pues el precio de los productos no es accesible para personas con niveles de ingresos bajos. Según él, prueba de eso es que los supermercados donde el producto ha tenido mayor aceptación están ubicados en o muy cerca de zonas residenciales donde viven personas con altos ingresos. La característica distintiva es que estos clientes adquieren la pasta fresca congelada y la preparan para su consumo personal. Como se precisa previamente, este estudio se concentra en este segmento, pues por razones estratégicas que la firma se reserva, así lo ha solicitado.

El otro gran segmento es denominado por la empresa como institucional, pues está conformado por todas aquellas compañías que se dedican al negocio de *foodservice*, dentro de las que destacan los hoteles, los restaurantes y las instituciones de diversos tipos. Algunos de los clientes actuales son la cadena de hoteles Barceló, el hotel La Condesa, el hotel Jacó Beach, el hotel Fiesta, el restaurante Le Chandelier y el Costa Rica Tennis Club. En este caso, los compradores del producto lo adquieren para brindar el servicio de alimentación a los consumidores que ingieren alimentos fuera de casa, ya sea por motivos de trabajo, turísticos o por otras necesidades específicas, lo cual hace

que se alimenten sobre la marcha de sus actividades. De aquí se desprende que el punto característico de este segmento es que venden la pasta fresca ya cocinada a los clientes finales.

El primer aspecto que vale la pena comentar sobre los dos tipos de clientes de la empresa es que desde el punto de vista de diversificación del riesgo, es una buena estrategia, pues no depende exclusivamente de uno de ellos. Es un hecho que el mercado cambia constantemente y que eso no es controlable por la compañía, si esta no tiene la velocidad de ajuste necesaria puede estar fuera del mercado en poco tiempo. De aquí que sea oportuno el tener un segundo frente de batalla para mantenerse en épocas de crisis. Además, existen una serie de oportunidades tanto a escala de consumidor final como de cliente institucional que es pecaminoso ignorar, tales como la tendencia a consumir alimentos más naturales y nutritivos como las pastas frescas o el crecimiento a escala nacional de hoteles y restaurantes que impulsan el negocio de *foodservice*, por mencionar sólo dos.

3.5.2 Producto

3.5.2.1 Portafolio de productos

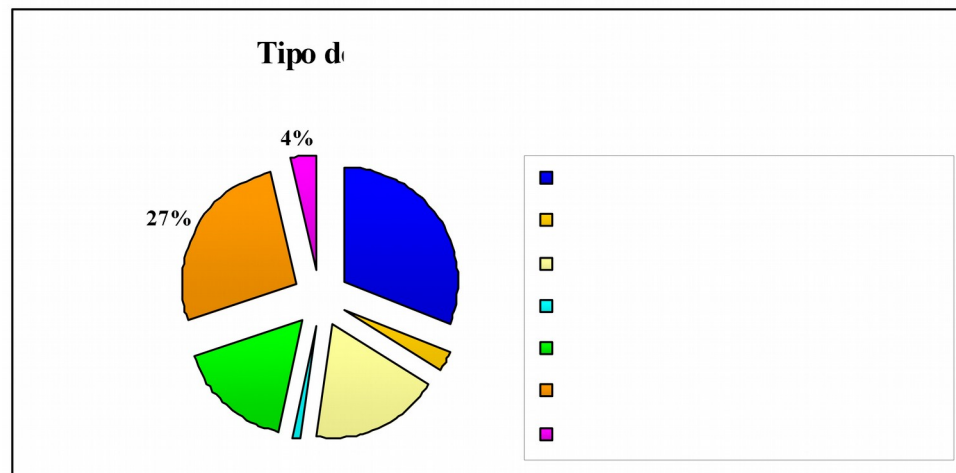
Previamente se han detallado los productos que componen la línea de pastas frescas, por lo que en este apartado se amplía el tema bajo análisis. Aproximadamente se hace referencia a un total de 25 productos, incluidas las pastas con relleno y sin relleno. La razón por la que no se establece un número definitivo de productos, sino que se aproxima, es porque aunque los básicos están claramente definidos, la posibilidad de crear o eliminar variedades es muy amplia, sobre todo en el caso de las pastas con relleno. Es así como de acuerdo con la temporada o circunstancia particular, se aumenta o disminuye el portafolio de productos. Un ejemplo muy representativo es la semana santa, pues el hecho de que no se consuma carne en esos días, hace que se produzcan pastas con rellenos más variados en lo que se refiere a mariscos, los cuales durante el resto del año quizás no se ofrezcan y sean sustituidos por otros ingredientes.

Independientemente del número de productos, la línea se divide en pasta con relleno y pasta sin relleno. Los productos clásicos de la pasta con relleno son: *ravioli*, *caneloni* y *tortellini*. Los que gozan de mayor aceptación dentro de los consumidores son los de: carne, queso, pollo, hongos,

vegetales, salmón y otros mariscos. El producto que destaca más dentro de la línea es el *ravioli* en sus diferentes versiones. En el caso de la pasta sin relleno, los productos se agrupan en pasta corta, larga y para preparar *lasagna*. Cabe agregar que prácticamente la empresa ubica a todos los productos en una etapa de madurez, pues han estado presentes en el mercado por más de una década y según expresa, el comportamiento de las ventas lo confirma.

De acuerdo con la investigación de mercado realizada y como se muestra en el gráfico 3.5, los tipos de pasta más comprados son el *ravioli* (30%), la pasta para hacer *lasagna* (27%), el *caneloni* (18%) y el *tortellini* (17%). Lo que efectivamente confirma que el portafolio de productos de la empresa está bien orientado a las preferencias del consumidor actual de pastas frescas. El producto que tímidamente alcanza un 3% es la *lasagna* preparada y lista para consumir, lo cual se explica por ser un producto relativamente nuevo si se le compara con los tradicionales y maduros.

Gráfico 3.1



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

3.5.2.2 Estrategia de marca

De acuerdo con lo expresado por Italo Arata y Compañía S.A., desde el inicio se comercializan los productos bajo la marca única Pastas Frescas Rapallo. Para la línea de productos bajo estudio el nombre o fonotipo es “Pastas Frescas Rapallo”. La palabra Rapallo es italiana y se refiere a un municipio de la provincia de Génova, en la región de Liguria.

A escala de logotipo, diseño gráfico y gama cromática la firma mantiene el formato original para el empaque de la pasta para preparar *lasagna*, pero ha introducido variantes en el de las pastas con relleno y *lasagna* rellena, por ello se describen ambos. Inicialmente, en el logotipo se observan dos tipos de letra, a saber: *algerian* y *arial narrow*. A nivel de gama cromática predomina el color rojo y se visualizan pequeños detalles en verde, blanco y amarillo. El diseño gráfico recurre a elementos alegóricos a Italia para formar la identidad visual de marca. El primero de ellos es un castillo que existe en el pueblo natal del fundador de la empresa. Además, se presenta la bandera de su patria y el trigo que da origen a la pasta. Para una mejor visualización se muestra en la imagen 3.1 la primera marca en todas las dimensiones descritas.

Imagen 3.1
Marca original utilizada para las Pastas Frescas Rapallo



Las variaciones más recientes de la marca se hacen presentes en el logotipo, dado que se utilizan otra tipografía. Tampoco escapa al cambio la gama cromática, pues se reduce la utilización del color rojo y se aumenta la del color verde, conservando detalles en color blanco y amarillo. El

diseño gráfico limita el uso de los elementos alegóricos antes explicados y solamente se mantiene la ilustración del trigo ligeramente rediseñada. El resultado de todos los cambios mencionados se refleja en la nueva imagen que se presenta en la imagen 3.2.

Imagen 3.2
Marca actual utilizada para las Pastas Frescas Rapallo



Aun cuando en el empaque aparecen impresos el tradicional castillo y la bandera de Italia, estos se desprenden de la identidad visual de marca. Además, se incorpora el uso de la bandera de Costa Rica y la frase de posicionamiento “*L’Arte Della Pasta*”. En la imagen 3.3 se pueden observar dichos elementos.

Imagen 3.3
Otros elementos utilizados actualmente en el empaque de las Pastas Frescas Rapallo



La empresa considera que hasta ahora la marca ha sido un instrumento para identificar el producto, pero no se ha explotado su potencial como elemento diferenciador. También asegura que, aun cuando el mercado de las pastas frescas es relativamente pequeño, los sondeos realizados muestran

que la marca ha alcanzado cierto nivel de recordación dentro del segmento de consumidor final. Sin embargo, es consciente de que no existe en la mente del cliente una clara diferenciación entre las marcas existentes en la categoría de pastas frescas. Su gerente general opina que la marca tiene un nivel de recordación y posicionamiento moderado, pues durante mucho tiempo la orientación ha sido hacia las ventas y la producción, más que hacia el mercado y el cliente.

A criterio de la autora, en materia de estrategia de marca la empresa tiene ante sí muchas oportunidades de mejora y retos por enfrentar. El primer paso que urge dar es convertir al producto en una marca y para ello es necesario realizar cambios en cada uno de los elementos que la forman. Como se explica posteriormente en el análisis del entorno competitivo, la investigación de mercado a escala de compradores de pasta fresca, revela que existe un bajo grado de recordación de las marcas de pasta fresca que se venden en la actualidad. Esto se agrava por el hecho de que muchas personas precisan que ni siquiera pueden recordar la marca que compran, lo que hace pensar que adquieren un producto y no una marca, y que al momento de llegar al congelador el consumidor elige muchas veces basado en el recuerdo del empaque. A esto se suma sabiamente la recomendación de algunos encuestados, en cuanto a que la marca en el empaque debe ser más fácil de reconocer.

Aun cuando la empresa haya realizado cambios, debe dar un salto mayor en esta área, pues la marca actual no refleja la nueva misión, visión y objetivos del negocio. Con el agravante de que la investigación de mercado expresa que se debe trabajar fuertemente a escala de posicionamiento y estrategia de mercadeo en general. Es necesario crear una marca que sobretodo a escala visual, muestre la nueva personalidad de las Pastas Frescas Rapallo, donde lo que se explote sea el verdadero beneficio deseado por el consumidor de pastas frescas, que según la encuesta aplicada⁶³ es la conveniencia (entendida como fácil y rápido de preparar). Esto repercute en los demás elementos que aparecen impresos en el empaque y que a pesar de haberlos separado de la marca, forman parte de la imagen total proyectada. Un ejemplo de ello es la frase de posicionamiento “L’Arte de la Pasta”, pues no contribuye a posicionar a Rapallo como un producto de conveniencia, que es el nuevo enfoque que se procura lograr.

⁶³ El detalle completo de los resultados de la investigación a escala de compradores finales de pasta fresca puede ser observado en anexo complementario No.1

3.5.2.3 Descripción de producto y empaque

De acuerdo con los cinco niveles del producto que propone el autor Philip Kotler⁶⁴, se describe en la tabla 3.6 la pasta fresca desde la óptica de la empresa.

Tabla 3.6
Descripción de las Pastas Frescas Rapallo en sus cinco niveles

Niveles del producto	Descripción
Beneficio básico que el cliente espera	Satisfacer la necesidad fisiológica de alimento sólido que tiene el consumidor. Desde un punto de vista nutricional, la pasta posee altos niveles de carbohidratos complejos, los cuales le permiten a la persona tener energía y utilizarla lentamente.
Producto genérico o la versión básica del producto	La pasta fresca es una mezcla de la sémola de trigo duro, agua y huevo. Cuando se trata de pasta con relleno se le incorpora generalmente carne, queso, pollo, hongos, vegetales o mariscos.
Producto esperado o atributos y condiciones que el cliente espera al adquirirlo	La pasta fresca se comercializa bajo un formato de producto congelado precocido, el cual requiere de una elaboración posterior para su consumo final. Luego de esto, el consumidor puede disfrutar de un producto de buen sabor, buena textura y alto valor nutricional.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora

Tabla 3.6 (continuación)
Descripción de las Pastas Frescas Rapallo en sus cinco niveles

Niveles del producto	Descripción
Producto aumentado o beneficios adicionales que lo distinguen de los competidores	Ofrecer mayor variedad de productos dentro de la línea y la posibilidad de adquirir las salsas preparadas Rapallo para acompañar las pastas. La pasta fresca tiene un mayor valor nutricional que la seca, sobre todo si es con relleno, pues al ser sometida a un proceso de secado menos intenso pierde menos nutrientes; además, durante la elaboración no se utilizan preservantes ni colorantes, lo que contribuye a que se le perciba como más saludable.
Producto potencial o aumentos y transformaciones futuros	Se pretende reducir el tiempo de preparación a sólo unos minutos, para que el producto brinde al consumidor el beneficio de la conveniencia y este lo perciba como una

⁶⁴ Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (8ª ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 432-433

	pasta fresca lista para comer (<i>ready to eat</i>). Además, se planifica ofrecer el producto en otras presentaciones acordes con los cambios demográficos.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora

A marzo del 2005, la empresa está en un proceso de cambio en materia de empaque de las pastas rellenas. Decide realizarle variaciones por la intensificación del ambiente competitivo y la consecuente lucha por la atención del consumidor y por los espacios de exhibición del producto, sobre todo a escala de detallistas. Con miras a lograr diferenciación por medio del empaque, la empresa toma la decisión de modificarlo.

El empaque que tradicionalmente se ha utilizado consiste en una bolsa plástica transparente de polipropileno. La información impresa en la bolsa expresa la marca, el nombre del producto y los ingredientes de que está hecho, el peso en gramos, las instrucciones para la cocción, el nombre de la empresa productora, la dirección, el número de teléfono y de fax, el número de licencia asignado por el Ministerio de Salud, el código del producto y el código de barras. Además, se dan instrucciones para la conservación y el consumo del producto. La fecha de vencimiento es impresa directamente por la máquina selladora.

El empaque descrito es el que se utiliza para las láminas u hojas de pasta con que se prepara la *lasagna*, la cual consiste en capas de pasta que contienen una salsa entre ellas. La presentación en que se vende este producto al consumidor final es la de 500 gramos y 1.000 gramos. Aun cuando la empresa considera la posibilidad de cambiar este empaque, no existe una fecha definida para hacerlo y de momento planea seguir utilizándolo.

El nuevo empaque en el que se comercializan las pastas rellenas está compuesto por dos elementos. El primero es una bolsa de plástico transparente de 30 micras, donde se coloca la pasta, su objetivo es proteger el producto. El segundo paso es introducir el producto en una caja de cartón laminado y plastificado, con un grosor de 0,20 milímetros. Adicionalmente, se recubre con un plástico flexible para dejar la caja totalmente sellada. Con este empaque se reduce el impacto de la humedad, se aumenta la protección en general y además, se identifica el producto. Cabe destacar que la caja no es totalmente cerrada, pues en una de sus caras tiene una ventana que permite observar el producto

que contiene. Casi todas las pastas rellenas se venden en una presentación de 500 gramos, con excepción del *caneloni*, que se ofrece en una de 360 gramos.

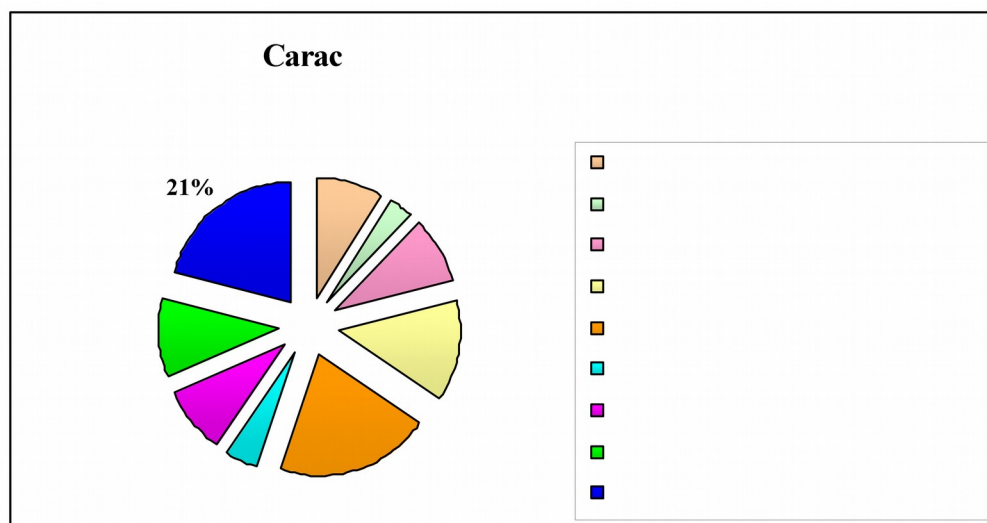
A escala cromática predomina el verde claro en combinación con el tradicional rojo, blanco y verde de la bandera italiana; y con algunos elementos en tonos crema que evocan al color de las pastas. Se observan varias ilustraciones que decoran el empaque y estimulan los sentidos, tales como: una fotografía con los ingredientes más representativos de la gastronomía italiana y pequeñas ilustraciones de los principales tipos de pastas que ofrece la empresa. Se le dice al consumidor la marca, el nombre de la compañía productora, la dirección, el número de teléfono y de fax, el apartado postal y una dirección electrónica. Tanto el peso del producto como el método de preparación se presentan en idioma español y en inglés. Adicionalmente, se dan instrucciones para la conservación y el consumo del producto. La firma tiene un solo modelo de caja para los diferentes tipos de producto, por lo que para identificarlos y expresar la fecha de vencimiento se le adhiere una etiqueta adicional (calcomanía). De igual forma se procede con otros datos importantes y obligatorios, pero que varían con el tipo producto que se trate, a saber: los ingredientes de que está hecho, el número de licencia asignado por el Ministerio de Salud, el código del producto y el código de barras.

Como elementos novedosos está el hecho de que en el nuevo empaque se incorpora una la frase de posicionamiento "*L'Arte Della Pasta*". Se suma una serie de mensajes orientados a comunicarle al consumidor que las pastas no contienen preservantes y se hacen con ingredientes frescos, pues la empresa se preocupa por su bienestar. Además, se trata de exaltar mediante ciertos elementos la vinculación de esta firma costarricense con Italia, dada la nacionalidad de su fundador.

Mención aparte requiere el empaque del producto *lasagna* rellena, el cual se vende en porciones individuales de un peso aproximado de 300 gramos. Por tratarse de un producto listo para consumir y que sólo requiere ser calentado en horno tradicional o de microondas, el empaque utilizado está hecho de una aleación especial, el cual es un material adecuado para mantener la forma del producto y resistir la temperatura al hornearlo. Se le adhiere una etiqueta con toda la información que el Ministerio de Salud exige. Finalmente, se recubre con un material termoencogible que se adhiere al tamaño y a la forma de la caja, con lo cual el producto queda totalmente protegido.

Luego de haber detallado cada uno de los empaques del producto es necesario hacer algunos comentarios al respecto. Se considera positivo que la empresa haya dejado de utilizar el antiguo empaque (bolsa de plástico impresa) en la mayoría de los productos, pero la apreciación es que el cambio debe hacerse extensivo a la pasta para *lasagna*. Eso permite crear una imagen de marca consistente para toda la línea, sobre todo al momento de hacer la variación de la marca que se propone. Además, se estima que el tamaño de la marca en el empaque actual es muy pequeño, pues a juicio de la autora debe ocupar un rol protagónico. Para lograr eso se puede prescindir de alguna información y elementos que no sean legalmente necesarios y exigidos. De hecho, la tendencia en materia de comunicación es simplificar el mensaje al máximo, pues el consumidor está saturado por la cantidad de información que recibe. La frase “*L’Arte della Pasta*” puede resultar poco clara para el consumidor por estar en idioma italiano, pero además, se le cuestiona que pueda realmente influir en su decisión de compra y el posicionamiento, pues el cliente anda en busca del beneficio “fácil y rápido de preparar”. Como se puede observar en el gráfico 3.2, dentro de las características de las pastas frescas que las personas encuestadas consideran que se pueden mejorar, la más importante es el empaque.

Gráfico 3.2



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

3.5.3 Precio

3.5.3.1 Estrategia de precio

La empresa, al momento de definir el objetivo de la fijación del precio, considera dos variables: por una parte, desea maximizar la ganancia actual, es decir, aumentar al máximo las ganancias de las ventas; pero también aspira a colocarse en el mercado, esto es, posicionar las pastas frescas dentro de un segmento de mercado de clase alta y media alta. Según la compañía, la experiencia expresa que la demanda del producto por parte de este segmento de mercado tiende a ser inelástica, pues este tipo de consumidor no decide su compra en función del precio, sino de la calidad del producto o inclusive por factores más emocionales y sensoriales que racionales. De aquí se extrae que se fije un precio *premium* o alto para los productos de la línea.

El método elegido por la empresa para la fijación es el de costos más cantidad adicional, pues el precio se determina al tomar el costo por unidad y adicionarle el porcentaje de margen de utilidad,

el cual oscila entre 25% y 35%. El hecho que explica esa variación en el margen de utilidad es la posibilidad de ajustar el precio en función de tres variables como son: el volumen de compra, los descuentos y el plazo de pago de la compra. Se suma también que ocasionalmente se realizan promociones en los puntos de venta, lo cual significa hacer descuentos u ofrecer mayor cantidad de producto por el mismo precio.

Con respecto a esta temática, se considera válido el método de fijación de precio y adecuado para el segmento que hasta ahora la empresa considera como su mercado meta. Sin embargo, como se refleja en el gráfico 4.6, existe un grupo de compradores de pastas frescas que piensan que después del empaque, la otra característica que se puede mejorar es el precio, por lo que vale la pena tener esto en consideración al evaluar incrementos futuros y plantear el plan de mercadeo.

3.5.3.2 Estructura de precio

De acuerdo con la información suministrada por la empresa, se puede establecer una estructura promedio de precio para la línea de pasta fresca, pues no hay diferencias radicales entre la estructura de cada producto que la conforma. En la tabla 3.7 se establece la estructura en términos porcentuales.

Tabla 3.7
Estructura de precio para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Componentes	Porcentaje
Costos variables promedio	50%
Costos fijos promedio	20%
Margen de utilidad promedio	30%
Precio final al distribuidor	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

Sobre este particular cabe precisar que actualmente la empresa sólo utiliza el 40% de la capacidad de planta y producción y el 60% de la capacidad de los vehículos. Por ello, destaca la importancia de aumentar las ventas y así la utilización de estos activos, para lograr una disminución del costo fijo por unidad.

3.5.3.3 Política de descuentos, crédito y cobro

Como anteriormente se expresa, la política de descuentos está muy relacionada con la forma de pago y los volúmenes de compra; pero también con el tipo de cliente y con los productos que adquiere. Por estas razones, la empresa advierte que los descuentos son variables y que no existe un parámetro definido al respecto, sino que se establecen para cada cliente al momento de su compra. La única rebaja que es relativamente fija es el de una reducción del 5% en el precio para las compras realizadas al contado.

Cabe agregar que la empresa también utiliza los descuentos promocionales a escala de consumidor final. Estos aplican por un tiempo limitado de aproximadamente 30 días, o para alguna actividad en particular y generalmente oscilan entre 10% y 15%. Este tipo de descuento se utiliza en promedio cada tres meses.

La política de crédito con que trabaja la empresa tiene como plazo máximo de pago de la compra 30 días; sin embargo, cuando se trata de un cliente importante, es posible otorgar hasta 60 días. El grado de importancia de un comprador depende de ciertas variables, como por ejemplo, el volumen y la frecuencia de compra, su participación en el mercado como distribuidor y el poder de negociación que posea, entre muchas otras. Por otra parte, existe un grupo de clientes que realizan compras pequeñas (inferiores a 20.000 colones) y que por ello las pagan al contado. La forma en que normalmente se conforman las ventas de la firma es un 85% a crédito y un 15% al contado.

Dadas las particularidades de la pasta fresca, como por ejemplo, los cuidados que demanda para su óptima conservación y los segmentos de mercado a los que se dirige, hace que sea difícil para la empresa vender sólo al contado, en especial cuando se trata con grandes cadenas de supermercados y de hoteles. Por estas razones consideran que deben trabajar con políticas de crédito flexibles.

En lo referente a la política de cobro, el procedimiento en caso de morosidad inicia con contactar al cliente. Mediante una llamada telefónica se le dice los días de atraso en el pago y paralelamente, se

le envía un estado de cuenta por fax o por correo electrónico. Cuando la gestión de cobro no fructifica, le realiza una visita para coordinar el pago de la cuenta. En términos generales, la empresa está satisfecha con su cartera de compradores y estima que las cuentas morosas no sobrepasan el 5% del total de ventas realizadas a crédito, pues son clientes que aunque sobrepasan el límite de crédito por unos días, siempre pagan su deuda. No se cobra cargos por morosidad, excepto si se llega a una instancia judicial, pues en este caso se aplica lo dictaminado por la ley.

Las políticas descritas aplican tanto para los detallistas como para los clientes institucionales. En este proyecto se analiza particularmente la relación con los detallistas que venden al consumidor final, que como ya se ha afirmado son Automercado, Más x Menos, Hipermás, Saretto y Super Uno. La mayoría de estos intermediarios por su tamaño posee gran poder de negociación y la empresa tiene razón al establecer políticas de crédito, cobro y descuentos flexibles para conservar la relación comercial, dadas las otras ventajas que ofrecen estos establecimientos.

3.5.4 Plaza

3.5.4.1 Tipo de distribución

La empresa se orienta a una estrategia de distribución selectiva, pues emplea a ciertos distribuidores dentro del total que pueden realizar esa función. No descarta aumentar el número de distribuidores, pero como en toda relación comercial, toma su tiempo encontrar a los idóneos y lograr una buena negociación con ellos.

El flujo de producto terminado de la fábrica hasta el distribuidor en la Gran Área Metropolitana es responsabilidad de Italo Arata y Compañía S.A.. La empresa posee tres camiones, de los cuales dos son para realizar el traslado de la pasta a cada uno de los lugares de venta. El primero de ellos es un camión *Isuzu KB* del año 1991, refrigerado y de una tonelada. El otro es un *Hyundai Porter* del año 1997, refrigerado y de dos toneladas y media. El tercero es un *Fiat Fiorino* del año 2004, para carga seca y de una tonelada. La compañía estima que está aprovechando en un 60% la capacidad de estos medios de transporte. Cada vehículo es conducido por una persona que debe encargarse llevar, descargar, entregar y acomodar el producto en el supermercado. El producto se entrega

contra la firma de la factura y se le deja una copia de esta al cliente. En caso de que sea una venta al contado, el empleado recibe el pago de la mercadería y le gira un recibo de liquidación.

En la Gran Área Metropolitana se tienen establecidas rutas diarias, pero se ajustan de acuerdo con las necesidades de algunos clientes que no tienen un día definido para la entrega del producto, o en caso de que surja una entrega especial que no estaba contemplada. Estos itinerarios se revisan con mayor profundidad cada seis meses, pero es normal que se incluyan o se excluyan puntos de venta durante el período.

Ciertamente es una fortaleza que la compañía pueda realizar el transporte del producto por sí misma, dado que se garantiza la cadena de frío para que el producto mantenga la calidad óptima. Es además ventajoso porque en el país no son abundantes las empresas que distribuyen producto congelado y algunas de estas trabajan bajo contratos de exclusividad, lo que significa que si ya tienen dentro de su cartera de clientes a un productor de pasta frescas, no aceptan a otro más.

3.5.4.2 Canales utilizados

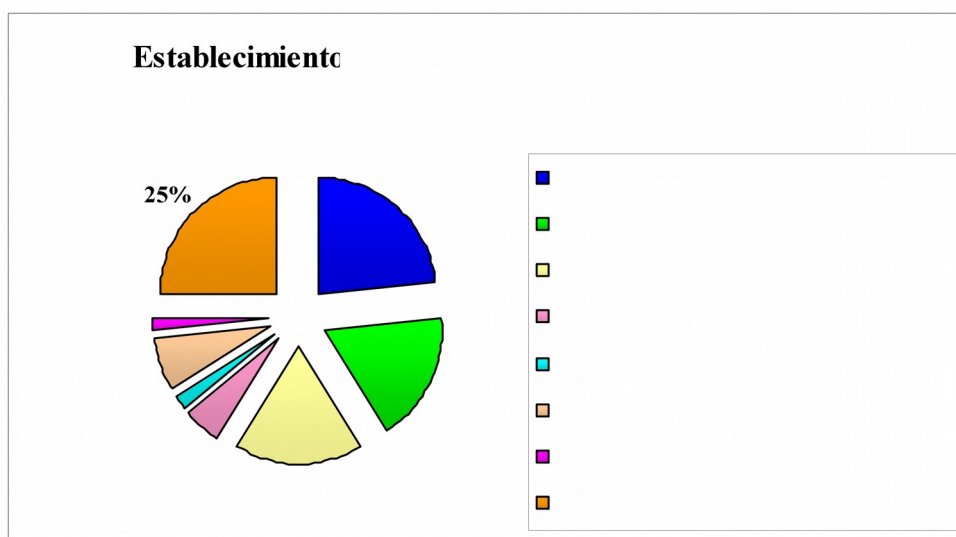
Para poner a disposición del consumidor final las pastas en la Gran Área Metropolitana, la empresa utiliza un canal de distribución de un nivel. En este caso, el intermediario es un detallista bajo el formato de supermercado o hipermercado, a saber: Automercado, Más x Menos, Hipermás, Saretto y Super Uno. Cabe precisar que en Costa Rica no abundan los intermediarios que posean la capacidad de almacenar un producto como las pastas frescas, pues deben estar congeladas, para que su calidad sea óptima. En vista de esto, la empresa advierte que el criterio básico para seleccionar un intermediario, es que pueda mantener el producto en la sección de congelados; y como son pocos los que cumplen con este requisito, no se les establece un volumen mínimo de compra.

En la relación con el intermediario no media un contrato escrito, lo que existe es un convenio de palabra. Al momento de negociar con un distribuidor los puntos principales puntos por discutir son: el espacio disponible para la venta del producto, el costo y la forma de cobro de dicho espacio, así como el establecer si el detallista provee la cámara de refrigeración o le corresponde al fabricante. Las limitaciones y situaciones problemáticas que se presentan con las grandes cadenas de

supermercados que actualmente distribuyen el producto, surgen del fuerte poder de negociación que estas tienen y que les permite imponer las reglas de operación.

Se considera que efectivamente la empresa ha seleccionado bien a los detallistas actuales, pues en su mayoría tienen un gran poder de convocatoria al establecimiento no sólo para la compra en sí, sino como generadores de tráfico, lo que de una u otra forma incrementa la posibilidad de exposición al producto. Esto se corrobora al analizar los resultados de la investigación de mercados en lo referente al lugar donde los compradores adquieren la pasta fresca, pues con excepción de un grupo que no detalla el nombre del establecimiento, los demás puntualizan las principales cadenas detallistas con que trabaja la compañía. Para una mejor visualización se presenta el gráfico 3.3.

Gráfico 3.3



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

3.5.4.3 Márgenes de comercialización

De acuerdo con la estructura que se menciona anteriormente, el precio de venta ofrecido al intermediario contempla un margen de utilidad para la empresa fabricante en un intervalo que va de 25% a 35%, por lo que en promedio se puede definir en un 30%. Al precio fijado al detallista se le debe adicionar el margen de ganancia de este, que según estima la empresa oscila en promedio entre 25% y 40%. De esta forma se tiene la estructura completa del precio promedio final al que se

venden los productos de la línea de Pastas Frescas Rapallo al consumidor final, como se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8
Estructura completa de precio promedio final para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Componentes	Porcentaje
Costo total promedio del fabricante	70%
Margen de utilidad promedio del fabricante	30%
Precio final promedio al distribuidor	100%
Más el margen de utilidad promedio del detallista	32,5%
Precio promedio final al consumidor final	132,5%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

Como se ha expresado antes, el poder de negociación de una empresa pequeña frente a cadenas detallistas fuertes es reducido, por lo que se comprende que al momento de la venta se deba ser flexible.

3.5.5 Promoción

3.5.5.1 Mezcla de promoción utilizada

La mezcla de promoción que la empresa ha planificado e implementado para la de línea de Pastas Frescas Rapallo a escala de consumidor final se basa fundamentalmente en la venta personal y la promoción de ventas, recurriendo con menor intensidad a instrumentos como la publicidad y las relaciones públicas y con una mínima utilización del mercadeo directo. Para la definición de la estrategia de comunicación consideran las características propias de sus productos y el mercado al cual están dirigidos, así como la relación que se mantiene con el detallista que vende el producto al consumidor final. Dicha mezcla de promoción se puede expresar en términos porcentuales en función del grado de utilización de cada instrumento, como se presenta en la tabla 3.9.

Tabla 3.9
Mezcla de promoción utilizada para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Mezcla de promoción	Grado de utilización
Venta personal	55%
Promoción de ventas	20%
Publicidad	10%
Relaciones públicas	10%
Mercadeo directo	5%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

La venta personal cumple su rol estelar en el establecimiento de una relación exitosa a escala de detallistas. La empresa considera que es un instrumento estratégico para lograr la venta de las pastas a los supermercados e hipermercados que las distribuyen. Es así como se establece el contacto inicial y se logra desarrollar una relación estable entre ambas partes. Además, se sabe que al momento de la negociación permite brindar una mayor explicación sobre las bondades del producto. Dada la importancia de la venta personal para la firma, posteriormente se desarrolla con mayor amplitud las características asociadas con la fuerza de ventas.

La promoción de ventas se utiliza sobre todo a nivel de consumidores finales y como una forma de apoyo al detallista. La empresa se inclina por utilizar como herramienta el descuento en el precio u el ofrecimiento de mayor cantidad de producto por el precio original. Generalmente el descuento es un complemento del *merchandising* visual, pues la firma organiza degustaciones del producto en el punto de venta. Como se ha mencionado, existe una política de descuentos para incentivar la compra del producto por parte de los intermediarios, pero esta tiene un carácter más comercial y financiero que promocional.

La publicidad ha sido a consecuencia de la promoción de ventas, pues hasta ahora la actividad publicitaria se ha limitado a la participación dentro de los cuadernos de ofertas del Hipermás. Cabe precisar que la publicación de la imagen del producto dentro del catálogo tiene un costo que lo asume el detallista. El fabricante, por su parte, debe dar un descuento al supermercado y este le ofrece ese mismo incentivo al consumidor final. Usualmente estos cuadernos de ofertas se insertan

en un medio de prensa de circulación nacional, y esto permite a la empresa que un mayor número de consumidores entre en contacto gráfico con el producto. La frecuencia con que se participa es de aproximadamente tres veces al año, pero requiere de un proceso de negociación con el administrador de la categoría del supermercado.

Las relaciones públicas son utilizadas para promover sobre todo los productos Rapallo, más que la imagen de la compañía como tal, aunque ese es un beneficio colateral que se obtiene. Aun cuando la participación en ferias es una forma de promoción de ventas, para la empresa también constituye un medio para fortalecer vínculos con las diferentes organizaciones asociadas con la industria alimentaria. Un ejemplo de ello es la feria de la Cámara Italo-Costarricense. A un nivel gráfico está la inclusión en publicaciones como la revista Sabores del Grupo Nación, pues este tipo de medio acostumbra realizar reportajes especiales, que incluyen productos como la pasta fresca. Este tipo de comunicación no tiene ningún costo para la firma y le permite que con un carácter ilustrativo se presente la fotografía del producto. La periodicidad con que se utilizan estas herramientas es anual.

Previamente se ha advertido que la estrategia de comunicación no hace uso del mercadeo directo, pues la empresa considera que generan mayores beneficios los otros componentes de la mezcla de promoción. Además, la compañía dice que de momento no cuenta con los recursos que demanda esta herramienta.

En términos generales, se puede decir que por tratarse de una empresa pequeña es muy lógico que no se opte por la utilización abundante de un instrumento masivo como la publicidad, la cual demanda sumas importantes de dinero. Tiene sentido que la venta personal a pesar de ser un medio costoso sea utilizado para vincularse con las cadenas detallistas y con mayor razón a escala de clientes institucionales. Resulta natural que se emplee la promoción de ventas, pues es una práctica común a escala de intermediarios y de consumidores finales, dentro de lo que destaca el uso de los descuentos vinculados con el *merchandising*. Aun cuando la firma no ha utilizado mayormente las relaciones públicas y el mercadeo directo, no cabe duda de que en el futuro debe variar ese patrón, pues cada día toma más ímpetu la necesidad de mantener vínculos más fuertes con los diferentes públicos y de trabajar para desarrollar y mantener la imagen de la entidad. Asimismo, es

importante que Italo Arata y Compañía vaya más allá y adopte la idea de tener una comunicación integrada de mercadeo, según la cual todo mensaje transmitido al consumidor sea armonioso con el plan estratégico y con la estrategia de mercadeo propiamente.

3.5.5.2 Objetivos propuestos

Al referirse a los objetivos de la estrategia de comunicación, es necesario considerar los diferentes grupos receptores, a saber: los detallistas y los consumidores finales. De acuerdo con el gerente general, el objetivo primario de la estrategia dirigida a los intermediarios ha sido dar a conocer las pastas frescas y que se destaquen por su calidad, pero también aumentar su valor al brindar un servicio al cliente de primera calidad.

A escala de consumidores finales hay que tener en cuenta que se subdividen en aquellos que ya son consumidores de las Pastas Frescas Rapallo y aquellos que no son sus consumidores. En ambos casos, el objetivo de la empresa ha sido dar a conocer las pastas frescas y las ventajas sobre las pastas secas.

Ciertamente la compañía tiene que esforzarse por dar a conocer las pastas frescas y congeladas, pues parte de los hallazgos de la investigación de mercados realizada ha sido descubrir el poco conocimiento de los consumidores sobre el producto. Eso en términos generales, pues además existe un bajo nivel de recordación de marca dentro de los compradores de pasta fresca, tema que se desarrolla ampliamente en el análisis del entorno competitivo.

3.5.5.3 Presupuesto de promoción

Para la fijación del presupuesto de mercadeo, la empresa utiliza el método de establecer un porcentaje de las ventas para invertir en las actividades de esta área, el cual está entre 5% y 7%. Este porcentaje puede variar de un período a otro, pues la firma considera otros factores como: los flujos de efectivo esperados, los resultados en ventas de acuerdo con lo invertido en mercadeo en el período anterior, así como circunstancias especiales, por ejemplo: la apertura de nuevos supermercados o la incorporación de nuevos clientes a la cartera. Luego de establecer el monto por

invertir, se procede a distribuirlo entre los principales instrumentos promocionales que se ha planificado utilizar, ajustando por supuesto las actividades a la cantidad de dinero disponible.

Este método es bastante utilizado por firmas pequeñas y medianas, sobre todo por la facilidad de su aplicación. La gran pregunta asociada con este es si se vende para gastar en mercadeo o se gasta en mercadeo para lograr vender. El punto favorable es que la empresa considere otras variables al momento de decir el porcentaje sobre las ventas para invertir en mercadeo y que no lo establezca año a año sin considerar los cambios del entorno y de la misma compañía.

3.5.6 *Merchandising*

3.5.6.1 Mezcla de *merchadising* visual

Dentro de lo que se considera *merchandising* visual, la empresa utiliza con mayor frecuencia las degustaciones del producto en el punto de venta, pues estas permiten a los clientes saborear la pasta fresca recién cocinada y escuchar una explicación sobre sus particularidades mientras la degustan. Se sabe también que estas suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y generan incrementos en las ventas, con lo cual se beneficia tanto el fabricante como el detallista.

Para realizar la degustación del producto, la empresa ha probado contratar los servicios de un tercero, pero en otras oportunidades se encarga directamente de todo el proceso. El producto que se entrega al cliente es preparado por un chef, esto con el fin de garantizarse una receta de excelente calidad y que sea capaz de impresionar al consumidor. Normalmente la pasta es servida al cliente por la degustadora contratada, la cual es entrenada directamente por Italo Arata y Compañía S.A.. Además, prefieren contratar a personas con experiencia en esta materia y que ya hayan laborado previamente para la empresa. Los días y la hora en que se llevan a cabo dependen de la disponibilidad de horarios que el mismo detallista diga. Se acostumbra utilizar un *stand* y todo el mobiliario necesario para que el producto se promocioe de la mejor manera. La frecuencia con que se emplea este instrumento es anual y se han realizado en los supermercados: Automercado, Más x Menos, Hipermás y Perimercados. Se apoya la idea de la empresa de hacer uso de la degustación como parte del *merchandising* visual, pues es relativamente menos costosa que otros

instrumentos de promoción y permite el contacto personal con los clientes reales y potenciales del producto. Es una venta personalizada en el punto de venta que permite interactuar con el consumidor y no sólo hablarle, sino escucharle.

En cuanto a técnicas de exhibición, la empresa tiene la responsabilidad de colocar el producto dentro del congelador en el punto de venta. Para ello ha asignado al repartidor de las pastas esta función, pues al momento de la entrega del pedido debe acomodarlo. Sobre este aspecto, preocupa el hecho de que después de entregar el producto, no se da mantenimiento a escala de exhibición, pudiendo estar el producto el resto de tiempo en desorden a los ojos del cliente.

Se considera que uno de los aspectos más positivos es que por la clase de detallistas con que trabajan actualmente, la empresa se beneficia de una serie de instrumentos de *merchandising* no visual que las grandes cadenas de supermercados utilizan. Dentro de los que se pueden mencionar: la creación de surtidos (anchura y profundidad), la distribución de planta física, el manejo flujos de personas en el establecimiento, la longitud del lineal, la gestión y rotación de los inventarios, las técnicas de reaprovisionamiento y el monitoreo de la rentabilidad (costo/beneficio).

3.5.6.2 Objetivos propuestos

Los objetivos del *merchandising* son básicamente impulsar la relación entre la empresa y el detallista, estimular el consumo de las pastas mediante la prueba del producto y los descuentos promocionales, así como transmitir información al consumidor sobre las pastas frescas. La percepción es que la compañía tiene una expectativa realista en cuanto a lo que puede lograr con esta herramienta, en particular por ser un instrumento que beneficia no sólo a escala de consumidor final, sino de intermediario.

3.5.6.3 Presupuesto de *merchandising*

El presupuesto de *merchandising* depende del presupuesto general de mercadeo. Como en el caso del de promoción, cuando se establece el monto total disponible para *merchandising* se distribuye entre los principales instrumentos que se quieren utilizar. A escala presupuestaria se observa el

mismo patrón que antes se ha comentado, con lo que se le atribuyen las mismas debilidades y fortalezas mencionadas.

3.5.7 Servicio al cliente

3.5.7.1 Tipo de servicio prestado

Italo Arata y Compañía S.A. trata de dar valor agregado al producto mediante un buen servicio al cliente. Este se brinda sobre todo a los detallistas y clientes institucionales, pues con los consumidores finales de momento no tiene un canal de contacto directo. Para la compañía el servicio al cliente consiste en ofrecer tiempos de entrega rápidos, en realizar entregas de producto los días sábados, y en brindar asesoramiento a los clientes institucionales sobre los tipos de pastas que pueden incluir dentro de su oferta. En este sentido, se considera que en el corto plazo la compañía debe trascender e idear el medio para que el servicio al cliente incorpore al consumidor final, no sólo porque hoy en día sea necesario, sino porque puede llegar a ser una forma de vincularlos y establecer relaciones a largo plazo.

3.5.7.2 Parámetros de servicio

La empresa sí tiene parámetros de servicio establecidos, como lo es el plazo de un día para entregar pedidos en la Gran Área Metropolitana. Además, trabaja con un sistema de horario extendido para la recepción de estos, lo que incluye el sábado y hace posible la entrega el lunes a primera hora. Otra de las variables se relaciona con el tiempo disponible de la compañía para atender la queja que plantea un cliente, pues en este caso se debe resolver la situación en un máximo de dos días. Se aplaude el hecho de que la empresa sea consciente de que el servicio demanda parámetros, pues sólo así se mide realmente el grado en que se cumple la promesa realizada y no se defrauda la confianza del comprador.

3.5.7.3 Características del personal de servicio

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes son los dos agentes de ventas y los dos repartidores, pues es parte de su rol diario. Además, tanto el Gerente General como el Presidente de

la empresa se relacionan ocasionalmente con la atención de la clientela. En un menor grado, los empleados de producción se relacionan con los proveedores en el momento que entregan el producto.

En el caso de los vendedores, son hombres mayores de 35 años, casados y con hijos. No tienen un grado universitario, pero sí poseen experiencia y conocimiento sobre el mercado y el producto que venden. Uno de ellos labora con la empresa desde su fundación, el otro se incorpora luego. El personal de reparto tiene una edad promedio de 24 años, tampoco ha cursado estudios universitarios, pero sí cuenta con experiencia en el reparto de productos alimenticios. La empresa describe la personalidad de estos servidores como personas atentas y de buen trato con los clientes, capaces de controlar las emociones cuando se presenta una situación conflictiva.

El primer punto ganado en esta materia es los empleados posean una personalidad adecuada para tratar con los clientes, pues son el rostro de la compañía, y en ellos se debe percibir la actitud de servicio en cada contacto con el cliente. De acuerdo con lo conversado, se percibe que la empresa tiene claro que es fundamental la orientación al servicio, sobre todo porque desean utilizarla como complemento al producto que comercializan.

3.5.7.4 Política de motivación y de facultación del personal

No existe por escrito una política de motivación para el personal de contacto con el cliente. Sin embargo, la empresa trata de inculcar en todo el equipo de trabajo la importancia del servicio al cliente en cualquier posición que se ocupe. Esto implica motivar tanto a los empleados de producción como a los de mercadeo, para que traten de dar en todo momento un excelente servicio. Además, la empresa expresa que en el caso de los agentes de ventas, una buena relación con el cliente redundará en un mayor número de ventas y, por lo tanto, en una mejor comisión.

Sobre el grado de facultación (*empowerment*) de los empleados de ventas, cabe comentar que la empresa intenta darles hasta donde le sea posible opciones para negociar con los clientes. Esto hace referencia al grado de flexibilidad para que los servidores decidan sobre plazos de pago, días de entrega, descuentos, entre otras variables. La idea de esta facultación es que los agentes de ventas

tengan la posibilidad de resolverles a los compradores en forma ágil sobre la negociación. Sin embargo, se establecen límites máximos y mínimos, para que el agente de ventas no caiga en excesos, que puedan afectar a la empresa.

Definitivamente la facultación del personal está muy relacionada con la idea de mejorar el servicio al cliente, entre otras posibilidades. Se apoya la idea de que la empresa esté dando pasos en esta materia, pero se considera oportuno para el bienestar de las partes que exista un documento en el cual se establezcan las directrices básicas, pues en caso de conflicto es mejor apelar a lo que está escrito y evitar la subjetividad.

3.5.7.5 Política de recuperación de clientes

La política de recuperación de clientes se asocia con la práctica del Gerente General de realizar, cada tres meses, un análisis de las cantidades compradas durante ese período, apoyándose en la información histórica de la base de datos. Esto permite evaluar la situación de las ventas por comprador y observar sus tendencias. Cuando determina que alguno tiene más de tres meses de no adquirir, él lo llama por teléfono para indagar sobre la situación. Luego le trasmite al agente la información, para que inicie de nuevo la gestión de ventas.

Este seguimiento que da la empresa se asocia con los detallistas y los clientes institucionales, pero se considera importante que exista un programa de recuperación de clientes perdidos a escala de consumidores finales. Esto se plantea porque la firma está ignorando una fuente invaluable de conocimiento sobre la situación de aquellos que dejan de comprar las Pastas Frescas Rapallo. Además, hoy en día se sabe que es más barato reconquistar a un cliente perdido que conquistar a uno nuevo.

3.5.8 Protección

3.5.8.1 Registro de marca

Como es de esperar por el número de años que lleva esta empresa en el mercado, la marca Rapallo está debidamente registrada.

3.5.8.2 Registro del producto

Absolutamente todos los productos de la empresa están registrados, pues este es un requisito para poder ser comercializados. El costo de cada registro es de 100 dólares y tiene una vigencia de cinco años. Dado este costo, se considera muy importante que la compañía antes de introducir un producto nuevo al mercado realice un análisis detallado, pues un lanzamiento poco exitoso genera gastos irre recuperables como este.

3.5.8.3 Permiso sanitario de la empresa

La empresa cuenta con el correspondiente permiso sanitario para poder trabajar, según lo estipula la legislación nacional.

3.5.9 Proveedores

3.5.9.1 Principales proveedores y poder de negociación

Al referirse a los proveedores, destaca entre ellos el que suministra el ingrediente más importante de la pasta: la sémola de trigo duro. Partiendo de este hecho, se debe hacer mención de que en el país existen dos proveedores muy importantes de este producto, uno es Molinos de Costa Rica y el otro es la Distribuidora de Harinas de Centro América (Dhacasa), la cual es empresa de capital guatemalteco. Entre ellos existe gran competencia, lo cual tiene consecuencias positivas para los clientes como son mejores precios, calidad y servicios. Aun cuando la firma toma en cuenta cada uno de esos aspectos, no considera que tenga una relación exclusiva con alguno de los dos, pues en determinados momentos se deja influir por factores como una promoción de ventas de alguno de

estos proveedores. Según se expresa, el aspecto negativo de la relación comercial con estos dos proveedores es el reducido poder de negociación que tiene una compañía pequeña como la que se estudia, pues no es sencillo negociar condiciones especiales cuando se compran volúmenes relativamente pequeños; sin embargo, se intenta hasta donde se puede.

Los restantes proveedores de materias primas no son comparables con los anteriores desde el punto de vista del volumen que se les compra, pero igual se mantienen como criterios de selección las variables precio, calidad y servicios ofrecidos. A escala de empaques, la empresa mantiene relaciones desde hace siete años con Yanber S.A., Grupo Polymer de Costa Rica S.A y Tauro S.A. La amenaza que se ha hecho más latente en esta industria es el incremento de precios, pues al utilizarse la resina en la producción de empaques plásticos y ser esta un derivado del petróleo, se ha visto afectada por los aumentos de éste.

Como en el caso de la harina, estos proveedores son empresas grandes y con amplio poder de negociación, por lo que se comprende que a la compañía no le resulta fácil obtener un trato preferencial de parte de estas. Se consideran buenos los parámetros de la firma para la selección de los proveedores, pues vela por el manteamiento de la calidad y también se preocupa por el aspecto financiero asociado con el costo, sin ignorar la posibilidad del recibir un buen servicio.

3.5.9.2 Política de proveeduría y grado de dependencia

La empresa tiene como política de proveeduría el mantener en inventario una cantidad definida para cada uno de los componentes del producto, por lo que cuando se está por debajo de ese límite, se procede a realizar un pedido al proveedor correspondiente. Dicho número se ha fijado de acuerdo con la experiencia y la situación histórica de las ventas. Se percibe que el mayor grado de dependencia lo desarrolla con cualquiera de los dos proveedores de la sémola de trigo duro, pues en Costa Rica no se produce, sino que se importa. De manera que se presenta una susceptibilidad a la situación de la oferta y precios internacionales de este.

3.5.9.3 Tendencias en sus patrones de ventas y condiciones

En términos generales, todas las materias primas se encuentran disponibles durante el año y no hay problemas de abastecimiento. Quizás en el caso de los productos frescos, como por ejemplo la espinaca o la albahaca, se experimenta una reducción en su oferta cuando aumenta el nivel de lluvia. En cuanto a incumplimientos por parte de un proveedor, la empresa expresa que sí ha sufrido problemas por esta causa y que cuando esto sucede con frecuencia, opta por cambiarlo. En casos menos graves se procede con una queja ante el encargado, para evitar que la situación se vuelva a repetir. Pese a los contratiempos en esta materia, la firma advierte que está satisfecha con los proveedores actuales.

Los proveedores tienen diversas políticas de descuento, crédito y cobro, las cuales dependen de lo que se compre y de la cantidad. En algunos casos se debe pagar la compra al contado, pero lo normal es que concedan un plazo de 30 días. Usualmente los descuentos ofrecidos por pronto pago o por volumen de compra, oscilan entre 5% y 10%. Todos brindan el servicio de entrega en la fábrica. Por tratarse la pasta fresca de algo hecho con materia prima fácil de conseguir, cuenta con la ventaja de ser menos vulnerable a desarrollar relaciones de fuerte dependencia con los proveedores.

3.5.10 Personal

3.5.10.1 Miembros del área de mercadeo

Por tratarse de una empresa pequeña y familiar, la organización interna no incluye un departamento de mercadeo como tal, si no un área funcional, a la que denomina “distribución y ventas”. Las funciones de carácter estratégico y táctico les corresponden tanto al gerente general como al presidente, mientras que las operativas son responsabilidad de los dos agentes de ventas y los dos repartidores.

El rol de los agentes abarca todo el proceso, lo que para la empresa significa realizar la venta, despachar el producto y gestionar el cobro. Su desempeño es medido por las ventas totales alcanzadas, más que por la apertura o el mantenimiento de cuentas. La firma parte del hecho de que el incremento de ventas se puede lograr por la apertura de nuevas cuentas o por el aumento de la cantidad comprada por los clientes actuales. De acuerdo con esto, el agente tiene poder para definir

la estrategia que le permita lograr la cuota que le ha sido fijada. Para poder establecer esa cuota, la empresa primero realiza el pronóstico. Este comienza con el análisis de las ventas del año anterior a la luz de todos aquellos factores internos y externos que pueden generar una variación en las mismas para el período siguiente, como puede ser la inflación esperada. Una vez estimada la cantidad de ventas en colones, se asigna a cada uno de los agentes su cuota.

Tanto los agentes como los repartidores tienen asignados sus territorios dentro de la Gran Área Metropolitana. Según el sector asignado, así les corresponde dar cobertura a la cartera de clientes actuales y potenciales. Esto significa que cada agente debe atender tanto a detallistas como a clientes institucionales. La empresa considera que el mercado no es suficientemente grande como para organizar su fuerza de ventas por tipo de cliente.

Es común encontrar que las pequeñas empresas, en aras de minimizar los costos fijos, mantengan sólo el personal indispensable, pero la desventaja es que normalmente hay un recargo de funciones en otros puestos y aun sin querer, con el día a día se descuidan áreas como la investigación de mercados, por citar sólo una. La competencia nacional e internacional impone que con más razón las pequeñas firmas deban considerar las funciones de mercadeo como prioritarias para permanecer en el mercado.

3.5.10.2 Política de remuneración

La política de remuneración de la empresa para los agentes de ventas consiste en un esquema de compensación mixto, lo que significa un salario fijo y un pago de comisión sobre ventas logradas. Se les reconoce el respectivo gasto de combustible por el uso de su motocicleta para gestiones laborales. En el caso de los repartidores, el plan de compensación cambia, pues a ellos se les ha establecido un salario fijo y no se les reconocen gastos, pues todos son asumidos por la empresa como parte del proceso de entrega del producto. En este sentido, la compañía emplea dos de los planes de compensación más utilizados, sobretodo a escala de la fuerza de ventas.

3.5.10.3 Rotación del personal

De acuerdo con lo que informa la empresa, la rotación de personal es baja, pues no sobrepasa el 10% anual. El servidor más antiguo tiene 14 años de laborar, mientras que el más nuevo cuenta con un año con la empresa. Este indicador aplica por igual a toda la compañía, de manera que en el departamento de distribución y ventas se tiene un personal consolidado y estable. Es positivo que la firma tenga una baja rotación de personal, pues en términos generales revela aspectos como un buen clima organizacional y además, permite que se aproveche la experiencia y conocimientos adquiridos por los empleados.

3.5.10.4 Capacitación del personal

Tanto al personal de distribución y ventas como al del área de producción, se les brinda una inducción al momento de incorporarse a la empresa. Consiste en que por un breve período el nuevo empleado se dedica a asistir a un trabajador antiguo, de esta forma aprende de su compañero para luego asumir el puesto que le corresponde. La capacitación no es frecuente, pero en algunas ocasiones se envía a ciertos empleados a cursos organizados por un proveedor, ya sea sobre alguna tendencia reciente o tema de interés, como por ejemplo: nuevas técnicas en la elaboración de panes y pasta, así como de horneado, entre otras. Sobre este punto, se considera que debe trabajarse en aras de que los servidores reciban mayor capacitación en su área de especialización, pues eso va en beneficio de la misma firma y de la consecución de las metas.

Capítulo IV

El entorno competitivo en que trabaja la empresa y el mercado de pastas por conquistar

En este capítulo se analizan dos grandes tópicos: el entorno competitivo en el cual está inmersa la compañía y el mercado al cual dirige sus esfuerzos. Cada uno de estos temas tiene un papel relevante al momento de definir el plan de mercadeo que se propone, pues constituyen las variables externas que moldean el entorno para la empresa bajo estudio y, más específicamente, para la línea de pastas frescas.

4.1 Análisis del entorno competitivo

En este análisis se consideran las variables externas que para la compañía pueden constituir oportunidades o amenazas directas o indirectas. Primero se hace una revisión del macroentorno y, posteriormente, se enfoca la atención a las actividades de la competencia.

4.1.1 Síntesis del macroentorno de mercadeo

- Entorno sociocultural

Costa Rica ha obtenido importantes logros sociales, los cuales son explicados principalmente por las todas las décadas de paz, democracia, estabilidad y crecimiento económico que ha experimentado el país. De acuerdo con los datos del Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible (SIDES), el índice de desarrollo humano que en 1975 de es 74% mejora a un 82% para el año 2002. Sin embargo, al revisar los principales resultados del undécimo informe del Estado de la Nación⁶⁵ para el año 2004, hay un deterioro en las oportunidades para que la población tenga una mejor calidad de vida, lo cual se refleja en el aumento de la pobreza, la reducción en los ingresos laborales de todos los estratos y la disminución del ingreso social que el Estado proporciona a los hogares. En los últimos quince años, Costa Rica experimenta progreso social, así lo expresa la mejoría en los indicadores generales. Pese a ello, lo es cierto que el país aún no logra relacionar la

⁶⁵ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo informe. Equidad e integración social*. Disponible en Internet: <http://www.estado.nacion.or.cr/Info2005/Paginas/equidad.html> (8 de enero de 2006).

inversión en capacidades humanas con el objetivo de alcanzar equidad social, pues los indicadores específicos asociados con la distribución de oportunidades entre la población, han evolucionado negativamente.

Aunque en los últimos 20 años se logra reducir el índice de pobreza de 40% a menos de 20%, para el 2004 el análisis de la incidencia de la pobreza total, medida por ingresos, pasa de 18,5% a 21,7%, siendo el nivel más alto de la última década. Otros indicadores asociados que se incrementan son la intensidad de la pobreza y el porcentaje de personas vulnerables a esa condición, mientras que disminuye en 6% el ingreso per cápita promedio real de los hogares con ingreso conocido⁶⁶. A pesar de que la desigualdad social se estabiliza, continúa siendo mucho más alta que la de hace diez años y persisten las diferencias regionales, como ejemplo está el hecho de que la pobreza en la Región Central equivale a la mitad de la existente en las demás zonas.

La nación cuenta con los mejores indicadores de salud de toda Latinoamérica⁶⁷, siendo únicamente comparables con los de los países desarrollados. Mas, tal como se expresa en el Undécimo Informe, hay algunos puntos críticos en esta materia, tales como: la baja cobertura de la población económicamente activa (PEA) asalariada por el seguro de salud y la viabilidad financiera de este régimen en el mediano plazo; además, el sistema de pensiones está lejos de alcanzar niveles aceptables de cobertura. En materia de empleo se observan indicadores con desempeños negativos. Para el año 2004 los nuevos empleos aumentan menos de un tercio de los que se generan en promedio por año. El panorama a escala de desempleo se oscurece aun más para ciertos grupos, dado que es 3% mayor entre las mujeres con respecto al de los hombres, así como en la población total con bajo nivel educativo, primaria completa o secundaria incompleta.

De acuerdo con el reporte de desarrollo humano de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para el 2004, gracias a la tasa de alfabetización de 95,8%, Costa Rica ocupa el cuarto lugar a escala mundial y se ubica en los puestos más altos en el *ranking* de algunos índices de desarrollo humano en el hemisferio. Actualmente, las escuelas primarias promueven programas orientados a garantizar alfabetización de clase mundial, tales como los de computación e inglés. El sistema educativo ha

⁶⁶ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Equidad e integración social*. Disponible en Internet: <http://www.estado.nacion.or.cr/Info2005/Paginas/equidad.html> (8 de enero de 2006).

⁶⁷ Organización de las Naciones Unidas. *Indicadores sociales. Indicadores de salud*. Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/health.htm> (4 de enero de 2006).

contribuido a que en Costa Rica se puedan encontrar recursos humanos con diferente grado académico, ya sea un nivel técnico hasta grados universitarios. Sobre este tema vale la pena resaltar que los técnicos costarricenses pueden trabajar no sólo con tecnologías de punta, sino también mantener al mismo tiempo una tasa de productividad 20% más alta que la de trabajadores en otros países de América.

En cuanto a la brecha entre géneros, el Undécimo Informe advierte que Costa Rica ha terminado la etapa de reconocimiento de los derechos de las mujeres y ha comenzado una fase ampliación de los logros alcanzados. Concluye que los problemas de crecimiento económico y equidad social son más profundos para las mujeres que para los hombres. Sin embargo, hay indicadores en que ellas ostentan una mejor posición, tales como: la deserción en las distintas modalidades de educación secundaria es más de dos puntos porcentuales menor entre el sector femenino que entre el sector masculino; así la proporción de mujeres profesionales y técnicas dentro del total de ocupados del mismo sexo, es también mayor. Pese a esto, la inserción laboral de la mujer es más precaria a escala total, de aquí que tengan mayor presencia dentro de la categoría de trabajadores por cuenta propia y mayor incidencia de la subutilización de la fuerza de trabajo entre ellas. Uno de los grandes avances es el incremento de las mujeres en los puestos de representación política. Continúa preocupando el incremento víctimas de la violencia doméstica y los procedimientos de protección, pues aunque aumenta el número de denuncias, el levantamiento de las medidas provisionales de protección por falta de comparecencia de la víctima sigue siendo muy frecuente.

- Entorno demográfico

Con respecto a la demografía, destaca como primer índice favorable la tasa de mortalidad infantil para el año 2004, dado que es casi tan baja como la de Estados Unidos (9,25 muertos por cada 1.000 nacidos vivos en Costa Rica, contra 6,5 muertos por cada 1.000 nacidos vivos en Estados Unidos). El mérito de esta tasa de mortalidad es por el hecho de que Estados Unidos posee un ingreso per cápita 8,7 veces mayor que el de Costa Rica. Se suma a esto la información del Banco Mundial, la cual expresa que Costa Rica posee la esperanza de vida al nacer más alta de toda Latinoamérica (78 años), la cual es comparable con la de Canadá y supera por un año a la de

Estados Unidos.⁶⁸ Según la proyección del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población de Costa Rica al año 2005 es de 4.325.808 habitantes, de los cuales un 50,85% son hombres y un 49,15% son mujeres. De acuerdo con las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la tasa de crecimiento de la población en el período del 2000 al 2005 es de 19,2%, superior a la de América Latina y el Caribe en su conjunto (14,6%)⁶⁹. La inmigración es la que explica mayormente este crecimiento, pues como refleja el Censo Nacional 2000, el porcentaje de extranjeros que se encuentran en el país es el 8,6% de la población, que en números absolutos significa 336.000 personas. Cabe destacar que la mayoría de estos extranjeros son nicaragüenses (67%) y, en segundo lugar, se ubican los colombianos.

La mayor proporción de la población se ubica en lo que se denomina grupos productivos. Costa Rica tiene un indicador de dependencia económica⁷⁰ de 57, el cual es muy similar al de los demás países de América Latina y el Caribe. La carga económica corresponde principalmente a la población joven, pues los menores de 15 años participan con el 31%, mientras que los mayores de 65 años solamente representan el 5% de la población.⁷¹ De acuerdo con los datos del SIDES, la PEA para el año 2004 es de 1.768.759 personas. Cabe advertir el aumento de la participación de las mujeres en la PEA, pues en 1990 es de 28,5% y para el año 2004 es de 50%. Sin embargo, al analizar los ingresos (en términos nominales), se presenta una diferencia en el ingreso promedio de acuerdo con el género, pues las cifras expresan que todavía los hombres tienen salarios promedio más altos. Para el año 2004 el salario promedio de la población es de 159.173 colones mensuales.

Según datos al año 2002, en Costa Rica predomina el hogar nuclear con aproximadamente el 70% del total, dentro de esta categoría más de la mitad se componen de parejas con o sin hijos. Le sigue el extenso (el que incluye a otros familiares) con un 20% del total, principalmente con presencia de hijos. El tercer puesto (restante 10%) corresponde al hogar compuesto, donde destaca el unipersonal. Otras estadísticas importantes son que el 64% de los nucleares con hijos tienen a un hombre como jefe de familia. Caso contrario se presenta en los monoparentales nucleares (43%) y

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Boletín Demográfico No. 69. América Latina y Caribe: Estimaciones y Proyecciones de Población. 1950-2050.* Disponible en Internet: <http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/9320/P9320.xml&xsl=/celade/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl> (5 de enero de 2006).

⁷⁰ El indicador de dependencia económica mide la carga económica que tienen que afrontar los segmentos productivos. Es el resultado de la (Población < 15 años + Población >64) / Población entre 15 y 64 años.

⁷¹ Observatorio Agrociudades Colombia. (2003). *Perfil del mercado agroalimentario de Costa Rica.* Disponible en Internet en formato PDF: http://ccex.e-camara.net/mnt/descargas/Perfil_mercado_CostaRica.pdf (5 de junio de 2005).

extensos (24%), pues predominan las mujeres como jefas. Destaca el aumento del porcentaje de mujeres en este rol, dado que pasa de un 17% en 1987 a un 25% en el 2002.⁷² De acuerdo con los resultados de las encuestas de hogares del INEC, algunas de las características que presentan los clasificados como pobres es que están compuestos por más miembros y tienen una inserción laboral más precaria, además, en ellos viene aumentando la presencia de jefas de hogar y del porcentaje de adultos mayores. En contraste, los ubicados como ricos, tienen un tamaño promedio bastante menor, más alta escolaridad de sus miembros, son conformados mayoritariamente por adultos jóvenes y tienen una mayor inserción en el mercado laboral (cuando son hogares conyugales, ambos trabajan).

- Entorno económico

Al analizar el panorama económico de los últimos años a la luz del citado Informe⁷³ y de otras publicaciones sobre el tema, la conclusión general que se extrae es que el año 2005 no presenta grandes diferencias con respecto a los resultados del año 2004. Costa Rica muestra un crecimiento económico razonable considerando el de otras economías latinoamericanas, pero no por ello se le define como satisfactorio. Al revisar el crecimiento real de la producción para el año 2005, se observa que una parte importante de este se atribuye al dinamismo de las actividades de exportación, particularmente a productos como el café y los no tradicionales fuera del regímenes especiales. Esa misma situación se presenta en el 2004 a escala de exportaciones y cabe destacar que las correspondientes a las zonas francas aunque en términos absolutos son las de mayor importancia, registran una contribución negativa. El sector exportador ha estado beneficiado por las favorables condiciones de la economía internacional y, en particular, por las relacionadas con los socios comerciales de Costa Rica.

Se da un repunte del ritmo de la actividad económica en el segundo trimestre del año 2005, el cual se asocia con la industria manufacturera, concretamente con la de alta tecnología, dado que las exportaciones de componentes para computadoras personales crecen, después de una disminución

⁷² Barquero, J. (2004). *"Cambios en las características y composición de las familias en Costa Rica y su vulnerabilidad frente a la pobreza"*. Disponible en Internet: <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/index.htm> (29 de setiembre de 2006).

⁷³ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Oportunidades, estabilidad y solvencia económicas*. Disponible en Internet: http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/carpetas/03_Hallazgos_cap3_REV2.doc (8 de enero de 2006).

de 30% en el año anterior. En lo referente a los servicios, se tiene que para el 2005 tanto el turismo, como las telecomunicaciones y los servicios prestados a empresas, moderan su ritmo de crecimiento, pero logran mantener tasas de expansión superiores al promedio de la economía. Desde hace ocho años las exportaciones de servicios han incrementado su participación relativa en las exportaciones totales, llegando a ser en el 2004 del 26,1%. Otros sectores que al final del 2005 se reactivaron son el comercio y la construcción, lo cual no es extraño, pues durante el año 2004 estos crecen a una tasa superior a la del 2003 y contrarrestan la desaceleración en el crecimiento de todos los otros servicios. Cabe advertir que la disminución del crecimiento en el 2004 es producto de la situación de la demanda externa, principalmente porque las exportaciones de bienes se desaceleran fuertemente. Los sectores más relacionados con la pérdida de dinamismo de la economía son el manufacturero y el agropecuario.

Para el 2005 la demanda interna crece a un ritmo moderado con respecto al pasado, como consecuencia de que continúa el esfuerzo de ajuste fiscal y monetario, además del efecto adverso del deterioro de los términos de intercambio y mayor inflación sobre el ingreso real de las familias, dado el incremento de los precios de las materias primas en los mercados externos. Por ello, aunque el PIB sea mayor de 4%, el ingreso real muestra una tasa más moderada de entre 2,5% y 3%. Durante el año 2005 se continúa luchando por mejorar las finanzas del sector público, lográndose reducir a 2% del PIB el déficit financiero del Gobierno Central. Al igual que en el año 2004 se realizan esfuerzos importantes de disciplina de gasto, sobre todo los asociados con las transferencias a entidades gubernamentales y con la inversión pública. Se suma también que los ingresos por concepto de impuestos aumentaron, gracias a las mejoras en la administración tributaria y a una mayor inflación. En el 2004, el déficit combinado del sector público es de 3,6% del PIB, el más bajo de los últimos tres años y como consecuencia de: la reducción en las pérdidas del Banco Central, la disminución en el déficit del Gobierno Central y el superávit en el resto del sector público no financiero. Pese a los buenos resultados, se cuestiona la sostenibilidad de esta disciplina fiscal y sobre todo al iniciar la nueva administración en el 2006.

Tanto en el año 2004 como en el 2005, la política monetaria se orienta a disminuir la inflación, por lo que el Banco Central recurre a las operaciones de mercado abierto y al aumento del encaje mínimo legal. Aun cuando se trata de contener la monetización generada por los ingresos de capital

del exterior, no se logra contrarrestar los efectos sobre los precios internos que generan los aumentos en los costes internacionales de las principales materias primas. Es así como la tasa de inflación anual se mantuvo sobre 13% en ambos años. Cabe destacar que el repunte en la inflación no es exclusivo de Costa Rica, pues este indicador a escala centroamericana y latinoamericana también se incrementa.

De acuerdo con un artículo de la revista *Actualidad Económica*⁷⁴, se espera que el año 2006 a escala de indicadores sea similar al año 2005, pero sí pueden presentarse diferencias en función del rumbo que tome el entorno político. Se estima que el producto interno crezca a un ritmo de 4% anual, como consecuencia de las actividades del sector externo y el incremento de la demanda interna. Se prevé más estabilidad de los precios en los mercados internacionales de materias primas, con lo se reducen las presiones inflacionarias provenientes del exterior y se posibilita a que el ingreso real crezca aproximadamente un 3% anual, así como que la inflación anual no supere el 12,5%. Se anticipa que las tasas de interés reales se eleven y aumenten las demandas sociales por mayor gasto público, además, dada la situación política no es probable que se apruebe una reforma fiscal en la primera mitad del año; por lo que se espera un déficit en el Gobierno Central superior a 3% del PIB. La política monetaria sigue orientada a contrarrestar los excesos fiscales y evitar una expansión excesiva de la demanda interna, que afecte los objetivos de inflación y desequilibrio externo. A escala cambiaria, se prevé que continúe el régimen de minidevaluaciones con el mismo ritmo de ajuste cambiario anual entre 8% y 8,5%. Finalmente, la expectativa es que el nuevo Gobierno se enfoque en la consolidación y sostenibilidad fiscal, la inversión en infraestructura, la promoción de exportaciones e inversiones extranjeras y la mayor inversión social en el ámbito de salud, educación y seguridad.

- Entorno político

A través de la historia Costa Rica ha logrado la estabilidad no sólo a escala política, sino también social y económica. Esto se refleja en un estudio realizado para el Banco Mundial en el año 2005 sobre el tema, según el cual Costa Rica se ubica en el primer lugar a escala latinoamericana y en la trigésimo sexta posición a escala mundial por su estabilidad política. Esta ha contribuido a que

⁷⁴ Arce, J. (2005). *La economía costarricense en el 2006. ¿Punto de inflexión política?*. Revista *Actualidad Económica*, número 329, año XIX. Disponible en Internet: <http://www.actualidad.co.cr/329/20.actualidad.html> (8 de enero de 2006).

Costa Rica sea clasificada con un riesgo país moderado, como se observa al revisar las calificaciones de la deuda soberana según el análisis realizado por entidades especializadas en la materia como: *Moody's* (B a 1), *FITCH Ratings* (BB) y *Standard & Poor's* (BB).⁷⁵ De acuerdo con el índice de libertad que publica la organización *Freedom House*, se reconoce a Costa Rica como una democracia madura y estable, que respeta los derechos de las personas. Sin embargo, según el *ranking* de transparencia internacional, existe en el país un problema de corrupción pública mucho más profundo que el experimentado por la mayor parte de las democracias maduras.⁷⁶ Los factores que explican dicha estabilidad son principalmente que el Gobierno de Costa Rica está regido por una serie de controles y balances constitucionales y que existe respeto de los procesos políticos. Además, contribuye que se haya abolido el ejército en 1949 y que el Ex presidente de la República Oscar Arias Sánchez haya recibido el Premio Nobel de la Paz en 1987. Pese a la trayectoria de estabilidad, se debe precisar que el proceso de reforma ha sido lento en los últimos años; como ejemplo está la indecisión con respecto a temas como la reforma fiscal y el Tratado de Libre Comercio negociado con Estados Unidos.

Dentro de los principales cambios políticos que se han hecho tangibles, uno es el rompimiento del bipartidismo que imperaba, pues dado el desencanto de la población con las dos principales fuerzas políticas, han surgido pequeños partidos políticos en el Congreso. Sumado a esto, se tiene que durante el año 2004 hay hechos que generan mucha incertidumbre política, como son los escándalos de corrupción asociados con el Instituto Nacional de Electricidad y la Caja Costarricense de Seguro Social, los cuales vinculan a tres expresidentes de la República y a los partidos políticos a los que pertenecen. Es así como se ponen en evidencia las debilidades de los sistemas institucionales de control sobre la gestión pública, pues la denuncia de las irregularidades provino de los medios de comunicación.

De acuerdo con los resultados del Undécimo Informe de Estado de la Nación⁷⁷, durante el período 1996 y 2004 la satisfacción con el funcionamiento de la democracia en Costa Rica es una de las

⁷⁵ Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Por qué Costa Rica. Costa Rica: país de estabilidad*. Disponible en Internet: <http://www.cinde.org/esp-estabilidad.shtml> (7 de enero de 2006).

⁷⁶ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Costa Rica en perspectiva internacional*. Disponible en Internet: <http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/Paginas/perspectiva.html> (7 de enero de 2006).

⁷⁷ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Fortalecimiento de la democracia*. Disponible en Internet: http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/carpetas/05_Hallazgos_cap5_REV2.doc (7 de enero de 2006).

más altas de América Latina. Sin embargo, es notorio el deterioro en los tres últimos años por el descontento de la población con la política, tanto con los partidos como con sus representantes. Esto da como resultado que para las elecciones del 2006 existan desafección partidaria, reducción en la confianza ciudadana y mucha indecisión en cuanto al voto. Lo que no ha disminuido es el surgimiento de agrupaciones políticas para las próximas elecciones, pues hay inscritos veintisiete nuevos partidos. Especialmente en el año 2004 se observa también un deterioro en la eficacia de los poderes Ejecutivo y Legislativo, así como en la relación que mantienen. El Ejecutivo muestra falta de cohesión, poca capacidad de convocar y convencer, e inestabilidad en los medios de comunicación. El Legislativo continúa mostrando entramamiento del proceso político y aumento de la inestabilidad de las fracciones legislativas, pues al momento de la redacción del Undécimo Informe, el 23% de los diputados y diputadas no forma parte de la agrupación política que los ha llevado a la curul. Como ejemplo de todo lo anterior se cita la indecisión y polémica que se ha generado en torno a la reforma fiscal que aún continúa sin ser aprobada.

La política exterior de Costa Rica en cuanto a la promoción de la paz, la democracia y los derechos humanos es cuestionada en el 2004, por la posición que asume la Administración Pacheco en el conflicto bélico en Iraq. En términos generales, el citado Informe expresa que el país en cuestiones diplomáticas se mantiene dentro del grupo de “naciones aliadas tradicionales” (los países del continente americano, menos Cuba, y las naciones europeas). Su conducta está influenciada por los valores y principios propios y por la conducta del bloque aliado tradicional. El comercio exterior continúa siendo en el principal tema de la acción internacional del Estado costarricense, principalmente lo concerniente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Sobre este particular, cabe mencionar que las negociaciones se finalizan en el 2004 con el compromiso gubernamental de dar un período de transición para abrir ciertos sectores de la economía como las telecomunicaciones y los seguros. Hasta la fecha, el Gobierno mantiene el monopolio en las telecomunicaciones, electricidad, seguros y una parte del sector bancario. Como en el caso de la reforma fiscal, la polémica a escala nacional continúa y por la proximidad de las elecciones es difícil que haya una resolución definitiva en el futuro inmediato. Otro punto de atención lo suscita el problema de navegación en el Río San Juan, pues en setiembre de 2005 vence el acuerdo pactado sobre el tema. Eso ha causado una relación antagónica entre ambos países, lo cual se refleja en el

manejo costarricense de las migraciones nicaragüenses y en el voto de Nicaragua para la secretaría general de la Organización de los Estados Americanos.

- Entorno tecnológico

Sobre este tema cabe destacar que según el reporte de competitividad global del 2001⁷⁸ y específicamente de acuerdo con el índice de tecnología, Costa Rica se ubica como el país número uno de Latinoamérica por la calidad del ambiente para la innovación, la capacidad para recibir tecnología internacional y exportar bienes con alto contenido tecnológico, además, por el grado de asimilación de nueva información y la tecnología disponible en las telecomunicaciones. Adicionalmente, el reporte expresa que es el segundo país más competitivo de Latinoamérica. Se suma también el reporte de desarrollo humano, el cual lo posiciona dentro de los 25 países más altos del total examinado (177 naciones), con respecto a inversión en tecnología y creación. Dentro de las variables que se consideran para esta clasificación, están los años de escolaridad, el gasto en investigación y desarrollo, el gasto en científicos e ingenieros en investigación y desarrollo, y la difusión de la tecnología. La difusión en tecnología se relaciona con la información y comunicación, valora líneas de teléfono, suscripciones de teléfonos celulares, internet *hosts*, costo por llamada de tres minutos de duración y listas de espera para la instalación de líneas de teléfono. Según los datos recopilados por el SIDES hasta el año 1998, Costa Rica supera a todos los países centroamericanos en los subíndices de competitividad, tales como: la situación general de la tecnología, la inversión privada en investigación y desarrollo, la capacidad local para la innovación y la protección de la propiedad.

El entorno tecnológico se enriquece con los ingenieros y técnicos del país, pues poseen perfiles que garantizan productividad, baja rotación de personal y costos competitivos para operaciones de alta tecnología y alta demanda. En cuanto a la infraestructura, cabe mencionar que las telecomunicaciones se han expandido positivamente en cuanto a la cobertura y a la variedad de servicios de que se disponen. Los principales avances se han dado en materia de telefonía celular, de capacidad instalada de los cables submarinos y de nuevas conexiones a Internet. El proyecto

⁷⁸ Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Servicios. Sectores de Negocios*. Disponible en Internet: <http://www.cinde.org/esp-servicios.shtml> (5 de enero de 2006).

denominado "Internet de Avanzada" pretende convertir a Costa Rica en uno de los cinco países mejor conectados con el mundo. Actualmente se cuenta con acceso directo al mundo por fibra óptica, por medio de los cables submarinos maya 1 y arcos 1, lo cual crea una abundante red. Además, se espera que para el 2006 se haya concluido el plan para conectarse al cable *global crossing*.

Muy relacionado con el aspecto tecnológico está el fuerte desarrollo del *software*, constituyéndose en una de las industrias de apoyo más dinámicas de Latinoamérica. Las compañías relacionadas con el *software* son más de trescientas, y van desde pequeñas hasta grandes empresas que atienden el mercado nacional e internacional. Dentro de la industria local sobresalen *ArtinSoft*, *Sysde*, *Lidersoft*, *Codisa*, *Exactus* y *TecApro*, entre otras. También trabajan compañías de renombre mundial tal como *Microsoft*, *Unisys* y *Oracle*; las cuales han desarrollado importantes alianzas estratégicas con compañías locales de desarrollo de *software*. Otros servicios de soporte a la operación de las empresas que se han desarrollado con fuerza son los centros de llamadas, a los que se les clasifica en dos áreas principales: una es el servicio al cliente y la otra es el soporte técnico. Estos centros de llamadas les ofrecen a las compañías una la fuerza laboral de calidad y con las habilidades necesarias (por ejemplo, el dominio del idioma inglés). Además está el soporte denominado *shared services & back offices*, el cual tiene la ventaja de combinar una fuerza laboral bilingüe y calificada con una excelente infraestructura en telecomunicaciones.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial titulado "Cerrando la brecha en educación y tecnología"⁷⁹, existen tres etapas progresivas en la evolución tecnológica de un país, a saber: adopción, adaptación y creación. Según esto, Costa Rica se encuentra en una etapa de adaptación y eso significa que se requieren de destrezas más especializadas. Esto demanda la entrega de incentivos a proveedores privados de educación avanzada, mantener la inversión pública en las escuelas primarias y secundarias, promover la inversión extranjera directa, fortalecer el sector de tecnología de la información y comunicación, implementar políticas confiables de protección de patentes, establecer un financiamiento competitivo para la investigación y desarrollo en el sector privado y mejores vínculos entre las universidades, los institutos de investigación y las empresas.

⁷⁹ Banco Mundial. (2003). *Cerrando la brecha en educación y tecnología*. Disponible en Internet: [http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LAC.nsf/ECADocByUnid2ndLanguage/A3CCD1D1859E48D185256CE5005F998B?](http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LAC.nsf/ECADocByUnid2ndLanguage/A3CCD1D1859E48D185256CE5005F998B?Opendocument) Opendocument (7 de enero de 2006).

- Entorno ambiental

En lo referente al entorno ambiental y de acuerdo con los resultados publicados en el Undécimo Informe de Estado de la Nación⁸⁰, se debe advertir que la situación en esta materia no es tan alentadora como en el aspecto tecnológico. El primer aspecto que preocupa es la existencia de patrones insostenibles en el consumo energético del país, los cuales se agravan por el hecho de que no se tienen políticas que incentiven el uso de fuentes alternativas y por el fuerte incremento del precio de los hidrocarburos. Se suma además que el aumento en el uso de hidrocarburos para el transporte es una de las principales causas de la contaminación del aire, que tiene efectos nocivos sobre la salud de las personas. Aun cuando los controles de la revisión técnica de vehículos han logrado disminuir el ritmo de incremento en la contaminación, no se ha podido evitar que en ciertas áreas esté por encima del valor promedio anual que establece el Decreto de Inmisiones de Costa Rica.

Otra debilidad del país es que no logra contrarrestar los efectos negativos del desarrollo económico, el incremento poblacional y la urbanización sobre el patrimonio natural. Las principales evidencias de esto se reflejan en los graves problemas de contaminación de las fuentes de agua, en el poco progreso en el manejo de los desechos sólidos, en la creciente vulnerabilidad de los recursos marino-costeros y en el uso poco sostenible del recurso tierra. Está también el hecho de que en Costa Rica prevalecen las prácticas de producción y uso del territorio que van en contra del uso racional de los recursos naturales. A escala agropecuaria continúa el uso de agroquímicos, que afectan las aguas continentales y los ecosistemas marino-costeros. Además, la expansión poco ordenada de las principales ciudades se extiende sobre áreas de vocación agrícola y recarga de acuíferos, invade cauces de ríos y produce crecientes descargas contaminantes.

⁸⁰ Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Armonía con la naturaleza*. Disponible en Internet: <http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/Paginas/armonia.html> (7 de enero de 2006).

Pese a todo lo comentado, Costa Rica obtiene resultados positivos a escala de recursos forestales, pues los esfuerzos de años en materia de reforestación ya se perciben y hoy se consigue una cobertura forestal en el 48% del territorio. Sin embargo, se debe hacer notar que esto no es completamente el fruto de las políticas de reforestación, sino del fuerte declive de la ganadería de carne en Costa Rica. Otro avance del año 2004 es el incremento del área sometida al pago de servicios ambientales para protección de bosque, la expansión de la agricultura orgánica (representa un 2% del área dedicada a actividades agropecuarias) y la creciente certificación ambiental de la producción agropecuaria e industrial, con miras a ingresar a ciertos mercados internacionales o para obtener mejores precios. Es positivo que en los últimos años se hayan abierto nuevas oportunidades de participación social en la formulación de políticas públicas, y se hayan creado entidades para el control ambiental habilitadas para recibir denuncias ciudadanas (Secretaría Técnica Nacional Ambiental, Tribunal Ambiental Administrativo y Dirección General de Gestión de Calidad del Ambiente).

Además, a escala local han surgido organizaciones sociales de diversos tipos, las cuales coparticipan en la gestión o vigilancia del uso del patrimonio natural. El año 2004 y los anteriores han sido muy exitosos en cuanto a las acciones para la protección del patrimonio natural, tales como: la gestión de las áreas silvestres protegidas y de su sostenibilidad financiera, la creación de corredores biológicos, tanto en el territorio continental como en el marino; y la obtención de más recursos para la investigación del patrimonio marino y de la biodiversidad. Aun cuando el país ha progresado en materia de gestión de su patrimonio, debe enfrentar retos como que el pago de tierras adquiridas por el Estado con fines de protección avanza lentamente, que se carece de los medios para una adecuada protección de los parques nacionales y de la infraestructura para la protección de fauna silvestre decomisada a cazadores ilegales.

En lo que respecta a la gestión del riesgo y de acuerdo con algunos índices internacionales, Costa Rica tiene una buena posición a escala latinoamericana por su desempeño institucional. Sin embargo, existen debilidades para consolidar un verdadero sistema nacional de prevención y atención de emergencias, y también para la elaboración de instrumentos que permitan precisar los efectos y pérdidas ocasionados por desastres naturales en los ámbitos productivo, social y ambiental, particularmente los de pequeña y mediana magnitud. No se omite mencionar que para el

año 2004 se logra un acercamiento inicial a la construcción de este sistema, mediante la reforma a la Ley Nacional de Emergencias y la formulación del Plan Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.

4.1.2 Competidores por clase de pasta

En este apartado se presenta un compendio de los principales competidores de Pastas Frescas Rapallo. Se hace un recuento de estos en función del tipo de producto que comercializan, partiendo de la amplia categoría de pastas secas hasta llegar a la categoría de máximo interés: las pastas frescas. El análisis de este tema se basa en la información recopilada por la autora mediante observación directa en los puntos de venta, también por el contacto directo con las empresas por vía telefónica, personalmente o mediante la información difundida en Internet, así como por artículos periodísticos.

4.1.2.1 Pasta seca

Como previamente se advierte en este trabajo, esta es una categoría que tanto en Italia como en Costa Rica domina el mercado de pastas y, por lo tanto, constituye una fuerte competencia de producto para las pastas frescas. Hoy la oferta no se limita a la producción nacional, sino que estas mismas empresas u otras compañías están importando productos de otras latitudes.

El liderazgo a escala nacional le corresponde a la pasta marca Roma. Esta es producida por la empresa Roma Prince S.A desde hace más de cuarenta años. Cuenta con la planta de producción más moderna de Centroamérica, la cual está ubicada al lado de su proveedor de materia prima, Molinos de Costa Rica. Esto ha permitido una alianza para que le bombeen directamente la semolina a los silos de Roma. Hoy la empresa tiene instaladas y en funcionamiento dos líneas de pastas largas, una de pastas cortas y otra más para la fabricación de nidos, lo que significa una capacidad instalada de 4.500 kilos por hora⁸¹.

⁸¹ Pastas Roma. *Calidad*. Disponible en Internet: <http://www.pastasroma.com/mision.htm> (30 de enero de 2006).

Desde los años ochenta comienza a exportar a Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos las marcas Roma y Prince Premium, además de la marca Milano (enfocada a la exportación). Todavía hoy mantiene esas marcas en el mercado nacional y además importa las marcas italianas Delverde y Firma Italia. Cabe mencionar que la empresa Delverde produce también la línea de pastas frescas, pero estas no son importadas por Roma Prince S.A.. Con respecto a la marca Firma Italia, se observa que la importación corresponde a la categoría pastas especiales casi listas para consumir. De acuerdo con el análisis de los precios en los diferentes puntos de venta⁸² se deduce que la empresa se dirige los productos a segmentos de mercados diferentes. En el caso de la marca Roma, esta se comercializa a un precio razonable para el poder adquisitivo de las clases media y baja, lo cual no excluye que también sea consumida por la clase alta. Las marcas Prince Premium, Delverde y Firma Italia se venden a precios más altos y que resultan accesibles para los niveles socioeconómicos medio alto y alto. Cabe destacar que en el caso de los productos Prince Premium y Firma Italia, se percibe el deseo de la empresa por ofrecer el beneficio de la “conveniencia”, ya sea por ejemplo, en una pasta para *lasagna* precocida o en una pasta que se vende juntamente con la salsa para acompañarla. Las principales características de las pastas comercializadas por Roma Prince en Costa Rica se resumen en la tabla 4.1.

Tabla 4.1
Detalle de las marcas producidas o distribuidas por Roma Prince S.A.

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Roma	Pasta larga: <i>spaghetti</i> , <i>spaghettini</i> , <i>linguine</i> y macarrones. Pasta corta: coditos, codo rayado, caracolitos, caracoles, plumas, corbatas. Pastas especiales: <i>caneloni</i> , <i>lasagna</i> , tornillitos tricolores, plumas tricolores, nido de tallarín, nido de cabello de ángel.	Van de los 150 a los 1.000 gramos.	Es de polipropileno laminado. Sólo para la <i>lasagna</i> se utiliza una cajita de cartón.
Prince	Pasta larga: <i>spaghetti</i> y macarrones. Pasta corta: coditos, codo rayado, caracolitos, y corbatas. Pastas especiales: <i>caneloni oven ready</i> , <i>lasagna</i> , <i>lasagna precocida</i> , coditos y caracolitos con queso, plumas con salsa.	Van de los 150 a los 800 gramos.	A escala interna es de polipropileno laminado y para ciertos productos a escala externa se completa con una cajita de cartón.

⁸² Para efectos de este estudio se consideran los precios al consumidor final al 10 de febrero de 2006.

Delverde	Pasta larga: <i>spaghetti, spaghetti</i> , y <i>linguine</i> . Pastas especiales: <i>lasagna</i> , tallarín, nido de tallarín, nido de cabello de ángel, <i>gnocchi</i> .	Van de los 250 a los 500 gramos.	Es de polipropileno laminado.
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Tabla 4.1 (continuación)
Detalle de las marcas producidas o distribuidas por Roma Prince S.A.

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Firma Italia	Pastas especiales: <i>maccherondini parmigiana, tortellini</i> con hongos, <i>penne</i> con hongos y <i>fettucine a la carbonara</i> .	Van de los 150 a los 175 gramos.	Es de polipropileno.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Otra empresa nacional que participa en este competitivo mercado es la Distribuidora Lucema S.A.. Emplea la marca homónima Lucema y presenta una oferta de productos que incluye tanto la pasta larga como la corta. Utilizando como variable de segmentación el nivel socioeconómico, se puede decir que estas pastas son dirigidas al mismo segmento de mercado que las pastas Roma, pues se venden a un precio muy similar. Tanto Lucema como Roma se distribuyen en forma intensiva en el país. Con una estrategia de precio bajo y guardando mucha paridad con las marcas recién mencionadas se une otro competidor, esta vez se trata de la marca privada de la Corporación de Supermercados Unidos (CSU), bautizada como Sabemás. Este producto es hecho en Guatemala y distribuido en Costa Rica por Decoinsa. Al ser una marca de CSU, la misma puede encontrarse en los establecimientos de la cadena, lo que incluye: Más x Menos, Hiper más, Maxibodega, Palí y La Unión. Su estrategia de producto en cuanto a la variedad ofrecida sigue los pasos de las dos empresas anteriores, de manera que casi le brindan al consumidor las mismas posibilidades para elegir. Como es de esperar, cuenta con todo el apoyo de la cadena CSU a escala de penetración del mercado. Para una mejor visualización se presenta en la tabla 4.2 una muestra de los principales productos asociados con las marcas Lucema y Sabemás.

Tabla 4.2
Detalle de las características de las marcas Lucema y Sabemás

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Lucema	Pasta larga: <i>spaghetti</i> y <i>linguine</i> . Pasta corta: coditos, codo rayado, caracolitos y caracoles. Pastas especiales: <i>caneloni</i> , <i>lasagna</i> , tornillitos, nido de tallarín y nido de cabello de ángel.	Van de los 250 a los 500 gramos.	Es de polipropileno laminado. Sólo para la <i>lasagna</i> se utiliza una cajita de cartón.
Sabemás	Pasta larga: <i>spaghetti</i> y <i>linguine</i> . Pasta corta: coditos, codo rayado, caracolitos y caracoles. Pastas especiales: <i>caneloni</i> , <i>lasagna</i> , tornillitos, nido de tallarín y nido de cabello de ángel.	Van de los 250 a los 500 gramos.	Es de polipropileno laminado. Sólo para la <i>lasagna</i> se utiliza una cajita de cartón.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Otras dos empresas nacionales que hace relativamente poco tiempo han incursionado en la categoría de las pastas secas, son Bioland S.A. y Productos Balila S.A. En el caso de la primera se trata de una firma caracterizada por la promoción de la agricultura biológica u orgánica y por la aplicación de prácticas industriales naturales⁸³. De aquí que su producto se dirija principalmente a un segmento de mercado que no sólo conoce sobre alimentos orgánicos, sino que desea consumirlos y pagar su precio. Acorde con el análisis realizado, se observa que el precio de la marca Bioland es superior al de las marcas Roma, Lucema y Sabemás, pero inferior al de las marcas importadas. La empresa Productos Balila se dedica a la producción de pastas secas y frescas bajo la marca Pasta y Basta. Por tratarse de uno de los principales competidores a escala de pastas frescas, posteriormente se hace un análisis más detallado de esta compañía y sus productos. Sin embargo, en lo que compete a las pastas secas debe advertirse que la estrategia de precio para esta marca es la fijación de uno alto, lo cual es consecuente con el concepto que se refleja en su eslogan “*la pasta gourmet artesanal*”. Basándose solamente en el precio, se considera que esta marca está dirigida a un segmento de

⁸³ Bioland. *Nuestra visión*. Disponible en Internet: <http://www.bio-land.org/vision.html> (14 de febrero de 2006).

mercado similar al de las pastas importadas, conformado por personas de una clase media alta y alta. Las principales características de estas dos marcas se resumen en la tabla 4.3.

Tabla 4.3
Detalle de las características de las marcas Bioland y Pasta y Basta

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Bioland	Pasta larga: <i>spaghetti</i> integral y de trigo sarraceno.	300 gramos.	Es de polipropileno laminado.
Pasta y Basta	Pasta larga: <i>spaghetti</i> , <i>papardelle</i> y <i>tagliatelle</i> . Pastas especiales: <i>taglierini</i> , flores y radiadores tricolores.	Van de los 480 a los 500 gramos.	Es de polipropileno laminado.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

De acuerdo con la observación realizada por la autora en los principales puntos de venta, las marcas extranjeras que se perciben con más fuerza son Barilla y Divella, ambas son italianas y ocupan el primer y el segundo lugar en la producción de pastas en ese país. Barilla es importada por Ciamesa, que es una de las divisiones comerciales del Grupo Constenla dedicada a la distribución exclusiva de productos de consumo masivo. Los productos Barilla son hechos por el primer grupo alimentario italiano, el cual es líder en el mercado de la pasta a escala mundial y cuenta con una trayectoria de 125 años de operación⁸⁴. Dada la dimensión de este imperio, es de esperar que su portafolio de productos sea muy amplio y que ofrezca todas las variedades de pastas; sin embargo, en Costa Rica se importa relativamente pocos tipos.

La distribuidora de productos italianos Alpiste Ltda. es la que comercializa los productos Divella. Estos son producidos por una empresa del mismo nombre que tiene 110 años de trabajar. Divella posee un 8% de participación del mercado italiano de pasta, con lo que se posiciona en el segundo lugar⁸⁵. Como en el caso de Barilla, la cantidad de productos Divella es grande y comprende pastas largas, cortas y especiales. Sin embargo, en contraste con la marca Barilla, a escala de

⁸⁴ Barilla. *El Grupo Barilla*. Disponible en Internet: <http://www.barillagroup.it/ilgruppo/barilla/index.htm> (1 de febrero de 2006).

⁸⁵ Divella. *Empresa. Los números*. Disponible en Internet: <http://www.divella.it/inumeri.asp> (1 de febrero de 2006).

supermercados de la Gran Área Metropolitana se observa una mayor variedad de productos en el anaquel.

Otra de las marcas italianas que figuran a escala nacional es Zara; esta se distribuye principalmente en la cadena de supermercados Automercado. Pastas Zara es una empresa fundada hace 107 años, en la actualidad produce el 12% de la pasta seca italiana que se consume en el mundo y por sus volúmenes ocupa el primer lugar como exportadora.⁸⁶ En Costa Rica sólo se comercializa una parte de su mezcla total de productos, muy similar a la variedad de Barilla en cuanto a número. En general, estas tres marcas italianas tienen un precio muy similar y ligeramente inferior al de la marca italiana Delverde, por lo que de nuevo se debe considerar que son accesibles para personas con nivel socioeconómico medio alto y alto. Para una mejor comprensión, se resumen sus características en la tabla 4.4.

Tabla 4.4
Detalle de las características de las marcas Barilla, Divella y Zara

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Barilla	Pasta larga: <i>spaghetti, spaghettini, spaghettoni, bavette y capellini</i> . Pasta corta: <i>fusilli, farfalle, penne tricolor, penne rigate y mezze pene</i> Pastas especiales: <i>lasagna y caneloni</i> .	Van de los 250 a los 500 gramos.	Es una caja de cartón.
Divella	Pasta larga: <i>spaghetti, spaghettini, fettucini, tagliatelle, bucatini, linguini y linguine</i> . Pasta corta: <i>pignolia, penne rigate, penne tricolor, zit rigate, estrellitas, farfalle, farfalle tricolor, fusilli, fusilli tricolor, gnochetti sardi, y elicoidali</i> . Pastas especiales: <i>lasagna, caneloni fettuccine, nido de tallarín, nido de cabello de ángel y gnocchi</i> .	Van de los 250 a los 500 gramos.	Es de polipropileno laminado. Sólo para la <i>lasagna</i> se completa con una cajita de cartón.
Zara	Pasta larga: <i>spaghetti, spaghettoni, fidellini, tagliatelle y linguine</i> . Pasta corta: <i>penne rigate</i> . Pastas especiales: <i>lasagna, caneloni</i> ,	Van de los 250 a los 500 gramos.	En algunos casos es de polipropileno laminado y en otros se utiliza la caja de

⁸⁶ Pastas Zara. *Empresa. Mercado*. Disponible en Internet: <http://www.pastazara.it/spa/azienda/mercati.htm> (14 de febrero de 2006).

	nido de <i>fettucine, couscous</i> , espiral tricolor y <i>tortellini</i> .		cartón.
--	-----------------------------------------------------------------------------	--	---------

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Además de las marcas mencionadas existen otras, pero con una reducida presencia en los diferentes puntos de venta visitados. Algunas de estas son las pastas Carrozzi, Alce Nero, Alaska, Rose Art, Lexton, Manischewitz, Boyardee, Hodgson, Lipton, Marian, Radolf, Roland, Betty Crocker, Cbad, Easy Mac y Kraft.

Dentro de la categoría de pastas secas demandan mención especial las precocidas, donde destaca la marca Vigui, la cual es producida por Fideos Precocidos de Costa Rica. La empresa es fundada hace 37 años y ha logrado penetrar los mercados de Estados Unidos, México, el Caribe y América Central. Destaca por la línea de pastas precocidas de trigo y de arroz. Además, recientemente introduce al mercado la línea de sopas instantáneas de tallarines libres de grasa. Los productos se distribuyen intensivamente en infinidad de puntos de venta, pero también pueden comprarse por medio de Internet⁸⁷. Ha sido tradicionalmente conocida por los tallarines precocidos (chinos), hechos de trigo duro de primavera y sometidos a un proceso de secado al vapor hasta obtener un 10% de grado humedad. Esta pasta se fabrica en tres diferentes grosores, a saber: 1, 1,5 y 5 milímetros. Por ser precocidos sólo requieren ser hervidos de 3 a 5 minutos. Su vida útil en estante es de 1 año. Posteriormente introduce la pasta hecha de arroz. Esta especial para todas las personas que no pueden consumir el gluten que está presente en la semilla de muchos cereales. De manera que la empresa la propone como un sustituto de la pasta italiana tradicional. Algunos otros detalles sobre la marca Vigui se presentan en la tabla 4.5.

Tabla 4.5
Detalle de las características de la marca Vigui

Marca	Principales productos	Presentación	Empaque
Vigui	Pasta de trigo: tallarines precocidos, <i>chow mein, fettuccini</i> precocido para horno de microondas. Pasta de arroz: <i>spaghetti, lasagna, caneloni, macaroni, tagliatelle, rotini</i> y <i>vermicelli</i> .	Van de los 180 a los 1.000 gramos.	Es de polipropileno.

⁸⁷ Pasta precocida al vapor Vigui. *Bienvenido a Vigui*. Disponible en Internet: <http://www.vigui.com/> (30 de enero de 2006).

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Existen algunas otras marcas que guardan similitud con las pastas Vigui en lo que respecta al estilo oriental, pero se observa que su oferta es más reducida. Se pueden mencionar por ejemplo: China Fideos, Kiushu, Long Life, Mascot, Oriental y Sapporo Inhiban.

4.1.2.2 Pasta fresca

De acuerdo con la observación directa de la autora en los puntos de venta, así como por la información recopilada al contactar a las empresas productoras; se corrobora que los principales competidores directos de Pastas Frescas Rapallo son las marcas: Pasta y Basta, San Lorenzo, Pastas Frescas Quiero Más e Il Pastaio. Todas son nacionales y a escala de producto no presentan gran diferenciación, pues la oferta se compone de los tipos clásicos de pasta con o sin relleno, en presentaciones muy similares. La estrategia de precio seguida por las empresas competidoras sí revela que se están enfocando en diferentes segmentos, pues mientras que unas descreman el mercado, otras procuran penetrarlo. Siempre en la categoría de producto congelado, pero esta vez en la subcategoría de pasta ya preparada y lista para consumir, se destaca como competidor la marca nacional D. Thompson con su *lasagna*. No se omite mencionar que la Cadena Automercado distribuye aproximadamente tres marcas extranjeras, pero su oferta es relativamente diferente a la de Rapallo y D. Thompson, pues no se trata de *lasagna* preparada, sino de otros tipos de pasta lista para consumir con su salsa.

Es definitivo que la competencia más fuerte para Italo Arata y Compañía S.A. está representada por Productos Balila S.A., la cual es una empresa fundada en 1996 por la familia italiana Bonessa. Se dedica a la producción tanto de pastas frescas como de secas, y comercializa sus productos no sólo a escala de consumidor final, sino también de cliente institucional. Además, junto con otras once empresas forma parte del consorcio agroalimentario *Costa Rica Food Group* (CRFG), el cual se crea en el 2003 como una de las iniciativas de PROCOMER para integrar compañías de un mismo

sector que posean características similares, con el fin de impulsar las exportaciones nacionales⁸⁸. De esta forma la firma ha comenzado un proceso de incursión en el mercado internacional.

Productos Balila S.A. ofrece al consumidor dos marcas de pastas frescas ya mencionadas, a saber: Pasta y Basta y San Lorenzo. Cada una de ellas está dirigida a un segmento de mercado en particular, pues así lo revelan el concepto total de cada marca (logotipo, diseño gráfico, gama cromática, entre otros elementos), la frase de posicionamiento, el empaque del producto y la estrategia de precio. Por cada una de esas variables, se deduce que Pasta y Basta se enfoca a un consumidor de clase media alta y alta, mientras que la marca San Lorenzo es presentada con un carácter más popular y accesible para el cliente de menor poder adquisitivo.

Como empresa, se percibe un deseo de posicionar a la marca Pasta y Basta como la verdadera imagen de la compañía, pues de hecho, esta es la que figura en la página en Internet del *Costa Rica Food Group*, dejando en segundo plano el nombre de Productos Balila S.A.. Otro ejemplo que sustenta esto es que en el empaque de los productos Pasta y Basta se refiere al consumidor al sitio en Internet denominado como: www.pastaybasta.com. Ese anonimato corporativo en aras de exaltar la marca Pasta y Basta, se acompaña de una total separación en materia de comunicación con respecto a la marca San Lorenzo. Sólo en caso de que el consumidor revise con cuidado ambos empaques puede notar que los produce una misma empresa.

Cabe mencionar que Productos Balila también es competidor directo de Italo Arata y Compañía S.A. en la categoría de salsas congeladas, pues aunque no las produce directamente, sí comercializa esta línea bajo la marca Pasta y Basta. De acuerdo con la investigación de la autora, a febrero de 2006 su oferta se compone de seis tipos diferentes, como son la salsa de tomate y especias, la blanca con eneldo, la *bolognesa*, la de mariscos, la de *pesto* y la de tres quesos.

Con miras a establecer un perfil de las dos marcas de Productos Balila, se presentan en la tabla 4.6 las principales variables investigadas.

⁸⁸ Camacho, A. (2006). *Costa Rican Food Group espera atraer a tres nuevas empresas*. Periódico El Financiero, 17 de enero de 2006. Disponible en Internet: http://costarica.capitalfinanciero.com/ef_archivo/2006/enero/22/lomasreciente598882.html (2 de febrero de 2006).

Tabla 4.6
Detalle de las características de la marcas fabricadas por Productos Balila S.A.

Marca	Pasta y Basta	San Lorenzo
Principales tipos de productos	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli, caneloni, tortellini</i> y pasta para hacer <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> . Vendidos directamente por el fabricante: <i>Agnolotti, ravioloni, ravioli, tortelli, tortellini</i> y <i>caneloni</i> .	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli</i> y <i>tortellini</i> .
Sabores	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli</i> con relleno de salmón, carne, hongos, berenjena, pollo y especias, espinacas y queso, jamón y queso. <i>Caneloni</i> con relleno de pollo y espinaca. <i>Tortellini</i> con relleno de salmón, pavo y jamón serrano.	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli</i> con relleno de carne, pollo y espinacas. <i>Tortellini</i> con relleno de carne.
Tamaño	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli</i> en presentación de 500 y 750 gramos. Anteriormente, en presentaciones de 250 y 500 gramos. <i>Caneloni</i> en presentaciones de 540 y 600 gramos. Anteriormente, en presentaciones de 400 y 360 gramos. <i>Tortellini</i> en presentaciones de 500 gramos. Pasta para hacer <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> en presentaciones de 215 y 500 gramos.	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli</i> en presentación de 500 gramos. <i>Tortellini</i> en presentación de 500 gramos.
Empaque	El empaque consiste en una bolsa de polipropileno laminado y transparente. Se utilizan los colores blanco, amarillo y azul. Es un solo tipo de empaque para todos los productos, por lo que para expresar los datos específicos de cada uno, se le adhiere una etiqueta. Aparece	Se utiliza un empaque único, que consiste en una bolsa de polipropileno transparente, a la cual se le adhiere una etiqueta donde se suministra al consumidor toda la información que establece el Ministerio de Salud y los datos

	<p>la marca y su eslogan “<i>La Pasta Gourmet Artesanal</i>”. Además de la información que exige el Ministerio de Salud en el empaque, se le brinda al consumidor una explicación de la dieta mediterránea, dado su vínculo con las pastas. También se hace énfasis en que es un producto fresco y natural. No brinda información nutricional sobre el producto.</p>	<p>específicos del producto que corresponda. Los colores que predominan son el blanco y amarillo. No aparece ningún eslogan, ni se brinda información nutricional sobre el producto.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Tabla 4.6 (continuación)
Detalle de las características de la marcas fabricadas por Productos Balila S.A.

Marca	Pasta y Basta	San Lorenzo
<p>Tiempo de cocción u horneado</p>	<p>Los <i>ravioli</i> y <i>tortellini</i> requieren ser hervidos de 5 a 6 minutos. Los <i>caneloni</i> requieren de 6 a 8 minutos en horno de microondas y de 15 a 20 minutos en horno convencional. En el caso de la pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> no se expresa por cuánto tiempo se debe hornear la pasta.</p>	<p>Los <i>ravioli</i> y <i>tortellini</i> requieren ser hervidos de 3 a 4 minutos.</p>
<p>Condiciones de almacenamiento y vida útil</p>	<p>La pasta fresca debe estar congelada para que tenga una vida útil de aproximadamente de seis meses.</p>	<p>La pasta fresca debe estar congelada para que tenga una vida útil de aproximadamente de seis meses.</p>
<p>Precios promedio de los productos</p>	<p><i>Ravioli</i>, los precios van de los 2.500 a los 4.800 colones. <i>Caneloni</i>, los precios van de los 4.200 a los 4.400 colones. <i>Tortellini</i>, los precios van de los 2.700 a los 3.400 colones. Pasta para hacer <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i>, los precios van de los 700 a los 1.000 colones.</p>	<p><i>Ravioli</i>, están entre los 1.600 y 2.100 colones. <i>Tortellini</i>, con un precio promedio de 1.600 colones.</p>
<p>Proceso de producción</p>	<p>Dado su nivel de producción, este debe realizarse en forma automática.</p>	<p>Dado su nivel de producción, este debe realizarse en forma automática.</p>
<p>Puntos de venta del producto</p>	<p>Automercados, Más x Menos, Saretto, Hipermás, Super Uno, AM.PM.</p>	<p>Más x Menos e Hipermás.</p>
<p>Aspectos promocionales</p>	<p>En los diferentes puntos de venta visitados no se observa material promocional. Al momento de la investigación se determina que se está realizando una promoción de ventas a</p>	<p>No se observa material promocional en ninguno de los puntos de venta visitados, ni actividades vigentes a escala de promoción de ventas. Tampoco es posible obtener</p>

	escala de los clientes frecuentes de la Cadena Automercado. Por estar su página en Internet en renovación, sólo es posible tener información en el sitio <i>web</i> del consorcio <i>Costa Rica Food Group</i> .	información sobre esta marca en ninguno de los dos sitios <i>web</i> relacionados con Productos Balila.
Forma de contacto con la empresa	Visita personal o por teléfono, fax, correo electrónico y página en Internet (actualmente está en renovación).	Visita personal o por teléfono, fax o apartado postal.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

La fábrica de pastas Quiero Más S.A. es otra empresa nacional que produce pastas frescas y secas a pequeña escala; sin embargo, estas últimas no se distribuyen por medio de detallistas, sino que se venden a clientes institucionales o directamente en las instalaciones donde se hacen, las cuales se ubican en Barrio La California. La variedad de pastas frescas que se venden en los supermercados es muy reducida, pues al revisar su portafolio total de productos se observa una mayor cantidad, la cual incluye también las salsas preparadas para acompañar las pastas. De acuerdo con el precio de los productos, se deduce que la firma utiliza una estrategia de precio bajo, con lo cual se convierte la pasta fresca más económica y accesible para los consumidores. Cabe resaltar que tanto por la estrategia de precio como de producto, estas pastas se aproximan al concepto y estrategia de la marca San Lorenzo de Productos Balila S.A. Para una mejor comprensión se presenta la tabla 4.7 con las variables investigadas sobre la marca.

Tabla 4.7
Detalle de las características de la marca producida por Quiero Más S.A.

Marca	Pastas Frescas Quiero Más
Principales tipos de productos	Distribuidos en supermercados: <i>Torteletis</i> , pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> . Vendidos directamente por el fabricante: Fideos, <i>ravioli</i> , <i>lasagna</i> preparada rellena, pasta para hacer empanadas para freír, <i>pre-pizzas</i> , ñoquis, pasta de hojaldre y salsas.
Principales sabores	Distribuidos en supermercados: <i>Torteletis</i> con relleno de carne. Pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> normal y de espinacas.
Tamaño	Distribuidos en supermercados: <i>Torteletis</i> y pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> en presentación de 400 gramos.

Empaque	Consiste en una bolsa de polipropileno transparente, a la que se adhiere una etiqueta donde se muestra toda la información que establece el Ministerio de Salud. Dentro de la gama cromática hay un claro predominio del color amarillo. No aparece ningún eslogan, ni se brinda información nutricional sobre el producto.
Tiempo de cocción u horneado	Los <i>tortellets</i> requieren ser hervidos 10 minutos. La pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> requiere ser hervida de 3 a 5 minutos, pero no se dice cuánto tiempo debe hornearse posteriormente.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Tabla 4.7 (continuación)
Detalle de las características de la marca producida por Quiero Más S.A.

Marca	Pastas Frescas Quiero Más
Condiciones de almacenamiento y vida útil	La pasta fresca debe estar congelada para que tenga una vida útil de aproximadamente de seis meses.
Precios de los productos	<i>Tortellets</i> , con un precio promedio de 1.100 colones. Pasta para <i>lasagna</i> y <i>caneloni</i> , con un precio promedio de 900 colones.
Proceso de producción	El proceso de producción es automático, pero no se produce a escala industrial. La pasta es elaborada en el mismo local donde se vende (Barrio La California, San José).
Puntos de venta del producto	Automercados, Más x Menos, Hipermás, Saretto y Perimercado.
Material informativo sobre los productos	En el punto de venta del fabricante suministran la lista de productos y de precios, pero en las cadenas detallistas visitadas no se observa material promocional, ni actividades de promoción de ventas vigentes. Tampoco es posible obtener información sobre esta marca en ningún sitio <i>web</i> .
Forma de contacto con la empresa	Visita personal o por teléfono o apartado postal.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Finalmente, está la empresa denominada El Pastero Centro de Pastas Frescas Italianas S.A., la cual se funda hace 20 años y no está vinculada con Italia más que por sus productos, pues es totalmente costarricense. La pasta fresca que produce se comercializa bajo la marca Il Pastaio, tanto a escala de consumidor final como de cliente institucional. De acuerdo con la investigación realizada, este producto se vende principalmente en los supermercados de la Cadena Automercado y en Super

Uno. Al analizar el precio de esta marca, se observa que está en una posición intermedia con respecto a la más costosa, Pasta y Basta; y a la más económica, Pastas Frescas Quiero Más. Según esto, guarda mayor proximidad con las dos marcas restantes, es decir, con Pastas Frescas Rapallo y con San Lorenzo. Los detalles sobre la marca y la estrategia asociada con esta se muestran en la tabla 4.8.

Tabla 4.8
Detalle de las características de la marca hecha por
El Pastero Centro de Pastas Frescas Italianas S.A.

Marca	Il Pastaio
Principales tipos de productos	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli y tortelloni.</i> Vendidos directamente por el fabricante: Su portafolio se amplía a 33 productos.
Principales sabores	Distribuidos en supermercados: <i>Ravioli y tortellini</i> con relleno de carne y queso. Vendidos directamente por el fabricante: Carne, pollo, vegetales, mariscos y queso, pero están abiertos a escuchar la necesidad del cliente.
Tamaño	<i>Ravioli y tortellini</i> en presentación de 500 gramos.
Empaque	Es un empaque sencillo que consiste en una bolsa de polipropileno transparente, la cual tiene impresa toda la información que establece el Ministerio de Salud. Hay un predominio del color amarillo y los detalles son en color rojo y verde. No aparece ningún eslogan, ni se brinda información nutricional sobre el producto.
Tiempo de cocción	Los <i>ravioli y tortelloni</i> requieren ser hervidos de 15 a 20 minutos.
Condiciones de almacenamiento y vida útil	La pasta fresca debe estar congelada para que tenga una vida útil de aproximadamente de seis meses.
Precios de los productos	<i>Ravioli</i> , los precios van de los 1.800 a los 2.200 colones. <i>Tortellini</i> , con un precio promedio de 2.400 colones.
Proceso de producción	El proceso de producción es automático, pero no se produce a una

	escala industrial.
Puntos de venta del producto	Automercado y Super Uno.
Material informativo sobre los productos	En las cadenas detallistas visitadas no se observa material promocional, ni actividades de promoción de ventas vigentes. Tampoco poseen un sitio <i>web</i> para establecer un vínculo directo con el consumidor.
Forma de contacto con la empresa	Visita personal o por teléfono.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Otro de los competidores para Italo Arata y Compañía S.A. es Delicias Thompson. Esta es una empresa nacional que vende sus productos a escala de consumidor final y clientes institucionales, además brinda el servicio *catering*, posee una repostería y sala de té para actividades especiales. La oferta de productos que se distribuye a escala de detallistas va más allá de las pastas, pues incluye pastel de pollo y de palmito. Para efectos de este estudio se considera a la empresa Delicias Thompson como competidor directo en la producción y venta de *lasagna* rellena congelada y lista para consumir, la cual requiere nada más que el consumidor la caliente en un horno convencional o de microondas. La única diferencia con respecto a la producida por Pastas Frescas Rapallo es que ellos no sólo ofrecen el tamaño individual y con relleno de pollo, sino que venden una presentación cuyo tamaño es para el consumo de ocho personas, además, los rellenos pueden ser de carne o de pollo.

Cabe destacar que el conjunto total de elementos de la etiqueta, incluida la marca, logran proyectar una imagen del producto que bien puede parecer una pasta importada, sobre todo por el nombre de marca utilizado: D. Thompson. El precio de la *lasagna* en tamaño individual es menor que el de Pastas Frescas Rapallo, pero en ambos casos el producto ofrece el beneficio de la conveniencia y se dirige a los consumidores que están dispuestos a pagar un precio superior por esa característica. En la tabla 4.9 se puede observar en detalle cada uno de los aspectos asociados con la marca D. Thompson.

Tabla 4.9
Detalle de las características de la marca producida por Delicias Thompson S.A.

Marca	D.Thompson

Tipos de productos	Distribuidos en supermercados: <i>Lasagna</i> rellena y lista para consumir.
Principales sabores	Distribuidos en supermercados: <i>Laasgna</i> con relleno de carne y pollo.
Tamaño	<i>Lasagna</i> en presentación de 1.240 gramos, 8 porciones. <i>Lasagna</i> en presentación de 300 gramos, porción individual.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Tabla 4.9 (continuación)
Detalle de las características de la marca producida por Delicias Thompson S.A.

Marca	D.Thompson
Empaque	El empaque de la <i>lasagna</i> en presentación individual consiste en una caja de una caja de cartón, con tapa desprendible para el momento de hornearla. Si se trata de la presentación de 8 porciones, el empaque del producto se compone de un recipiente que protege y mantiene la forma de la <i>lasagna</i> . En ambos casos el acabado final lo da el revestimiento plástico que deja totalmente sellado el producto. La etiqueta muestra la información que exige el Ministerio de Salud, así como una ilustración del producto. Hay un predominio del color rojo en el empaque, sobre todo en la presentación individual. Además, tiene ciertos detalles en amarillo y blanco. Se brinda la brinda información nutricional sobre el producto. Todos los elementos escritos del empaque aparecen tanto en español como en inglés. No contiene ningún eslogan.
Tiempo de cocción u horneado	La <i>lasagna</i> en presentación de individual requiere de 5 minutos en horno de microondas. Cabe mencionar que con el empaque de fábrica no se puede utilizar el horno convencional. La presentación de 8 porciones requiere de 45 minutos en horno convencional a 350 grados y sólo se puede calentar en microondas si no se utiliza el empaque de fábrica.
Condiciones de almacenamiento y vida útil	El producto debe estar congelado para que tenga una vida útil de aproximadamente de seis meses.
Precios de los productos	<i>Lasagna</i> de 1.240 gramos, con un precio promedio de 3.500 colones. <i>Lasagna</i> de 300 gramos, con un precio promedio de 1.000 colones.
Proceso de producción	En el caso de <i>lasagna</i> rellena y lista para consumir, el proceso de producción es todavía artesanal y manual.
Puntos de venta del producto	Automercados, Hipermás y Super Uno.

Material informativo sobre los productos	Al momento en que se visitan las cadenas detallistas no se observa material promocional, pero sí actividad de promoción de ventas en uno de los establecimientos. No es posible obtener información sobre esta marca en ningún sitio <i>web</i> .
Forma de contacto con la empresa	Visita personal o por teléfono, fax, apartado postal o correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de realizada por la autora.

Dentro de la categoría de comida preparada, cabe mencionar que la Cadena Automercado tiene como proveedor a Southeast Frozen Foods Co., el cual se encarga de las marcas extranjeras Lean Cuisine, Stouffer's y Michelina's. En los tres casos se trata de pastas congeladas ya preparadas como son *caneloni* con queso, *spaghetti* con atún y *ravioli* Alfredo; pero ninguna ofrece la *lasagna* lista para consumir.

Tras haber establecido el perfil de cada uno de los competidores, se procede a mostrar una perspectiva de la situación del mercado, desde un punto de vista cuantitativo. Considerando que no se dispone de datos reales sobre la participación de cada una de las empresas que comercializan pastas frescas, se opta por hacer una estimación basándose en el espacio ocupado por cada marca en el congelador del punto de venta. Como es natural, la participación de las marcas puede variar de un detallista a otro, por eso se ha estimado conveniente hacer un muestreo de seis supermercados en diferentes lugares de la ciudad. Han sido seleccionados por considerarse que son los que mejor reflejan la situación competitiva, dadas las marcas que distribuyen, los niveles de ventas y su ubicación geográfica. Cabe destacar que para su elección se ha contado con el asesoramiento de la empresa bajo estudio, pues posee el conocimiento de las variables mencionadas. Después de evaluar los resultados en cada supermercado muestreado, se consolidan en un promedio general para estimar la participación de mercado por marca, tanto a escala de pastas frescas con o sin relleno, como de *lasagna* ya preparada y lista para consumir. De acuerdo con esto, se presenta en tabla 4.10 el panorama competitivo en cifras.

Tabla 4.10
Participación de mercado estimada para cada marca

Punto de venta investigado	Hiper Curri						
Marca							
Pasta y Basta	38						
San Lorenzo	13						
Pastas Frescas Rapallo	17						
Pastas Frescas Quiero Más	8						
Il Pastaio	4						

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación realizada por la autora al 11 de febrero de 2006.

Como se observa, Productos Barila con sus marcas Pasta y Basta y San Lorenzo posee el 48% del mercado, donde se perfila como líder la primera de estas. Las cifras confirman lo que anteriormente se dijo en cuanto a la fuerza competitiva que representa Pasta y Basta para Pastas Frescas Rapallo, que ocupa el segundo lugar con 9% menos de participación. El tercer puesto es disputado por San Lorenzo, Quiero Más y D. Thompson, cada una con participaciones similares. Finalmente, Il Pastaio logra un 4% de las ventas estando presente en sólo dos de los seis supermercados analizados. Cabe mencionar que si se considera sólo a la *lasagna* congelada, es claro el liderazgo de D. Thompson en los supermercados. Esto se explica porque la empresa Delicias Thompson está fuertemente concentrada en este producto y ligeramente en el pastel de pollo y de palmito, mientras que Italo Arata y Compañía canaliza sus mayores esfuerzos a las pastas frescas con o sin relleno, y en menor grado hacia la *lasagna* ya preparada y lista para consumir.

En aras de contrastar la participación de mercado estimada para las pastas frescas con la realidad, se presenta la distribución porcentual de las ventas en unidades físicas y monetarias para cada marca, de acuerdo con los datos suministrados por uno de los detallistas que comercializa las Pastas Frescas Rapallo. Por razones de confidencialidad no se da el nombre del intermediario. Los datos presentados pertenecen al período que va del 1° de enero al 31 de diciembre de 2005.

Es necesario aclarar que aun cuando esta información es real, no se ha utilizado para inferir la participación total del mercado, porque como lo ha reflejado la investigación de campo de la autora, existen diferencias entre las marcas comercializadas y el espacio en el congelador que estas ocupan de un detallista a otro. Solamente a manera de referencia se muestra la información de una de las cadenas de supermercados, pues se tiene la limitación de que no vende la marca San Lorenzo y, por

lo tanto, no es posible hacer un análisis completo de la situación. En la tabla 4.11 se muestra la participación de mercado para cada marca, según las ventas del distribuidor para el año 2005.

Tabla 4.11
Participación de mercado para cada marca vendida durante el año 2005

Marca		
Pasta y Basta Pastas Frescas Rapallo Pastas Frescas Quiero Más Il Pastaio		

Fuente: Elaboración propia basada en las cifras suministradas por un distribuidor de Pastas Frescas Rapallo.

De acuerdo con esto, debe destacarse la notable diferencia que se da en la participación de mercado en función del tipo de unidad empleada para el cálculo. Como se observa, ya sea que se consideren las ventas en unidades físicas o monetarias, es radical el liderazgo de la marca Pasta y Basta con respecto a las demás. Su alta participación en las ventas en colones se explica por la política de precio alto que ha fijado. La única marca que guarda la equidad independientemente de la forma de estimar la participación es Il Pastaio, pero en los otros dos casos hay un deterioro del indicador cuando se revisa la participación en unidades monetarias.

Para una mejor comprensión de la diferencia en la participación calculada con unidades físicas *versus* la estimada con unidades monetarias, se presenta en la tabla 4.12 una estimación del precio promedio de cada marca, para luego determinar su relación con respecto al precio promedio total. Según esto, Pasta y Basta se vende a un precio que supera al precio promedio total en un 23%, lo

que explica sus altas ventas en colones. Todas las demás marcas venden a precios inferiores, desde un 13 a un 57% menos. Aquí se refleja lo mencionado anteriormente sobre las estrategias de precio que cada marca sigue. Este análisis es sólo una aproximación por considerar la situación de las ventas de una cadena detallista, pero permite analizar en cifras al menos una parte del mercado de pastas frescas.

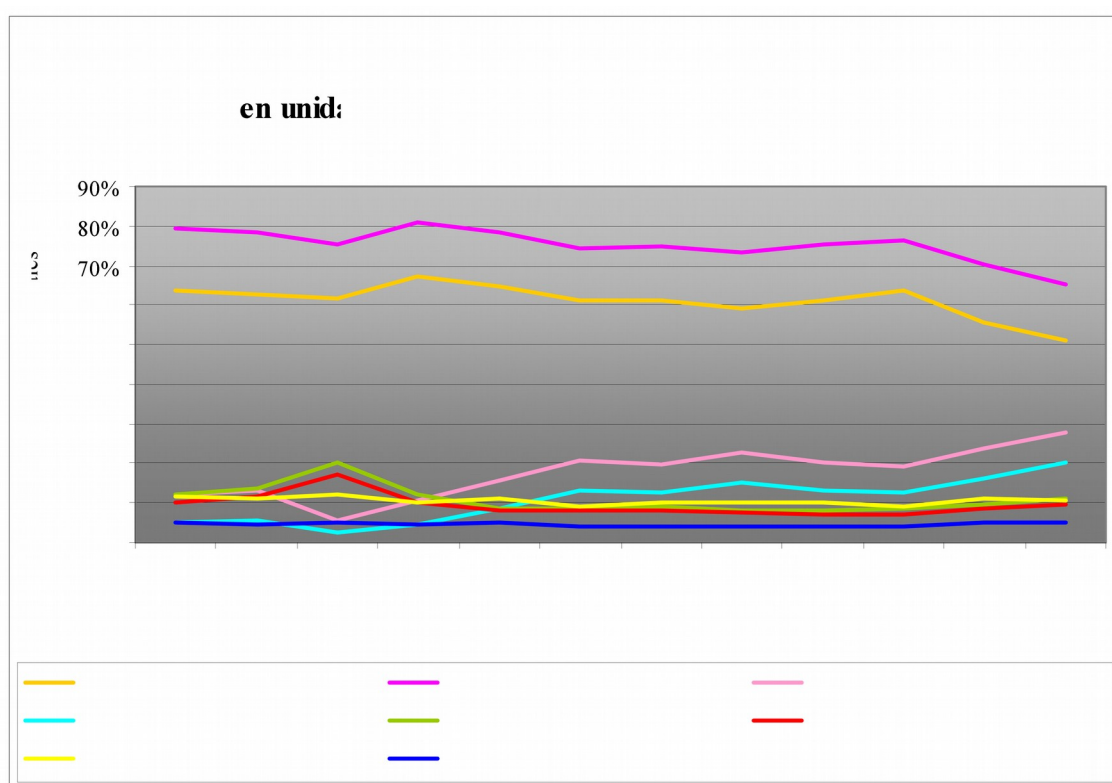
Tabla 4.12
Precio promedio por marca y relación con el precio promedio total para el año 2005

Marca		
Pasta y Basta Pastas Frescas Rapallo Pastas Frescas Quiero Más		

Fuente: Elaboración propia basada en las cifras suministradas por un distribuidor de Pastas Frescas Rapallo.

También es posible estudiar a partir de la información brindada por el intermediario la situación de las ventas de cada marca durante el año 2005. Como se refleja en el gráfico 4.1, durante el período analizado la marca Pasta y Basta mantiene la superioridad absoluta en ventas, ya sea medida en unidades físicas como monetarias; sin embargo, en noviembre y diciembre decrecen. Esta disminución coincide con el cambio en el empaque del producto y el aumento en el gramaje, por lo que puede existir una correlación entre estos hechos. A eso se debe sumar que durante el decrecimiento de las ventas de Pasta y Basta se da una situación inversa a favor de Pastas Frescas Rapallo, lo que hace pensar que quizás algunos consumidores en esos dos meses han cambiado la marca comprada para beneficio de Italo Arata y Compañía S.A.. En términos generales se observa una tendencia estable para todas las marcas analizadas, sin grandes cambios en la situación de las ventas, con lo cual se mantiene la relativamente constante la participación de mercado que se ha presentado según los datos del distribuidor.

Gráfico 4.1



Fuente: Elaboración propia basada en las cifras suministradas por un distribuidor de Pastas Frescas Rapallo.

Utilizando los datos aportados por el detallista, se presenta en la tabla 4.13 el producto más y menos vendido de cada marca. Aun cuando no se muestra aquí la distribución total de las ventas de cada marca, pero tras haber sido analizada por la autora, se puede decir que por lo menos en el caso de esta cadena de supermercados, la marca que posee mayor diversificación en sus ventas es Pasta y Basta, lo cual se explica por haber ofrecido durante el año 2005 aproximadamente 16 productos. Caso contrario es Pastas Frescas Quiero Más, pues sólo comercializa a escala de consumidor final

dos productos y uno de ellos genera el 69% de las ventas. A pesar de ofrecer Pastas Frescas Rapallo durante ese año 7 productos, se concentra en uno de ellos más de la mitad de las ventas. Un caso más balanceado es Il Pastaio, pues aunque uno de sus productos representa el 41%, los otros tres restantes mantienen niveles de ventas similares, como prueba está que el menos vendido significa el 17% del total.

Tabla 4.13
Producto más y menos vendido de cada marca en unidades físicas durante el año 2005

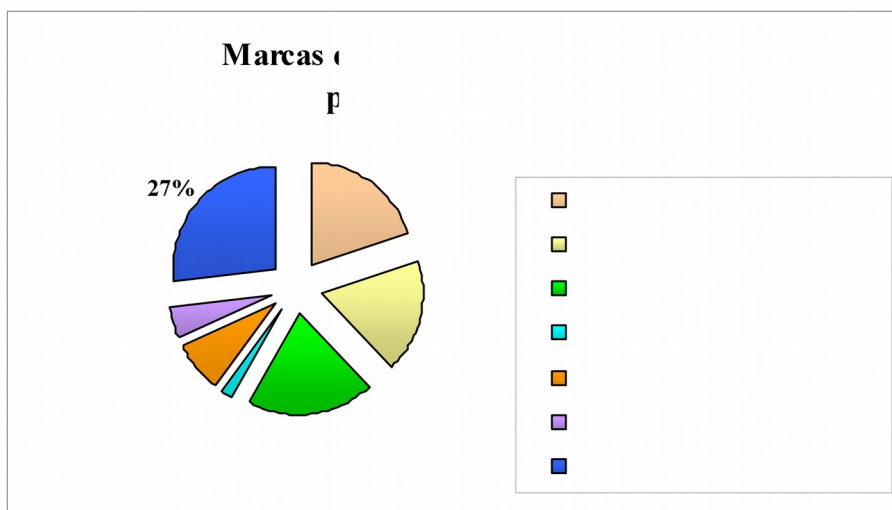
Marca				
Pasta y Basta	<i>Rav</i>			
Pastas Frescas Rapallo	<i>Past</i>			
Pastas Frescas Quiero Más	<i>Tor.</i>			
Il Pastaio	<i>Rav</i>			

Fuente: Elaboración propia basada en las cifras suministradas por un distribuidor de Pastas Frescas Rapallo.

El tercer escenario que se presenta para cerrar este análisis del entorno competitivo, se basa en los resultados de la investigación de mercado realizada a escala de compradores de pasta fresca. Dentro de muchos aspectos evaluados, el primero se refiere al grado de recordación de las marcas. Los resultados obtenidos son muy interesantes, pues contrasta el hecho de que Pasta y Basta aun cuando tiene el liderazgo a escala de participación de mercado, no repite eso en materia de participación en la mente del comprador de pastas frescas. Tampoco logra posicionarse bien la otra marca de Productos Balila, pues San Lorenzo tiene apenas un 2% de participación. Como se muestra en el gráfico 4.2, tanto Pastas Frescas Rapallo y como Quiero Más, superan ligeramente a Pasta y Basta por 2%, pero en términos generales se encuentran en una posición similar. El hallazgo más importante es que existe un 32% de encuestados que no recuerdan ninguna marca de pasta fresca o tan sólo creen recordar el empaque, lo que significa que hay una oportunidad de mejora en materia de recordación para las marcas existentes o inclusive para otras nuevas. Cabe destacar que el 8% que corresponde a otras marcas se refiere a los entrevistados que mencionan marcas

extranjeras que no se venden en el país, o que se venden a escala de clientes institucionales y no por medio de las cadenas detallistas.

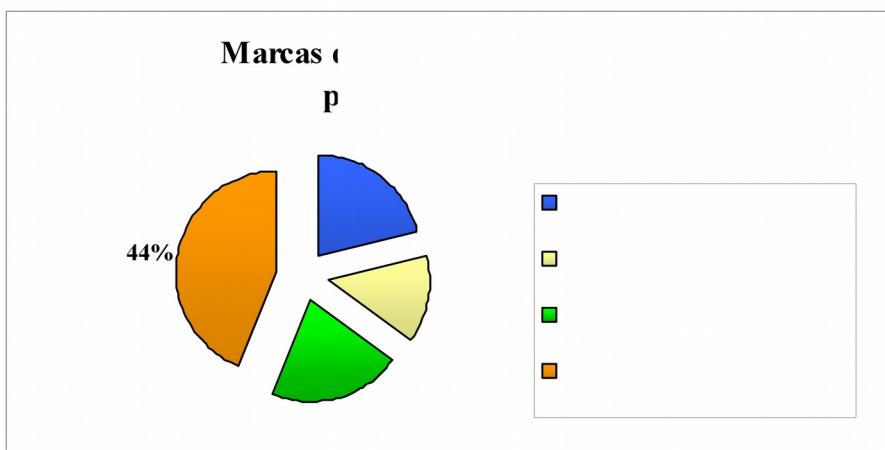
Gráfico 4.2



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

Los resultados obtenidos al preguntar al encuestado cuál marca de pasta fresca compra, no son menos reveladores ni diferentes de los anteriores. De acuerdo con el gráfico 4.3, existe un 44% de personas que no recuerdan la marca de pasta que adquieren, esto hace evidente que hay un grupo de consumidores que no están comprando por la marca sino por el producto como tal. El 56% restante está dividido entre Pastas Frescas Rapallo (21%), Pasta y Basta (14%) y Pastas Frescas Quiero Más (21%). Una vez más los resultados contrastan con la participación de mercado, lo que hace pensar que aun cuando Pasta y Basta tiene ventaja a escala de ventas, no necesariamente la posee a escala de recordación de marca. También se puede suponer que parte de ese 44% de personas que no recuerdan la marca están comprando Pasta y Basta, y eso explica la diferencia en ventas con respecto a Pastas Frescas Rapallo y Quiero Más.

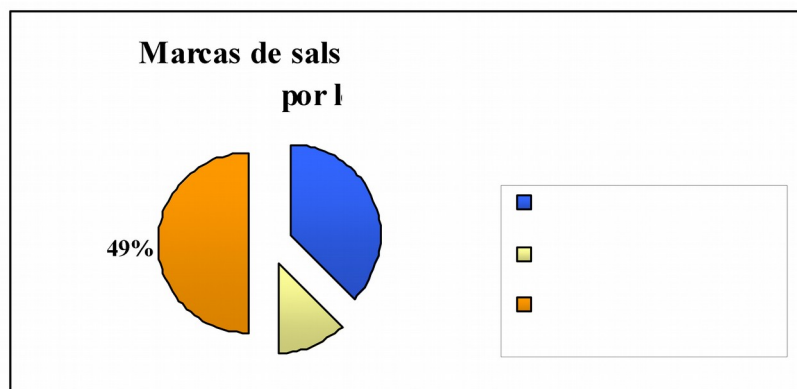
Gráfico 4.3



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

Dado que tanto Pastas Frescas Rapallo como Pasta y Basta comercializan la línea de salsas preparadas congeladas, se ha incluido en la investigación una parte para medir la situación competitiva con respecto a ese producto hermano de las pastas frescas. De momento, conviene mencionar que sólo un 20% de los entrevistados expresa que compra este tipo de salsas y que de nuevo Pasta y Basta no obtiene un resultado más favorable que Pastas Frescas Rapallo, por lo menos en lo que respecta al grupo de personas que recuerdan la marca comprada. Al igual que en el caso de las pastas frescas, existe un porcentaje importante de consumidores (49%) que no recuerdan marca que compren. Para una mejor comprensión de lo comentado se muestra el gráfico 4.4.

Gráfico 4.4



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

4.1.3. Análisis FODA de los principales competidores y de la empresa

A partir de la investigación sobre la competencia, se tiene conocimiento de su actuar en el mercado. Esto, unido a la revisión del entorno y de las nuevas tendencias globales y locales que previamente se han comentado, permite realizar un análisis conjunto y completo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas⁸⁹. Primero se describen las variables del entorno externo, las cuales representan oportunidades y amenazas para todos los actores de la categoría de pastas frescas. Posteriormente, se revisan las variables internas que constituyen las fortalezas y las debilidades de cada uno de los productores de pastas frescas en Costa Rica. Para facilitar el análisis comparativo se presenta una serie de variables y el grado en que cada empresa lo posee, según sea alto, medio o bajo. Algunos puntos se evalúan únicamente para las Pastas Frescas Rapallo, pues es información confidencial y no ha sido revelada por los competidores, por ello se omite la calificación para estos.

- Oportunidades

- ✓ El consumidor quiere productos alimenticios que le brinden conveniencia y portabilidad, lo que explica el crecimiento a escala mundial de muchas categorías como “las comidas preparadas y bases para preparar comidas”, destacándose las refrigeradas y congeladas.
- ✓ Se ha incrementado la demanda de comidas congeladas tipo gurmé, dentro de las que se encuentra la italiana.
- ✓ El aumento de los hogares con doble ingreso permite que estos tengan un mayor poder adquisitivo y que puedan pagar el beneficio de la conveniencia.
- ✓ La incorporación de la mujer al ámbito laboral, así como el aumento de hombres y mujeres que viven solos y trabajan, hace que tengan poco tiempo para cocinar y prefieran productos alimenticios fáciles y rápidos de preparar.
- ✓ La tendencia de “las noventa y nueve vidas” refuerza la búsqueda de la conveniencia, pues el consumidor tiene demasiadas cosas por hacer y lograr, pero no dispone de mucho tiempo, por lo que busca productos alimenticios listos o casi listos para consumir.

⁸⁹ Dado que el análisis FODA se basa en todo lo desarrollado durante este trabajo de investigación, no se mencionan de nuevo las fuentes de información que sustentan las afirmaciones y comentarios, pues previamente han sido puntualizadas con el rigor necesario.

- ✓ América Latina es el continente con el mayor crecimiento de la categoría “platos preparados”.
- ✓ Existe una tendencia del consumidor a preferir el consumo de productos alimenticios saludables y seguros.
- ✓ La dieta mediterránea ha logrado difundirse y contrarrestar el efecto adverso de las dietas bajas en carbohidratos, que desestimulan el consumo de la pasta.
- ✓ Contrario a Estados Unidos, en los países latinoamericanos no existen tantos seguidores de la dieta baja en carbohidratos y, por tanto, no ha decrecido radicalmente el consumo de estos.
- ✓ Existe una tendencia en el consumidor a comprar productos alimenticios nuevos e innovadores y el poco conocimiento de las personas sobre la pasta fresca puede lograr que sea percibida como tal.
- ✓ La tendencia del “encapsulamiento” del consumidor genera más compras de alimentos para prepararlos y comerlos en el hogar.
- ✓ La tendencia denominada “fantasía de la aventura” genera el deseo de consumo de alimentos exóticos y foráneos como las pastas frescas.
- ✓ La tendencia a “las pequeñas gratificaciones” hace que el consumidor tenga mayor disposición a gastar más de vez en cuando para complacerse, lo cual incluye alimentos más costosos o menos comunes como las pastas frescas.
- ✓ Tanto la tendencia a la “liberación”, como a la “regresión” y a la “supervivencia”, denotan un deseo del consumidor por recuperar la vitalidad, reinterpretar su edad y vivir más, por lo que le interesa consumir productos alimenticios más sanos y naturales.
- ✓ El fuerte desarrollo mundial y nacional de las cadenas detallistas de alto nivel hace que exista una mayor oferta de intermediarios para distribuir la pasta fresca, dado el cuidado que requiere por ser parte de la categoría de productos congelados.
- ✓ El crecimiento del negocio de *foodservice* ha permitido que muchos consumidores conozcan las pastas frescas al probarlas en un restaurante y que luego decidan comprarlas para consumirlas en su hogar.
- ✓ Costa Rica se encuentra entre los principales países consumidores de pasta del mundo.
- ✓ Al observar el consumo per cápita de pastas en Italia *versus* el de Costa Rica, se deduce que en el país hay posibilidad de aumentarlo.

- ✓ Desde el punto de vista italiano, se percibe una tendencia a redescubrir la pasta fresca en América y en el Oriente.
- ✓ La rigurosa manipulación que demandan los productos congelados es un desestímulo para la importación de este tipo de bienes.
- ✓ Costa Rica ha terminado la etapa de reconocimiento de los derechos de las mujeres y ha comenzado una fase ampliación de los logros alcanzados, por lo que se espera un incremento de su inserción laboral y, por tanto, mayor búsqueda de productos de conveniencia.
- ✓ Los indicadores demográficos de Costa Rica (tasa de mortalidad infantil, esperanza de vida al nacer y tasa de crecimiento de la población) suponen un aumento de los mercados por esta vía.
- ✓ La mayor proporción de la población costarricense se ubica en lo que se denomina grupos productivos, donde la carga económica corresponde principalmente a la población joven, por lo que un porcentaje significativo de personas disponen de un ingreso para adquirir bienes.
- ✓ Por ser la pasta un producto de consumo familiar, conviene que en Costa Rica predomine el hogar nuclear (70%), seguido por el extenso (20%) y que en tercer lugar esté el hogar compuesto (10%).
- ✓ A escala económica se espera más estabilidad de los precios en los mercados internacionales de materias primas, lo que reduce la presión inflacionaria del exterior y contribuye a un crecimiento estimado del ingreso real cercano a 3% anual, así como que la inflación anual no supere el 12,5%.
- ✓ Los expertos esperan que el nuevo Gobierno se enfoque en la consolidación y sostenibilidad fiscal, la inversión en infraestructura, la promoción de exportaciones e inversiones extranjeras y la mayor inversión social en el ámbito de salud, educación y seguridad.
- ✓ Las telecomunicaciones se han expandido positivamente en cuanto a la cobertura y a la variedad de servicios de que se disponen, especialmente a escala de telefonía celular y uso de la Internet, lo que genera más posibilidades para el mercadeo interactivo.
- ✓ Un 85% de los encuestados expresa que sí perciben una diferencia entre las pastas secas y las frescas, pues los compradores consideran principalmente que estas últimas son más

fáciles y rápidas de preparar, además, tienen mejor sabor y son más nutritivas (naturales, frescas y sin preservantes).

- Amenazas
 - ✓ La aparición de marcas propias o privadas en múltiples categorías de productos como las pastas secas incrementa el ambiente competitivo.
 - ✓ Contrario a los países desarrollados, en Latinoamérica los productos de conveniencia, ya sean congelados o no, enfrenta el problema de que sólo son accesibles para las personas con altos ingresos y no para la mayoría de la población.
 - ✓ Dada la necesidad de conveniencia, han surgido muchos productos congelados que sirven para preparar platillos conocidos, como: tacos, burritos, arepas, enyucados, papas fritas, entre muchos otros.
 - ✓ Existe una serie de dietas que están de moda y promueven el consumo de proteínas y la reducción de los hidratos de carbono (por ejemplo, las pastas), lo que explica que en el año 2004 la categoría de carbohidratos no dulces sea la de menor crecimiento a escala global.
 - ✓ La mayor conciencia del consumidor sobre los productos especializados (con indicaciones geográficas o denominaciones de origen) puede restar efecto al fenómeno del sonido italiano de la marca (*italian sounding*).
 - ✓ La tendencia al individualismo del consumidor hace que exija una personalización de las necesidades, y esto puede ser difícil de lograr para las pequeñas empresas productoras de pastas frescas.
 - ✓ Las tendencias del “consumidor vigilante” y “S.O.S salvemos al mundo” hacen que los clientes exijan más de las empresas productoras y en particular de los productos que pueden dañar su salud, como los alimentos.
 - ✓ La compra realizada por *Wal-Mart* de la tercera parte de las acciones de *Carhco*, significa la introducción de muchos productos nuevos de esta empresa estadounidense en el mercado costarricense.
 - ✓ El desarrollo del negocio del *foodservice* como respuesta al ritmo de vida del consumidor, hace que este consuma gran cantidad de alimentos fuera de su casa y que compre menos alimentos para preparar en el hogar.

- ✓ Se está perdiendo la costumbre de sentarse a comer en familia por el agitado ritmo de vida de los miembros, y eso genera un mayor consumo de alimentos fuera del hogar.
- ✓ La expansión de las franquicias de comida rápida en Costa Rica aumenta las opciones para el consumidor, y eso aumenta la probabilidad de que este decida consumir alimentos fuera de su casa.
- ✓ Aún en Italia, el consumo de pastas frescas es muy bajo (7%) al compararlo con el de pastas secas (93%).
- ✓ En Costa Rica el consumo de pastas frescas y congeladas sólo representa el 6% del consumo total de pastas.
- ✓ Los principales cereales que constituyen la base de la alimentación del costarricense son el arroz y los frijoles.
- ✓ En Costa Rica el consumidor tiene poco conocimiento sobre las pastas frescas y la demanda del producto es baja, por lo que las ventas no crecen, sólo se mantienen.
- ✓ Contrario a los países europeos, el consumidor costarricense aún no ha desarrollado significativamente la preferencia por los productos congelados, dentro de los que están incluidas las pastas frescas.
- ✓ El costo del espacio en el congelador es alto.
- ✓ Los supermercados destinan poco espacio dentro del establecimiento para la categoría de productos congelados.
- ✓ En el año 2004 hay un deterioro en las oportunidades para que la población tenga una mejor calidad de vida, y esto causa aumento de la pobreza, reducción en los ingresos laborales de todos los estratos y disminución del ingreso social que el Estado proporciona a los hogares.
- ✓ Todavía en el año 2004 el país no logra alcanzar la equidad social, pues los indicadores específicos asociados con la distribución de oportunidades entre la población, han evolucionado negativamente.
- ✓ Para el año 2004 aumenta la incidencia de la pobreza total (medida por ingresos) de 18,5% a 21,7%, se incrementa la intensidad de la pobreza y el porcentaje de personas vulnerables a esa condición, además, disminuye en 6% el ingreso per cápita promedio real de los hogares con ingreso conocido.

- ✓ En el año 2004 los indicadores de empleo muestran desempeños negativos, como por ejemplo, que los nuevos empleos aumentan menos de un tercio de los que se generan en promedio por año.
- ✓ Al año 2004, los problemas de crecimiento económico y equidad social continúan siendo más profundos para las mujeres que para los hombres, destaca por ejemplo que a escala total la inserción laboral de la mujer es más precaria que la del hombre.
- ✓ En los últimos años Costa Rica muestra un crecimiento económico razonable considerando el de otras economías latinoamericanas, pero no por ello se le define como satisfactorio.
- ✓ Se espera que los indicadores económicos del año 2006 sean similares al año 2005, pero sí pueden presentarse diferencias por el rumbo político que tome el nuevo Gobierno, en particular lo referente a la Reforma Fiscal y al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
- ✓ El Poder Legislativo puede continuar mostrando entramamiento del proceso político y mantenerse la indecisión con respecto a la Reforma Fiscal y al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
- ✓ Tanto a escala mundial como nacional, el consumidor posee un mayor conocimiento y hábito de consumo de las pastas secas
- ✓ Casi la totalidad de las empresas productoras y distribuidoras de pasta seca en Costa Rica tienen más recursos para invertir que las de pasta fresca.
- ✓ La variedad de productos ofrecidos en la categoría de pasta seca es muy amplia y en casi todos los casos se vende a precios inferiores que los de la pasta fresca.
- ✓ Tanto a escala mundial como nacional, las pastas secas disfrutan de un excelente posicionamiento en la mente del consumidor cuando este piensa en la palabra “pastas”.
- ✓ En Costa Rica la oferta de pastas no se limita a la producción nacional, pues las mismas empresas fabricantes u otras compañías están importando productos de otras latitudes.
- ✓ La empresa Roma *Prince* S.A tiene más de cuarenta años de trabajar, cuenta con la planta de producción más moderna Centroamérica y es el líder del mercado nacional de pastas.

- Fortalezas

De la empresa						
Fundada por un italiano conocido del negocio. Tiene muchos años de trayectoria en el mercado.						

- Debilidades

De la empresa						
<p>La empresa se mantiene como familiar.</p> <p>Dado el tamaño de la firma, no un departamento de mercadeo</p>						

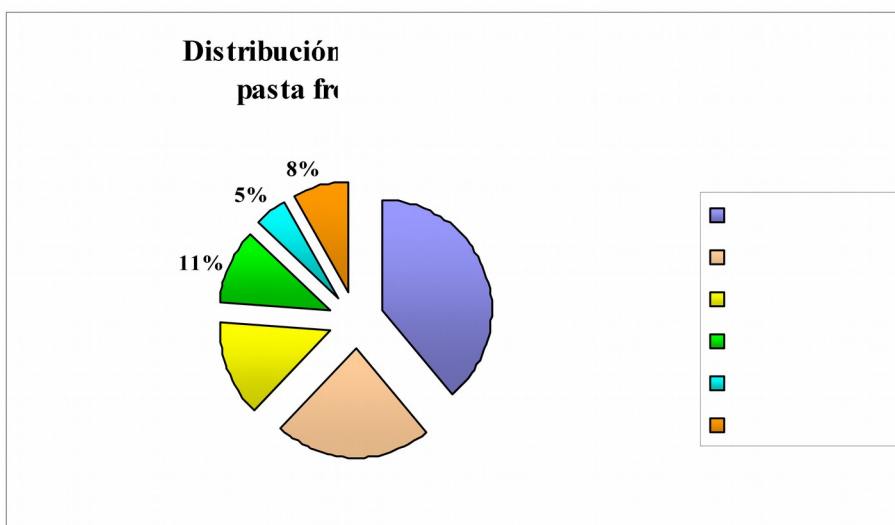
4.3 Análisis del mercado

El último paso por considerar para concretar el plan táctico de mercadeo, es el estudio del mercado de las pastas en Costa Rica. La fuente de información más importante para lograr este objetivo es el Estudio General de Medios (EGM) del año 2004⁹⁰ y los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), además, se complementa con los hallazgos obtenidos por la autora mediante una investigación de mercado⁹¹ realizada a escala de compradores de pasta fresca.

4.3.1 Estimación del tamaño del mercado según la clase de pasta

De acuerdo con el EGM, la pasta corresponde a la categoría de productos cuyo consumo es por hogar y no individual. Esto coincide con los resultados de la encuesta aplicada, pues al consultarles a las personas sobre quién consume en el hogar la pasta fresca que se compra, se obtiene una amplia participación de los diferentes miembros de la familia e inclusive de amigos, lo que se refleja en el gráfico 4.5.

Gráfico 4.5



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

⁹⁰ El Estudio General de Medios (EGM) es realizado por IPSOS-Media Research, permite conocer una serie de variables asociadas con el consumo de productos en Costa Rica, mediante la realización de 12.000 encuestas cara a cara. En este trabajo se utiliza los resultados para el año 2004.

⁹¹ Para el análisis del mercado la autora ha realizado una investigación a escala de compradores finales de pasta fresca, el diseño y resultados de dicho estudio pueden ser revisados en detalle en el anexo complementario No.1.

Para estimar el tamaño de mercado lo primero que debe conocerse es la incidencia de consumo de pasta de los hogares costarricenses, que según el EGM para el año 2004 es de 94,27%. Este porcentaje se distribuye por tipo de pasta de la siguiente forma: pasta seca 88,94% y fresca y congelada 5,33%. Por lo anterior, se deduce que existe un 5,73% de los hogares costarricenses que no consumen pasta de ningún tipo. Cabe mencionar que para la cuantificación del mercado se plantea como supuesto que dicha incidencia de consumo se mantiene constante para el período estimado. De esta forma, el siguiente paso es proyectar el número de hogares de en Costa Rica para el año de aplicación del plan táctico (de julio de 2006 a junio 2007)⁹². En la tabla 4.14 se muestra la proyección del tamaño del mercado de pastas secas y frescas y congeladas, medido en el número de hogares de Costa Rica y dada la incidencia de consumo antes indicada.

Tabla 4.14
Estimación del tamaño del mercado potencial, según la clase de pasta

Variable año		
Hogares que consumen pasta		
Seca		
Fresca y congelada		
Hogares que no consumen		

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC y el EGM.

Es importante advertir que al conocer la incidencia real de consumo según el EGM, se considera que cada miembro del mercado no sólo ha demostrado tener interés por el producto, sino también la capacidad de compra necesaria. Además, en el caso de las pastas secas estos hogares tienen la accesibilidad, pues es un bien que se distribuye masivamente, por lo que el mercado potencial es a su vez el mercado disponible. La situación de las pastas frescas y congeladas es diferente, pues a escala de consumidor final sólo son distribuidas en la Gran Área Metropolitana. Es de suponer

⁹² Las proyecciones del número de hogares de Costa Rica realizadas por el INEC están disponibles hasta julio de 2005, por lo que el período a julio de 2006 es una estimación de la autora, al aplicar la misma tasa de crecimiento de hogares utilizada por esta entidad, la cual es de 3,35%.

entonces que las personas que han expresado en el EGM que consumen el producto tienen acceso a él, ya sea porque viven en la Gran Área Metropolitana o mantienen un vínculo con esta, como puede ser el laboral. De esta forma, también se considera que para las pastas frescas y congeladas el mercado potencial estimado constituye un mercado disponible.

En aras de cuantificar aun más el panorama, se procede a estimar el potencial del mercado para las pastas frescas y congeladas. Como se ha expresado previamente, el consumo anual per cápita es de 0.2 kilogramos, lo que significa un consumo por hogar de 0.80 kilogramos, dado que el Censo Nacional estima que en Costa Rica el número promedio de miembros por hogar es de 4 personas. Considerando el número de hogares y el consumo de estos, se proyecta un potencial de mercado de 49.885 kilogramos. Para estimar dicho potencial en unidades físicas se utiliza como parámetro la presentación de 500 gramos, pues según los resultados de la encuesta aplicada, el 57% de las personas compra ese tamaño de producto⁹³. Finalmente, para el cálculo del mercado potencial en unidades monetarias se establece como precio promedio la suma de 2.207 colones. Este ha sido calculado basándose en las ventas en unidades físicas y monetarias durante el año 2005 de un distribuidor de las Pastas Frescas Rapallo⁹⁴, según lo cual, el precio promedio es de 1.988 colones. A esta cifra se le adiciona el monto correspondiente a la inflación esperada para el año 2006, que según el Banco Central de Costa Rica (BCCR), no ha de superar el 11%⁹⁵. Explicado esto, se muestra en la tabla 4.15 la estimación del potencial de mercado para las pastas frescas y congeladas.

Tabla 4.15
Estimación del potencial de mercado para las pastas frescas y congeladas
para el período de julio de 2006 a junio de 2007

Tamaño del mercado en número de hogares	Cor h kil			
62.357				

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC, el EGM y un distribuidor de las Pastas Frescas Rapallo.

⁹³ El detalle completo de los resultados de la investigación a escala de compradores finales de pasta fresca puede ser observado en anexo complementario No.1.

⁹⁴ Como se expresa antes, el nombre del distribuidor se mantiene en el anonimato por razones de confidencialidad.

⁹⁵ Revista Actualidad Económica. (2006). *Costa Rica: La mayor inflación del área*. Disponible en Internet: http://www.actualidad.co.cr/331-332/58.indicadores-costa_rica.html (7 de marzo de 2006).

4.3.2 Segmentos de mercado de interés para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Luego de haber estimado el tamaño del mercado de las pastas frescas y congeladas se procede a segmentarlo, para lo cual, se considera fundamental presentar el perfil del comprador de pastas frescas que se ha determinado mediante la investigación de mercado⁹⁶. El análisis de dicho perfil tiene como objetivo encontrar las variables clave que pueden servir para dividir el mercado en forma estratégica. Como se observa en la tabla 4.16, el primer hallazgo relevante es que el consumidor compra las pastas frescas porque las considera un producto de conveniencia, dada su fácil y rápida preparación.

Tabla 4.16
Perfil del comprador de pastas frescas generado por la investigación de mercado

Variable	Descripción
Motivo de compra de las pastas frescas	Adquiere las pastas frescas principalmente porque las cataloga como un producto de conveniencia, dado que son de fácil y rápida preparación.
Diferencia percibida	Considera que sí existe una diferencia entre las pastas frescas y secas, justamente porque las primeras son más fáciles y rápidas de preparar, además de tener un mejor sabor.
Nivel de recordación de las marcas	No recuerda las marcas de pastas frescas.
Nivel de recordación de la marca comprada	No recuerda la marca de pasta fresca que compra.
Motivo de compra de la marca de pasta fresca que adquiere	La razón por la que adquiere la marca que generalmente compra, aunque no recuerde el nombre, es porque le gusta su sabor y considera que es de buena calidad (entendida como que el producto cumple lo que promete).
Nivel de satisfacción con el producto	Está satisfecho en términos generales, pero considera que se puede mejorar el empaque del producto e inclusive su precio.
Preferencia por un producto de la línea	Tiene mayor inclinación por el <i>ravioli</i> , seguido de la pasta para hacer <i>lasagna</i> .

⁹⁶ El detalle completo de los resultados de la investigación a escala de compradores finales de pasta fresca puede ser observado en anexo complementario No.1.

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

Tabla 4.16 (continuación)
Perfil del comprador de pastas frescas generado por la investigación de mercado

Variable	Descripción
Proceso de decisión de compra	Este es un consumidor que influye, decide y compra por sí mismo la pasta fresca; sin embargo, la consume en su hogar principalmente con su pareja e hijos. También existe otro grupo de consumidores que por ser solteros la consumen con la pareja, los familiares y los amigos.
Patrón de consumo	Normalmente compra la presentación del producto de 500 gramos, una vez al mes y para el consumo de 4 personas. Existe un segundo grupo importante que compra para el consumo de 2 personas.
Lugar de compra	Adquiere la pasta fresca en el supermercado, donde destacan las cadenas Automercado, Más x Menos e Hipermás.
Hábito de consumo	La mayoría consume la pasta fresca acompañada con una salsa hecha en casa, pues les gusta preparar su propia receta. Sólo un pequeño grupo compra la salsa preparada por la conveniencia que ofrece.
Aspectos demográficos del comprador de pasta fresca	Mayoritariamente se trata de personas casadas, cuya edad es superior a 20 años e inferior a 50 años. Laboran principalmente en el ámbito empresarial y su ingreso promedio está entre 200.000 y 600.000 colones mensuales. Reside con más frecuencia en la provincia de San José. El segundo grupo importante que le sigue es el de personas solteras, lo que explica que haya una cantidad significativa que compra pasta para el consumo de 2 personas y no de 4, como en el caso de los casados.

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación de mercado realizada por la autora.

Cabe aclarar que la conveniencia es el motivo por el que compra la categoría de pastas frescas en general (sin considerar una marca en especial) y en este sentido se destaca en forma contundente con respecto a otras razones citadas. Este aspecto expresa que el consumidor costarricense no está ajeno a la tendencia que ACNielsen ha marcado como el motor del crecimiento de muchas categorías de alimentos. La búsqueda de ese beneficio se explica al revisar las variables demográficas, pues según los resultados obtenidos se trata en su mayoría de personas casadas que laboran y que, a su vez, tienen responsabilidades a escala familiar. Dado esto, es comprensible que no dispongan de mucho tiempo para dedicarlo a elaborar comidas complicadas. Otro grupo importante que le sigue a este es el de personas solteras, pero que por el ritmo de vida actual, tampoco disponen de tiempo o deseos de consumir alimentos que demanden mucha elaboración

para saborearlos. Cabe recordar que como se explica antes, dentro de los diferentes tipos de hogares en Costa Rica, los unipersonales han cobrado fuerza.

4.3.2.1 Variables de segmentación

De acuerdo con lo anterior, se concluye que existen dos grupos fuertes de consumidores que procuran el mismo beneficio, pero que difieren entre sí por el tipo de hogar en que se clasifican. A eso se suma que mercadológicamente es sabido que la conducta del consumidor varía en función del tipo de hogar que conforma; un ejemplo de ello se pone en evidencia en los patrones de compra, pues normalmente un hogar unipersonal consume menos cantidad de alimentos que uno nuclear con hijos.

En virtud de esto, se fija como variable de segmentación el tipo de hogar al que pertenece el consumidor. Para dividir el mercado de pastas frescas que se ha estimado, se utiliza la información del Censo Nacional de Población y Vivienda 2000, en cuanto al porcentaje de hogares que corresponden a cada tipo. Se aclara que esta tipología abarca todas las posibles combinaciones de hogares y demás estados civiles, por lo que se considera la idónea para el fin. Se recuerda que aun cuando en la investigación se vislumbra la importancia de los grupos de personas casadas y solteras, eso no significa que al momento de dividir el mercado se ignoren otros grupos, por eso se propone utilizar la clasificación que plantea el Censo Nacional. Se trabaja con el supuesto de que la distribución porcentual por tipo de hogar a escala nacional y otros indicadores asociados, se mantiene igual dentro del grupo de hogares definido como el mercado para las pastas frescas y congeladas.

Como se puede observar en la tabla 4.17, de acuerdo con el tipo de hogar se establecen dos grupos. El primero corresponde a todos los “hogares nucleares⁹⁷, extensos⁹⁸ y compuestos⁹⁹”, y el otro se refiere a “otros hogares¹⁰⁰”.

⁹⁷ Los hogares nucleares son: conyugal sin hijos, conyugal con hijos y monoparental.

⁹⁸ Los hogares extensos son: conyugal con otros familiares, monoparental con otros familiares y jefe con otros familiares.

⁹⁹ Los hogares compuestos son: nuclear con no familiares, extenso con no familiares y jefe con no familiares.

¹⁰⁰ Los otros hogares son: unipersonal y no familiares.

Tabla 4.17
Porcentaje de hogares y número promedio de ocupados por hogar según el tipo

Variables por considerar		
Porcentaje del total de hogar Promedio de ocupados por h		

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC.

La otra variable que se considera importante para efectos de segmentación es el nivel socioeconómico de los hogares, dado que el precio es hasta el momento el punto de diferenciación entre las marcas actuales de pasta fresca. El EGM suministra la distribución porcentual de los hogares que compran pasta fresca y congelada, según su nivel socioeconómico, a saber: alto, medio alto, medio-medio, medio bajo y bajo. En la tabla 4.18 se muestra dicha distribución.

Tabla 4.18
Porcentaje de hogares según el nivel socioeconómico

Nivel socioeconómico	
Alto (ABC1) Medio alto (C2) Medio medio (C3) Medio bajo (C4) Bajo (D)	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del EGM.

4.3.2.2 Tamaño de los segmentos

Al cruzar las variables tipo de hogar y nivel socioeconómico, es posible establecer el número de segmentos de mercado y, a su vez, cuantificar el tamaño de estos en cantidad de hogares. Para hacer este cálculo se retoma la estimación del mercado para las pastas frescas y congeladas, según

el cual son 62.357 hogares. En la tabla 4.19 se muestran los diferentes segmentos identificados y su tamaño expresado en número de hogares.

Tabla 4.19
Tamaño de los segmentos de mercado estimados para las pastas frescas y congeladas

Tipo de hogar <i>versus</i> nivel socioeconómico	e	
Alto (ABC1)		
Medio alto (C2)		

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC y el EGM.

4.3.2.3 Selección del segmento primario y del secundario

Para la selección de los segmentos se utilizan dos criterios: uno es el tamaño y otro el nivel socioeconómico. Cabe aclarar que entre algunos de ellos no se considera que existan diferencias radicales, por lo que para fines estratégicos se van a fusionar. De aquí que se considere como segmento primario de la empresa los asignados como 2 y 3, que a partir de ahora se denominan: “segmento de hogares nucleares, extensos y compuestos cuyo nivel socioeconómico es medio alto y medio medio”.

Se considera que este segmento primario es atractivo por su tamaño y porque al formar parte de hogares nucleares, extensos y compuestos el promedio de personas ocupadas es de 1,6, mientras que en los segmentos del 6 al 10 es de 1,05 (ver tabla 4.21). Este dato es relevante al considerar que cuanto más ocupados están los miembros del hogar, mayor es la búsqueda de la conveniencia, pues su nivel de actividad hace que dispongan de menos tiempo para preparar los alimentos. El otro beneficio que tiene este segmento es que no se compite directamente con el líder del mercado, pues Pasta y Basta se enfoca sobre todo en los segmentos 1 y 6.

Bajo el mismo esquema se elige como segmento secundario de la empresa el conformado por los segmentos 7 y 8, que a partir de ahora se definen como: “segmento de otros hogares cuyo nivel socioeconómico es medio alto y medio medio”. Este grupo de hogares es pequeño, pero muestra una tendencia a crecer no sólo en Costa Rica sino en el mundo. Esto se explica principalmente por el aumento de los hogares unipersonales¹⁰¹ y hace que para el futuro se vislumbre como atractivo.

Para una mejor visualización se muestra en la tabla 4.20 el potencial de mercado antes estimado pero ahora en la proporción que le corresponde a cada segmento de mercado, según sea el primario o el secundario. Cabe destacar que en este análisis se mantiene el consumo promedio por hogar de 0,80 kilogramos en ambos segmentos con fines comparativos y para mostrar un panorama conservador, pues si se calcula el potencial de acuerdo con el número promedio de miembros que corresponde a cada segmento, este es ligeramente superior.

Tabla 4.20
Estimación del tamaño de los segmentos de mercado y el potencial de mercado de cada uno para el período de julio de 2006 a junio de 2007

Segmento de mercado	Tamaño d segmento · número de hc				
Primario	30.414				
Secundario	2.937				

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC, el EGM y un distribuidor de las Pastas Frescas Rapallo.

4.3.2.4 Principales competidores dentro del segmento

Antes de definir a los competidores dentro del segmento, es importante aclarar que en la actualidad las marcas de pastas frescas se diferencian básicamente por la estrategia de precio, y que por lo tanto se identifica a los segmentos que atienden en función de su nivel de ingresos. Considerando el precio de los productos de la competencia y el de Pastas Frescas Rapallo, las marcas que pueden aproximarse son Il Pastaio y San Lorenzo. Sin embargo, su participación de mercado, el nivel de

¹⁰¹ Barquero, J. (2004). *"Cambios en las características y composición de las familias en Costa Rica y su vulnerabilidad frente a la pobreza"*. Disponible en Internet: <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/index.htm> (29 de setiembre de 2006).

recordación de la marca y la variedad de productos que ofrecen no supera la de Pastas Frescas Rapallo. Por ello, a pesar de su existencia no se estima que se deba renunciar a la conquista de los segmentos seleccionados.

Cabe precisar también que si se ignora la variable precio, la única marca que es clara en su definición del segmento de interés es Pasta y Basta, pues su frase de posicionamiento es “*La pasta gourmet artesanal*”. Como la frase lo expresa, les interesan los consumidores que aspiran a un platillo gourmet o exquisito, lo cual se constata con su estrategia de precio alto. El resto de las marcas no envía ningún mensaje al consumidor, por lo que se considera que existe una gran oportunidad de explotar el beneficio de la conveniencia dentro del segmento electo.

Capítulo V

Propuesta de mejoramiento: un plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Luego de haber realizado un análisis completo de la situación de la empresa en cuanto a su entorno interno e externo, se está en posibilidad de plantear una propuesta de mejoramiento mediante un plan táctico de mercadeo, trabajando sobre todo en las áreas que generan problemas u oportunidades para la compañía.

5.1 Resumen ejecutivo

Este plan táctico de mercadeo se crea para la línea de Pastas Frescas Rapallo, la cual tiene catorce años de haber sido introducida al mercado. Aun cuando la empresa ha logrado mantener estables los niveles de ventas, es un hecho que se ha incrementado notablemente la actividad de la competencia, en especial la del líder del mercado de pastas frescas. De aquí que surja la necesidad de hacer una revisión de la estrategia de mercadeo antes aplicada para tomar medidas correctivas, que permitan a Italo Arata y Compañía S.A. enfrentar exitosamente los cambios del entorno y ajustarse a escala interna.

A partir de la investigación realizada se obtienen dos hallazgos que marcan la dirección de la nueva estrategia. El primero es que la categoría de pastas frescas es muy poco conocida por los consumidores, y el otro es que existe un porcentaje significativo de los encuestados que adquieren este producto, pero no recuerdan la marca que compran. Es así como surge la gran oportunidad de emprender esfuerzos para posicionar en la mente de los consumidores a Rapallo, pues ninguna de las marcas actuales de pastas frescas lo ha logrado en forma contundente. En aras de conseguirlo, se propone convertir a las Pastas Frescas Rapallo en una marca. Dado que, como lo afirman los gurús del mercadeo, ya no son los productos los que compiten en el mercado, ahora son las marcas las que están en la contienda.

La investigación realizada contesta la pregunta de cuál es el perfil del comprador de pasta fresca a escala de consumidor final. Uno de los más valiosos descubrimientos es saber que compran las pastas frescas porque las perciben como un producto de conveniencia, entendida como de fácil y rápida preparación. Esto se convierte entonces en el caballo de batalla para posicionar a la marca Rapallo en el segmento de mercado primario y secundario. Aunque estos grupos difieren en algunas características, tienen el común denominador de que por su ritmo de vida ven en los productos de conveniencia la solución al problema de “tengo mucho por hacer y muy poco tiempo para hacerlo”. Hasta ahora, casi todos los oferentes se han dedicado a vender pasta, con excepción del líder del mercado, que utiliza como frase de posicionamiento “la pasta gourmet artesanal”.

Ante ese panorama, en el plan propuesto se fijan los objetivos y la estrategia que debe implementarse para que el rediseño de la marca Rapallo no sólo contribuya a posicionarla, sino que también haya un incremento de la participación de mercado y que la empresa lidere el segmento de mercado que ha seleccionado. Destacan entonces cambios a escala de diseño de la marca y del empaque, así como de la estrategia de comunicación integrada de mercadeo y la mezcla promocional aplicada.

5.2 Objetivos del plan

5.2.1 Objetivos de ventas en unidades físicas y monetarias

- Lograr un nivel de ventas en unidades físicas de 19.210, al finalizar el año, que va de julio de 2006 a junio de 2007.
- Lograr un nivel de ventas en unidades monetarias de 30.235.080 colones, al finalizar el año, que va de julio de 2006 a junio de 2007.
- Obtener una participación de mercado en unidades físicas de 36%, al finalizar el año, que va de julio de 2006 a junio de 2007.
- Obtener una participación de mercado en unidades monetarias de 26%, al finalizar el año, que va de julio de 2006 a junio de 2007.

5.2.2 Objetivos de utilidades a un año plazo

- Lograr utilidades antes de impuestos por la suma de 9.070.524 colones, para el período que va de julio de 2006 a junio de 2007.
- Lograr utilidades después de impuestos por la suma de 2.721.157 colones, para el período que va de julio de 2006 a junio de 2007.

5.2.3 Objetivos de comunicación

A escala general:

- Posicionar la marca Rapallo como un producto de conveniencia por ser fácil y rápido de preparar, dentro del grupo de compradores y no compradores de pasta fresca.

A escala de compradores actuales de pasta fresca:

- Aumentar el nivel de recordación de la marca Rapallo dentro del grupo de compradores de pasta fresca.
- Incrementar la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).

A escala de no compradores de pasta fresca:

- Dar a conocer la categoría de pastas frescas dentro de los no compradores de pasta fresca.
- Aumentar la disposición de compra de los no compradores de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).

5.3 Propuesta de valor

Durante el desarrollo de este plan de mercadeo se realizan una serie de propuestas, orientadas a aumentar el valor total para el consumidor, entendido como el conjunto de beneficios que este espera del producto. Para lograr una verdadera integración de todos los elementos, se comienza con una clara definición del posicionamiento deseado para la marca Rapallo.

5.3.1 Posicionamiento deseado para la marca

El primer reto que debe enfrentar Italo Arata y Compañía S.A. es el gran desconocimiento que tienen los consumidores finales sobre la categoría de pastas frescas, en contraste con el fuerte posicionamiento de la categoría de pastas secas como sinónimo de “pasta”. A eso se suma que la investigación de mercado demuestra que un porcentaje significativo de compradores actuales de pasta fresca, no recuerdan ni siquiera la marca que compran, o a lo sumo creen recordar sólo el empaque del producto.

La gran oportunidad por explotar es que actualmente no existe en la categoría de pastas frescas una marca que esté realmente posicionada en la mente del consumidor, aunque sí hay un líder en cuanto a participación de mercado. Las marcas actuales no explotan el beneficio que según los consumidores les brindan las pastas frescas: “la conveniencia, definida como un producto de fácil y rápida preparación”. La competencia en su mayoría simplemente vende pasta, excepto por el líder del mercado, que tiene como frase de posicionamiento “la pasta gourmet artesanal” y con lo cual transmite el mensaje de que su producto es para los amantes de las exquisiteces casi hechas a mano.

Excluyendo la categoría de pastas secas y concentrándose en la situación de las pastas frescas, el desafío es transformar un producto indiferenciado en una oferta diferenciada. La forma en que se propone que la empresa logre eso, es mediante una nueva identidad e imagen de marca, la cual se explica detalladamente al proponer la estrategia de marca. Dicha imagen va a contribuir a la estrategia de posicionamiento elegida para la Pasta Fresca Rapallo, que se basa en el beneficio que el producto le ofrece al consumidor y que en este caso es “la conveniencia”, lo cual se puede expresar como:

“Rapallo es la marca de una sabrosa pasta fresca que le soluciona la vida al consumidor, porque es fácil y rápida de preparar.”

Este posicionamiento se basa en hechos reales y expresados por los compradores del producto, quienes consideran que la pasta fresca es más fácil y rápida de preparar que la seca, porque sólo se

debe hervir por pocos minutos u hornear si es pasta para *lasagna* o *caneloni*. También opinan que la fresca tiene mejor sabor que la seca.

5.4. Estrategia general de mercadeo

Se considera que Italo Arata y Compañía S.A. debe seguir una estrategia corporativa de crecimiento basada en la penetración de mercado, la cual tiene que estar totalmente apoyada por la estrategia de mercadeo que se propone. Dada la participación de mercado de Pastas Frescas Rapallo, se le ubica como “retador” de la marca Pasta y Basta, quien es el “líder”. La estrategia es atacar a uno de sus flancos, en vez de hacerlo frontalmente. Considerando esto, se elige como punto débil o ciego del líder su estrategia de precio alto, pues hace que el producto sólo pueda ser comprado por el segmento de nivel socioeconómico alto, que normalmente no está muy interesado en la conveniencia, pues usualmente tiene servicio doméstico que le resuelve el problema de alimentación. La dirección que toma este ataque de Rapallo es la segmentación estratégica, pues el enfoque es hacia un segmento de mercado diferente al del líder, no sólo por el nivel socioeconómico sino por beneficio buscado por el consumidor. Además, por ser el mercado de pastas frescas y congeladas relativamente pequeño, se considera necesario hacer esfuerzos para estimular su crecimiento y evitar que el incremento de las ventas de la empresa dependa exclusivamente de restar participación de mercado a los competidores. Explicado esto, se procede a detallar la estrategia de mercadeo en términos generales y específicos.

Estrategia general de mercadeo:

- Estimular la demanda primaria de pastas frescas y congeladas mediante dos fuentes: el aumento de la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca y la atracción de los no compradores de pasta fresca.

Estrategia específica a escala de compradores de pasta fresca:

- Aumentar la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca, demostrando el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).

Estrategia específica a escala de no compradores de pasta fresca:

- Aumentar la disposición de compra, demostrando el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).

5.4 Mezcla de mercadeo

En aras de lograr los objetivos fijados, se presenta la mezcla de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo. Para cada elemento de la mezcla se detalla la estrategia que proceda, así como las particularidades asociadas con esta.

5.4.1 Producto

5.4.1.1 Definición del portafolio de productos de la línea de pastas frescas

Dadas las preferencias expresadas por los compradores en la investigación realizada, se propone mantener el portafolio de productos que la compañía ha trabajado hasta el momento a escala de consumidor final. Se aclara que aun cuando la línea se compone por un total aproximado de 25 productos, algunos de estos sólo se comercializan a escala de clientes institucionales. Por tanto, los que se considera estratégico mantener en las cadenas detallistas son los expresados en la tabla 5.1.

Tabla 5.1
Portafolio de productos de la línea de pastas frescas

Tipo de pasta	Producto	Principales sabores
Pastas con relleno	<i>Ravioli</i> <i>Caneloni</i> <i>Tortellini</i> <i>Lasagna</i> preparada	Pasta al huevo con relleno de carne, pollo, salmón y otros mariscos, hongos, queso y vegetales.
Pastas sin relleno	Pasta para hacer <i>lasagna</i>	Pasta al huevo

--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación realizada.

A partir de estos productos básicos se crea la variedad, basándose en los diferentes tipos de relleno y sabores que la experiencia ha demostrado que son los más comprados por el consumidor, a saber: carne, pollo, salmón y otros mariscos, queso, hongos, vegetales y pasta al huevo.

Es necesario que la empresa comience a trabajar inmediatamente en la reducción de los tiempos de cocción y de horneado de los productos, pues aunque en la actualidad el consumidor los considere menores que los de las pastas frescas, no se puede dar por satisfecha con esa percepción. El posicionar la marca Rapallo basándose en la conveniencia, le significa a la empresa el compromiso de perfeccionar el producto cada día más, pues sino la ventaja competitiva no es sostenible y puede ser imitada por otras marcas.

5.4.1.2 Razón de ser del producto

Hoy el ritmo de vida le exige al consumidor ser multifacético y hacer más y más, pero el problema es que los días siguen siendo de veinticuatro horas, por lo que desesperadamente busca soluciones alimenticias a su problema de tiempo. De acuerdo con esto y con la nueva estrategia de marca y de posicionamiento para la línea de pastas frescas, la razón de ser del producto a partir de ahora es convertirse en una solución para el consumidor, pues le brinda el beneficio de la conveniencia que tanto anhela él para simplificarse la vida.

5.4.1.3 Estrategia de marca

La parte más importante de la estrategia de producto para esta línea se basa en el rediseño y reposicionamiento de la marca Rapallo, la cual hasta ahora sólo ha cumplido la función de identificar al producto de Italo Arata y Compañía S.A.. A partir de ahora se debe comenzar a trabajar en una marca capaz de transmitir diferentes niveles de significados, ya sea en cuanto a atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y usuario. En la medida que esto se logre *Rapallo* se transforma en una marca profunda y deja de ser una marca superficial.

De acuerdo con la investigación realizada, existe cierto grado de conciencia de la marca Rapallo dentro del grupo de compradores encuestados que recuerdan algunas marcas de pastas frescas. Sin embargo, con la nueva identidad e imagen de marca se espera ir más allá de ese estado, se debe continuar el proceso para lograr la aceptación y la preferencia, hasta llegar finalmente a la lealtad de marca. Evidentemente este desarrollo toma su tiempo, pero en este proyecto se sientan las bases para que la empresa lo lleve a feliz término. Se apunta a que Rapallo llegue a poseer una alta participación de marca que constituya para Italo Arata y Compañía S.A. una ventaja competitiva y su mejor activo.

Por el grado de conciencia alcanzado, no se considera oportuno cambiar radicalmente el nombre de marca, sino simplificarlo. Se debe recordar que hasta ahora ha sido Pastas Frescas Rapallo, no obstante, se propone limitarlo a la palabra “Rapallo”. El objetivo es facilitar al consumidor la recordación, pues a escala de marca lo sencillo tiene mayor posibilidad de perdurar en la memoria. De hecho, los encuestados en todos los casos se refieren al nombre de marca como “Rapallo”, omitiendo las palabras “pastas frescas”. Además, en Italia se habla de la amenaza que representa para ellos el fenómeno del “*italian sounding*” (sonido italiano), lo cual hace que muchas marcas suenen a Italia cuando no son verdaderamente italianas. Gracias a esta asociación, muchos consumidores las aceptan y las prefieren más fácilmente. Para las Pastas Frescas Rapallo ese fenómeno es una oportunidad y por eso se quiere que también en la identidad y en la imagen de marca se sienta palpitando a Italia. La fortaleza de la palabra italiana “Rapallo” es que vincula directamente a la cultura madre de la pasta y el *expertise* que nadie pone en duda. La única debilidad del nombre Rapallo radica en la pronunciación, pues difiere ligeramente con respecto al español, por lo que se debe educar al consumidor en este sentido.

La estrategia de marca resulta fundamental para la línea de Pastas Frescas Rapallo, pues la diferenciación del producto se pretende lograr mediante una nueva identidad e imagen de marca, dado que la oferta actual de esta categoría es bastante genérica y sin rasgos distintivos que se impongan en la mente del consumidor. Por tanto, se propone continuar utilizando la marca Rapallo, pero con una nueva identidad e imagen basadas en el posicionamiento deseado:

“Rapallo es la marca que le brinda al consumidor conveniencia, entendida como la posibilidad de comer una sabrosa pasta fresca que es fácil y rápida de preparar.”

La marca debe reflejar lo “fácil y rápido”, porque los consumidores quieren productos de conveniencia que les simplifiquen la vida al máximo, pues en estos días para ellos el tiempo es oro y no abunda. También debe reflejar lo “sabroso”, porque aunque no haya tiempo para preparar grandes banquetes el gusto no se pierde y el paladar sigue mandando, al final, cuál consumidor no quiere disfrutar un manjar de Dios. En resumen, así como lo cortés no quita lo valiente, que lo rápido y fácil no quite lo sabroso.

El modelo utilizado para crear nueva identidad e imagen de Rapallo trabaja a escala de esencia, personalidad, valores, beneficios y atributos de la marca por rediseñar, logrando así humanizarla y que el consumidor pueda relacionarse con ella de una forma totalmente personalizada.

- Esencia

Los elementos fundamentales de la marca Rapallo que se deben transmitir al consumidor son: que es una pasta fresca congelada con y sin relleno, hecha en Costa Rica por italianos y vendida en las cadenas de supermercados más importantes de la Gran Área Metropolitana. Estos constituyen el punto mínimo de información que los compradores deben conocer de la marca; a partir de aquí se comienza a trabajar en aspectos más profundos como los que se describen a continuación.

- Personalidad

La creación de la personalidad de la marca se inspira en el perfil de la compradora de pastas frescas, dado su predominio en casi todos los papeles del proceso de decisión de compra. Se pretende así crear una identificación y química inmediata entre ella y la marca. Por ello se describe a Rapallo como una mujer moderna, activa, práctica y responsable; llena de proyectos y sueños por cumplir. Además, es inteligente y astuta para resolver problemas de todo tipo y es capaz de hacer bien muchas cosas a la vez. Ella combina hábilmente la razón y corazón, porque en pocos minutos y con

el mínimo esfuerzo, logra satisfacer al paladar. Finalmente, ella es una solución y no un problema para todos los que la tienen.

- Valores

Tal cual persona, los valores que rigen la marca son la confiabilidad y responsabilidad, la seguridad, la estabilidad, la agilidad y la creatividad. Según esto, el consumidor ha de percibir a Rapallo con una marca confiable y responsable porque cumple lo que promete, segura porque es natural y sin preservantes, estable porque ya tiene catorce años de presencia en el mercado, ágil porque es capaz de cambiar según lo hagan las necesidades del consumidor y, creativa, porque descubre nuevas formas de satisfacerlo.

- Beneficios

Como ya se ha expresado, el beneficio clave con el que se quiere posicionar a la marca es la conveniencia, basada en que la pasta fresca es muy fácil y rápida de preparar. Como beneficio de apoyo, está el buen sabor que los consumidores le atribuyen a este tipo de producto.

- Atributos

Dada la importancia que en materia de consumo de alimentos tiene el aspecto sensorial, se describen los atributos desde esta óptica. Por tanto, Rapallo debe ser percibida por el consumidor como una marca que: huele delicioso, sabe a gloria y a Italia, se ve exquisita y apetitosa, se siente cercana y familiar y se oye feliz, relajada y complacida. En la imagen 5.1 se muestra en términos gráficos cada uno de los atributos sensoriales de la marca reflejados en las mujeres de hoy que interesan a Rapallo.

Imagen 5.1
Imagen de los atributos sensoriales de la marca



Fuente: Imágenes seleccionadas del sitio en Internet www.gettyimages.com

De acuerdo con la cotización realizada¹⁰², el costo aproximado del rediseño de la marca por una agencia publicitaria es como mínimo de 2.525.000 colones (5.000 dólares).

5.4.1.4 Descripción del empaque

El empaque primario del producto se mantiene como hasta ahora, pues se trata de una bolsa transparente de polipropileno, cuya función es contener la pasta y protegerla. Sin embargo, a escala de empaque secundario sí se deben realizar algunas modificaciones para que este contribuya a posicionar la marca como se pretende.

En aras de lograr una identidad e imagen de marca consistente, se considera necesario que la pasta para *lasagna* deje de ser empacada en la antigua bolsa de polipropileno y a partir de ahora sea comercializada como la pasta con relleno, esto es, utilizando la caja de cartón. En el caso de la *lasagna* preparada, se puede continuar usando el empaque especial, que permite hornear el producto en microondas o cocina tradicional, pero deben hacerse cambios en la etiqueta para mantener la nueva identidad e imagen de marca, bajo la misma idea que se procede a explicar.

Los cambios del empaque secundario se orientan a reducir el uso de elementos que hasta ahora le han restado el protagonismo a la marca, pues ocupan mucho espacio. Por tanto, se considera que debe prescindirse de las banderas de Costa Rica e Italia, del dibujo del Castillo, de la frase de posicionamiento “*L’Arte della Pasta*” y demás mensajes enfocados a exaltar que es un producto fresco, sin preservantes y de tecnología italiana. De acuerdo con el posicionamiento que se propone, el mensaje que tiene que ponerse en el empaque es “fácil y rápida de preparar”, pues como

¹⁰² Consulta realizada a la arquitecta de marca Licda. Hannia Jiménez Beut., el día 21 de marzo de 2006.

la investigación lo expresa, esa es la razón por la que el consumidor compra la pasta fresca. Como beneficio complementario se puede exaltar el buen sabor, dado que es la segunda característica importante para el comprador. El nuevo empaque debe reflejar la imagen de la marca rediseñada; por tanto, si la pasta fresca es fácil y rápida, es contradictorio que venga en un empaque en que es difícil hallar la información clave porque está saturado de mensajes e ilustraciones. Hay que hacer sentir la presencia de Italia mediante la utilización de los colores de la bandera de ese país (verde, blanco y rojo), pues es una forma más sutil de hablarle al consumidor sin saturarlo de frases ni usar expresamente el símbolo patrio en varios elementos por separado. Ahora es mejor utilizar el espacio para estimular al consumidor a que contacte a la empresa, pues está deseosa de que le sugiera mejoras o le informe sobre cualquier malestar con el producto. En resumen, el nuevo empaque mantiene los requisitos que legalmente están establecidos, pero se omite al máximo el uso de todo lo mencionado.

Según cotización realizada¹⁰³ el costo del rediseño del empaque es de aproximadamente 500.000 colones (1.000 dólares). Por razones de costo, se mantiene un empaque único para todos los productos, pero para períodos posteriores a este plan, la recomendación es tener uno individualizado y con la información nutricional correspondiente.

5.4.2 Precio

5.4.2.1 Objetivo de la fijación de precio y estrategia propuesta

El objetivo de la fijación de precio debe ser consistente con varios aspectos que ya han sido comentados. El primero es la estrategia de mercadeo como tal. Tiene que recordarse que se pretende estimular la demanda primaria de pastas frescas y congeladas, mediante el aumento de la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca y la atracción de los no compradores de esta. De aquí se desprende que el precio debe lograr en cada uno de estos grupos los objetivos que se muestran en la tabla 5.2.

Tabla 5.2
Estrategia de mercadeo y objetivo de la fijación de precio

¹⁰³ Consulta realizada a la empresa Icar Litografía, el día 21 de marzo de 2006.

Estimular la demanda primaria mediante	Objetivo de la fijación de precio
Aumento de la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca	Ampliar la frecuencia o cantidad comprada de pasta fresca. Ofrecer más valor que la competencia por el beneficio de la conveniencia.
Atracción de los no compradores de pasta fresca.	Reducir el riesgo económico de probar la pasta fresca. Ofrecer más valor que la competencia por el beneficio de la conveniencia.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la estrategia de mercadeo, se desprende que el precio no debe ser demasiado alto, pues si no, los compradores actuales no pueden consumir más de lo acostumbrado de acuerdo con su nivel de ingreso. Tampoco conviene excederse en el precio, porque los no compradores pueden considerar que es un producto muy caro para arriesgarse a probarlo sin tener certeza de que los va a satisfacer. El aspecto que justifica no fijar tampoco el precio demasiado bajo es que al ofrecer el beneficio de la conveniencia, se aumenta el valor percibido del producto por el consumidor. Cabe recordar que hoy en día el consumidor reconoce que los productos de conveniencia son ligeramente más costosos que los que no brindan ese beneficio.

Otra variable por considerar es el segmento de mercado primario y secundario que la empresa ha elegido, y que según el nivel socioeconómico, corresponden a clase media alta y media media. Esto le permite a la firma continuar con una estrategia de precio similar a la de otros períodos y con la que se ubica en una posición intermedia, pues no es un producto de precio tan alto como el del líder, ni tan bajo como el de otras marcas oferentes.

Dadas todas estas variables, se propone continuar con la política de precio fijada por la empresa y sólo realizar ajustes por aspectos inflacionarios. Por lo menos durante el período amparado por el plan; si la empresa desea mejorar el margen de utilidad debe hacerlo mediante reducciones en los costos y no vía incremento de precio, pues mercadológicamente no es conveniente.

Se mantiene el método para la fijación de precios basado en costos más cantidad adicional, lo que significa que el precio se establece al tomar el costo por unidad y adicionarle el porcentaje de margen de utilidad, que para efectos de este trabajo es en promedio de 30%. La variación en el

margen de utilidad se presenta al aplicar los descuentos promocionales que se proponen posteriormente.

5.4.2.2 Estructura de precio

Como parámetro general para realizar las proyecciones de ventas, se mantiene la estructura de precio de la empresa. Dado que no se presentan grandes diferencias en las estructuras de los diferentes productos, se utiliza una estructura promedio de precio para la línea de pasta fresca, la cual se muestra en términos porcentuales en la tabla 5.3.

Tabla 5.3
Estructura de precio para la línea de Pastas Frescas Rapallo

Componentes	Porcentaje
Costos variables promedio	50%
Costos fijos promedio	20%
Margen de utilidad promedio	30%
Precio final al distribuidor	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

Para efectos de este estudio, se considera como precio al detallista por la unidad de 500 gramos de pasta rellena la suma de 2.000 colones y, en el caso de la pasta sin relleno, es de 1.000 colones.

5.2.2.3 Política de descuentos, de crédito y de cobro

Dado que este plan está diseñado para la comercialización de las pastas a escala de consumidor final, se parte de que no se otorgan descuentos por ventas de contado, pues las grandes cadenas de supermercados tienen como política comprar a 60 días plazo. Por tanto, los descuentos que se realicen a los detallistas tienen carácter promocional, y se explican posteriormente al tratar el tema de promoción de ventas. Considerando el poder económico de la mayoría de los intermediarios utilizados, no se prevén problemas de capacidad de pago; sin embargo, en el caso de que se presente

alguno, se aplica la política de cobro establecida por la empresa y previamente explicada en el apartado de la estrategia actual de mercadeo.

5.4.3 Plaza

5.4.3.1 Tipo de distribución

En este plan se mantiene la estrategia de distribución selectiva, pues se considera que los intermediarios utilizados brindan la cobertura idónea para estar en contacto con el segmento de mercado primario y secundario. Resulta prioritario fortalecer la relación con los detallistas actuales y trabajar conjuntamente, para lograr los objetivos del plan propuesto, antes que invertir recursos en nuevos distribuidores. Es importante recordar que éstos significan pagar más por el espacio en el congelador y por impulsar el producto mediante promoción, lo que hace que se diluyan los recursos que conviene concentrar en los intermediarios actuales.

Dado que la empresa cuenta con vehículos adecuados para el traslado del producto terminado hasta los distribuidores de la Gran Área Metropolitana, se piensa que es oportuno mantener la logística en este sentido. Además, con el aumento esperado en las ventas se incrementa su uso y se reduce el costo fijo por unidad, pues hasta ahora sólo se utiliza el 60% de la capacidad de los camiones. La gran ventaja de manejar directamente el traslado de la pastas es tener garantizado que no se rompe en ningún momento la cadena de frío, que es vital para mantener la calidad del producto.

Las funciones del encargado de reparto se mantienen; esto significa que debe llevar, descargar, entregar y acomodar el producto en el supermercado. Tiene que continuar entregando el producto contra la firma de la factura y dejando una copia de esta al cliente, pues como es normal, las grandes cadenas detallistas no suelen realizar las compras al contado, sino a crédito. Sin embargo, si se trata de una venta al contado el empleado al recibir el pago de la mercadería gira el recibo correspondiente. También permanece el esquema diario de rutas, pero ajustable en caso de que se necesite hacer una entrega especial.

5.4.3.2 Diseño del canal y número de niveles

El diseño del canal vigente se considera acertado, por eso en este plan se continúa utilizando el canal de un solo nivel, con la participación del detallista como intermediario. Las cadenas detallistas que en la actualidad venden las pastas frescas en la Gran Área Metropolitana son las adecuadas, pues poseen las cámaras de refrigeración, un excelente posicionamiento en el mercado que genera mucho tránsito interno y buena aplicación del *merchandising* no visual, entre otras ventajas. A eso se suma que la investigación de mercado confirma que los consumidores acostumbran realizar la compra de las pastas frescas en los lugares donde se está distribuyendo la marca Rapallo en este momento.

5.4.3.3 Márgenes de comercialización según el distribuidor

Dado que se continúa trabajando con las mismas cadenas de supermercados, se estima que los márgenes de comercialización se van a mantener iguales. Esto significa que al precio fijado al detallista se le debe adicionar el margen de ganancia, que oscila entre 25% y 40%, y que en promedio es 32,5%. Considerando el gran poder de negociación que tienen estos intermediarios, se asume una posición conservadora y se mantiene este escenario para efectos del plan propuesto.

5.4.4. Promoción

5.4.4.1 Objetivo de comunicación

Al inicio de este plan de mercadeo se puntualizan los objetivos de comunicación que dirigen todos los esfuerzos por realizar en esta materia, para una mejor comprensión de la mezcla de promoción se detallan de nuevo.



A escala general:

- Posicionar la marca Rapallo como un producto de conveniencia por ser fácil y rápido de preparar, dentro del grupo de compradores y no compradores de pasta fresca.

A escala de compradores actuales de pasta fresca:

- Aumentar el nivel de recordación de la marca Rapallo dentro del grupo de compradores de pasta fresca.
- Incrementar la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta esta (conveniencia).

A escala de no compradores de pasta fresca:

- Dar a conocer la categoría de pastas frescas dentro de los no compradores de esta.
- Aumentar la disposición de compra de los no compradores de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta esta (conveniencia).

5.4.4.2 Mezcla de promoción

- Venta personal

La venta personal en esta mezcla de promoción continua vigente, pues es la herramienta que permite crear el vínculo directo entre el fabricante y el detallista. No cabe duda de que la fuerza de ventas, además de las funciones naturales que le corresponden, puede ser un aliado para contribuir con otros elementos del plan, como por ejemplo a escala de relaciones públicas. Los agentes deben ser voceros de la nueva identidad e imagen de la empresa, tanto a escala de detallistas como de los demás clientes con los que tratan. Para que realmente pueda lograrse eso, se tiene que hacer una campaña de comunicación interna, lo que significa que la gerencia les explique a ellos y a todo el personal el nuevo enfoque de la marca y, en general, todo el plan de mercadeo que planea ejecutar. Esta actividad no debe convertirse en un acto aburrido ni protocolario para ellos, sino que hay que plantearlo a manera de convivio y preferiblemente fuera de la firma. Es vital que el recurso humano esté totalmente consciente del reto que enfrenta la compañía y que se sientan parte integral del cambio. La actividad se estima que pueda tener un costo aproximado de 50.000 colones. Cabe

destacar que no se incluye dentro del presupuesto de promoción el costo que representa la fuerza de ventas como tal, pues ya está considerado como parte del costo del producto lo correspondiente al plan de compensación asociado con estos.

El segundo paso que debe dar la empresa es proveer capacitación a los agentes, que como se explica más adelante en el apartado correspondiente, no necesariamente significa incurrir en gastos; entidades como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la brindan gratuitamente. Se enfatiza en este aspecto, porque aunque la fuerza de ventas tiene experiencia laboral, es importante que incremente su nivel académico y mejore el perfil actual. El objetivo a corto plazo es que los agentes dejen el enfoque de mercadeo transaccional, es decir, realizar la venta, despachar el producto y gestionar el cobro. Ahora se requiere que ellos apliquen un mercadeo relacional para establecer vínculos a largo plazo con los clientes. La misma gerencia puede dar capacitación al respecto, pues se sabe que su gerente general cuenta con toda la formación académica para llevarlo a cabo. Como medida de emergencia, se propone que la gerencia de la empresa asuma el rol de un representante con capacidad de vincularse directamente a niveles gerenciales con los detallistas. Posteriormente se explica el papel y la justificación de la figura del representante en el apartado sobre la estructura del departamento de mercadeo.

La organización de la fuerza de ventas se mantiene tal cual está estructurada, pues se continúa trabajando con el mismo número de detallistas y lo que varía es el volumen comprado por estos, de manera que los agentes actuales pueden dar mantenimiento a la cartera como lo han hecho hasta ahora. En materia de evaluación de desempeño, se sugiere que anualmente se revise su actuación no solo a escala de volumen de ventas, sino que se valore el nivel de servicio al cliente brindado. Este punto se desarrolla más ampliamente en el apartado correspondiente a servicio al cliente como tal.

- Relaciones públicas y publicidad no pagada

Como parte de la comunicación integrada de mercadeo, las relaciones públicas y la publicidad no pagada se considera que pueden aportar mucho al desarrollo de la nueva identidad e imagen de

marca., así como a despertar el interés por la categoría de pastas frescas. Todavía es cierto que ambas herramientas logran mayor credibilidad que otras, y que su costo es relativamente menor.

Lo primero que debe hacer la empresa es crear una base de datos con cada uno de los medios de comunicación que pueden ser instrumentos para las relaciones públicas y la publicidad no pagada. Hay que enfocar sobre todo a los que guardan una estrecha vinculación con el sector alimentario o comercial, como por ejemplo, las revista Sabores. El segundo paso es contactar a los editores de los medios y enviarles el prospecto de la compañía y la marca, ya sea en forma electrónica o impresa. A partir de aquí comienza un período de seguimiento continuo, para fomentar el vínculo con la persona clave del medio de comunicación. En aras de cuidar la relación, se recomienda que la compañía envíe una canasta con los productos Rapallo al funcionario que pueda influir a favor de la participación de la marca, pues si prueba las pastas va a estar más convencido de la calidad del producto. Cabe advertir que este tipo de herramientas demanda que la firma esté dispuesta a pecar de insistente, pero es la única forma de obtener resultados; si no asume una actitud proactiva en este sentido no se prevén buenos resultados al respecto. Se estima el envío de seis canastas con los productos a los principales contactos en los medios relacionados con la industria alimentaria. Esto tiene un costo unitario de 8.000 colones¹⁰⁴.

Es un hecho que la firma no está en posibilidad de invertir recursos en espacio publicitario en una revista bimensual como Sabores, del Grupo Nación. Sin embargo, al analizar el perfil del lector de esta, se constata que justamente se ajusta al segmento de mercado de la línea de pastas frescas, por lo que a toda costa se debe lograr una excelente relación con el editor de la revista, para que cuando publiquen un reportaje acorde con las pastas, tomen en consideración a la marca Rapallo. Cabe recordar que cuando se participa en estos reportajes, la empresa no debe pagar ninguna cantidad de dinero.

Adicionalmente, se recomienda a la empresa realizar una actividad para presentar la nueva identidad e imagen de la marca Rapallo. Debe llevarse a cabo en un hotel del país (de al menos tres estrellas) y hay que invitar a los detallistas, medios de comunicación y personas importantes de la industria alimentaria. El objetivo es dar a conocer el nuevo concepto de la marca, pero también

¹⁰⁴ Costo indicado por la empresa Italo Arata y Compañía S.A.

mejorar la imagen corporativa y lograr una mayor vinculación con las personas clave que se propone invitar. Se estima que el costo de realizarla es de 757.500 colones (1.500 dólares)¹⁰⁵.

- Publicidad

Es sabido que la publicidad, a pesar de tener muchas ventajas, requiere de una sustancial inversión de recursos, por eso en este plan se minimiza su uso. Sólo se propone participar en el suplemento de La Nación, Somos Célebres, pues mantiene el formato de nota periodística o reportaje, con lo que se pretende lograr mayor credibilidad al momento de comunicar la nueva identidad e imagen de la marca Rapallo. Además, no le demanda a la empresa la creación de un anuncio ni los gastos asociados. Este instrumento se recomienda al inicio del período atendido por el plan, en una publicación de ¼ de página con un costo de 151.000 colones¹⁰⁶.

Adicionalmente, se propone como una forma de publicidad móvil el rotulado y decoración de los camiones utilizados para el transporte de las pastas frescas, así como del otro vehículo que la empresa utiliza para otras actividades del negocio. Esta forma de publicidad sólo le significa a la firma una inversión inicial y, sin embargo, le puede generar mucha presencia de marca en las vías públicas cuando traslada el producto día a día. El hecho de que la unidad circule en su ruta hacia los lugares donde se distribuye el producto, permite que los vecinos de la zona observen la marca y empiecen a conocerla antes de verla en el supermercado, y en caso de que ya la conozcan, se refuerza su recordación. Se suma también el hecho de que muchas personas mientras están haciendo el semáforo o esperando a que se descongestione el tránsito, aprovechan para observar lo que los rodea y qué mejor panorama que un camión de la compañía con la marca Rapallo. El costo de rotular los tres camiones es de 250.000 colones¹⁰⁷.

- Mercado directo

En este plan se propone a la empresa que comience la formación de una base de datos, la cual le permita en el mediano plazo comenzar a utilizar el mercadeo directo como instrumento de

¹⁰⁵ Costo estimado al 21 de marzo de 2006, de acuerdo con las cotizaciones solicitadas a hoteles de la capital con características similares.

¹⁰⁶ Precio según el tarifario del suplemento Somos Célebres para el año 2006.

¹⁰⁷ Cotización realizada por la empresa Servicios Serigráficos el 22 de marzo de 2006.

promoción. De hecho, el potencial de llegar a reunir información sobre los consumidores sobrepasa el mercadeo directo, pues le permite a la compañía sentar los pilares para una filosofía de negocios como el mercadeo de relaciones o *Customer Relationship Management* (CRM). Es importante recordar que aun cuando la firma no posee de momento los recursos para adquirir la plataforma tecnológica que optimiza el CRM, puede dar los primeros pasos en esta materia tratando de formar la base de datos de sus clientes y preparando a su personal para que adopte la filosofía de establecer relaciones a largo plazo con estos. Más allá del mercadeo directo, la compañía al reunir información sobre sus clientes, puede conocer sus gustos, hábitos y necesidades. Con esos datos, le resulta más sencillo crear las estrategias para identificar, atraer y retener a sus consumidores y finalmente, optimizar la rentabilidad del negocio.

Una forma en que se puede motivar a los compradores para que se pongan en contacto con la empresa, es organizar un concurso entre las personas que compran la pasta fresca. Las características que dicho concurso se detallan en la parte de promoción de ventas, pero lo significativo aquí es que mediante un incentivo el consumidor llama a la empresa y suministra los datos pertinentes para formar la base de datos. Poco a poco la firma puede tener identificado un grupo de compradores y utilizarlo para variados fines, como por ejemplo, la investigación de mercados o el crear un programa de mercadeo directo como tal.

- Promoción de ventas

El concurso recién propuesto es muy sencillo; simplemente se adhiere una calcomanía en el empaque del producto y se le dice al comprador que con sólo llamar al número designado y brindar sus datos personales, queda participando en la rifa mensual de una canasta de productos Rapallo. La empresa, por su parte, debe tener una fórmula donde anote la información suministrada por el cliente, para luego incorporarla a una base de datos. El costo anual de la promoción es de 96.000 colones y corresponde a 12 canastas con un costo unitario de 8.000.

Se considera que la empresa debe participar más activamente en los cuadernos de ofertas quincenales que publica principalmente el Hiper más, pues se distribuyen insertos en el periódico La Nación o en el punto de venta. La gran ventaja de esta forma de promoción es que permite exponer

gráficamente el producto y la marca a un número importante de consumidores, sin olvidar que promueve las ventas y sólo le significa a la firma conceder un descuento al detallista. Para lograr la presencia en este cuaderno, de nuevo se vuelve necesario trabajar a escala de relaciones públicas, pues se requiere estar bien vinculado con el administrador de la categoría, para que este tome en cuenta el producto. Se pretende lograr al menos dos participaciones al año y otorgar un descuento de 20% en el precio durante los 15 días de vigencia del cuaderno. La idea es promover en una ocasión la pasta con relleno y, en la otra, la pasta sin relleno. Según la experiencia de la empresa, se puede esperar una venta diaria de 50 unidades durante los 15 días. Se muestra en la tabla 5.4 el costo de la promoción en función de la diferencia en los ingresos por ventas al aplicar el descuento en el precio.

Tabla 5.4
Detalle del costo de participar en el cuaderno de ofertas

Costo de la participaci			
Participación para promove			
Ventas quincenales sin descue			
Ventas quincenales con descue			
Costo de la promoción en fu			

Fuente: Elaboración propia.

Además, como apoyo a la actividad de *merchandising* que se explica más adelante, se recomienda que cuando se realice una animación en el supermercado, se aplique un descuento al precio del producto, de manera que se incremente la probabilidad de que los compradores aumenten la tasa de consumo y de que los no compradores se decidan a adquirir el producto para probarlo. El descuento debe ser del 10% y válido por el día de la animación. Como en el caso anterior, se muestra en la tabla 5.5 el costo de la promoción en función de la diferencia en los ingresos por ventas al aplicar el descuento en el precio durante las 12 animaciones en el punto de venta. Según la experiencia de la empresa, diariamente se pueden vender 30 unidades distribuidas en 15 unidades de pasta con relleno y 15 sin relleno.

Tabla 5.5
Detalle del costo del descuento para apoyar el *merchandising*

Costo de la promoción			
Ventas diarias de pasta con rel			
Ventas diarias de pasta con rel			
Costo del descuento asociado			

Fuente: Elaboración propia.

Como actividad promocional se propone la realización del “Festival de la pasta fresca Rapallo”. Se planea llevarlo a cabo en las sodas de las empresas, tanto públicas como privadas, que suministran el servicio de alimentación a gran cantidad de empleados de dichas entidades. En muchas de estas el restaurante o comedor es administrado por un chef (por ejemplo, en el Instituto Nacional de Seguros y el Instituto Costarricense de Electricidad), y se sabe que tienen la costumbre de organizar una o dos veces al mes un menú especial, dedicado a un tipo de comida, como por ejemplo la italiana, la mexicana o la típica, entre las más conocidas. Normalmente se les avisa con varios días de antelación a los funcionarios para promocionar la actividad, en la mayoría de los casos por medio de un correo electrónico. Por ser un acto especial, la costumbre es que el almuerzo de ese día se venda a un precio superior. La idea es lograr negociar con el chef la exclusividad, es decir, que el día de del festival de la pasta, sólo se sirva la marca Rapallo, para lo cual se le puede ofrecer un descuento de 15% sobre el precio de la compra que haga. Además, se debe lograr que él se convierta en el vocero de la marca y lo bautice como el “Festival de la pasta fresca Rapallo”, de manera que así circule en todos los comunicados de la actividad que a escala de la entidad se emitan.

Se considera que esta actividad es la oportunidad perfecta para estar en contacto con la población económicamente activa del país; todos quienes lleguen al comedor son personas que trabajan y que,

por lo tanto, tienen poco tiempo para cocinar, lo cual hace que se sientan atraídas por los productos de conveniencia. De esta forma se pueden trabajar todos los objetivos de comunicación que ya se han comentado. Se planea coordinar para que el día del festival se coloque el *stand* de Rapallo y se muestren los productos de la línea en el empaque que se comercializan, pues es importante que los empleados no sólo escuchen el nombre de marca, sino que recuerden cómo se ve el producto. Además, en el *stand* se planea que esté la chef contratada para promocionar la pasta fresca Rapallo. Una de las ventajas de este festival es que la pasta que se sirva ese día va a ser preparada por un experto, lo cual es clave para que los funcionarios de la institución queden impresionados con el sabor del producto.

Conviene recordar que Italo Arata y Compañía S.A. comercializa también la línea de pastas frescas a escala institucional, por lo que ya tiene una red de contactos establecida para proponerles el “Festival de la pasta fresca Rapallo”. Se estima que la empresa debe realizar esta actividad dos veces al mes en diferentes empresas de la Gran Área Metropolitana. El costo está dado por el descuento otorgado, el pago de los servicios de la estudiante de la carrera de chef que promociona en el *stand* de la firma y el material promocional que se utilice para decorar el restaurante. Como en el caso anterior, se muestra en la tabla 5.6 el costo de la promoción en función de la diferencia en los ingresos por ventas al aplicar el descuento en el precio durante los 24 festivales. Para estimar la cantidad comprada por el cliente institucional se le ha consultado a un chef que dirige el restaurante de una empresa¹⁰⁸ y él la estima en 100 unidades.

¹⁰⁸ Consulta realizada al chef Johnny Fonseca Obregón el día 20 de marzo de 2006.

Tabla 5.6
Detalle del costo del descuento para apoyar el “Festival de la pasta fresca Rapallo”

Costo del descuento "Festival de la pasta fresca Rapallo"			
Venta estimada de pasta con receta			
Venta estimada de pasta con receta			
Costo del descuento asociado			

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4.3 Presupuesto de promoción

En general, se propone que el presupuesto de mercadeo se establezca con el “método de objetivos y tareas”. Esto implica tres pasos que ya han sido dados, como son la definición de los objetivos de comunicación, el establecimiento de las estrategias y actividades necesarias para alcanzarlas, y finalmente, estimar los costos de esas estrategias y actividades. De manera que el presupuesto total es la acumulación de dichos costos.

Se ha elegido este método, porque durante la realización de este trabajo se evidencia que para poder lograr los objetivos de mercadeo, es necesario invertir recursos. No cabe duda de que esto demanda un gran esfuerzo para la empresa bajo estudio y para cualquiera de los otros oferentes de pastas frescas. Ciertamente es necesario desarrollar no sólo la marca, sino la categoría de pastas frescas como tal. Además, es medular que la compañía comprenda que los esfuerzos de mercadotecnia que se proponen, no necesariamente se van a reflejar en los resultados del mismo período, pues es probado que en mercadeo existe un efecto acumulativo y dilatado de los beneficios obtenidos, lo cual es difícil de entender y aceptar desde el punto de vista financiero. El reto es muy grande, pues como se expresa previamente, las ventas de la categoría como tal lucen estancadas desde hace varios años, y la competencia se muestra más fuerte que en el pasado. Por todas estas razones se

considera que establecer el presupuesto de mercadeo como un porcentaje de las ventas no es el idóneo, dado que los resultados de las ventas dependen tanto de variables controlables como incontrolables por la empresa. Según ese método, en caso de que los volúmenes de ventas no sean los esperados, se sacrifica el plan de mercadeo propuesto, lo cual es contraproducente para ver resultados en el mediano y largo plazo.

Justificado el método seleccionado, sólo resta presentar en la tabla 5.7 la parte del presupuesto que corresponde a la parte de promoción.

Tabla 5.7
Presupuesto de promoción

Tareas as		
<p>Venta personal Actividad para presentar la Total</p>		

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5 *Merchandising*

5.4.5.1 Objetivos propuestos

Por ser el *merchandising* una forma de comunicación los objetivos no son diferentes de los ya expresados. Sin embargo, se incorporan otros a escala de detallista y de punto de venta, y se complementan los asociados a compradores y no compradores de pasta fresca.

A escala de detallista y de punto de venta:

- Impulsar la relación productor-distribuidor, mediante actividades que permitan incrementar la rentabilidad para ambos y la satisfacción del cliente.
- Destacar las pastas frescas Rapallo sobre las de la competencia en el punto de venta.

A escala de compradores actuales de pasta fresca:

- Aumentar el nivel de recordación de la marca Rapallo dentro del grupo de compradores de pasta fresca.
- Atraer a los compradores de pasta fresca hacia la marca Rapallo y provocar la elección de esta.
- Incrementar la tasa de consumo de los compradores actuales de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).

A escala de no compradores de pasta fresca:

- Dar a conocer la categoría de pastas frescas dentro de los no compradores de pasta fresca.
- Aumentar la disposición de compra de los no compradores de pasta fresca demostrándoles el beneficio con que cuenta la pasta fresca (conveniencia).
- Provocar la prueba de las pastas frescas marca Rapallo.

5.4.5.2 Mezcla de *merchandising* visual

La primera herramienta de *merchandising* que se propone utilizar es la animación en el punto de venta de tipo humano, físico y ambiental. Se pretende organizar dentro del supermercado más que una degustación del producto, un microambiente que atrape la atención de los visitantes. Para lograr eso se debe diseñar un *stand* armable y que se pueda reutilizar en otras presentaciones de la marca en los demás puntos de venta. El *stand* debe mostrar la nueva identidad e imagen de la marca y ante todo, no pasar inadvertido para el consumidor. Tiene que estar decorado con los colores de la bandera de Italia, tal como el nuevo empaque del producto, esto significa mucho verde, blanco y rojo. La utilería necesaria debe estar impecable a los ojos del visitante y ser la adecuada para servir la pasta fresca que se va a degustar. Para lograr una experiencia sensorial completa, se recomienda que el *stand* esté habilitado para escuchar música típica italiana. Se aclara que hay que escucharla ligeramente, pues no conviene que interfiera con la comunicación entre el animador y el cliente.

Es vital que el elemento humano que se contrate que conozca a profundidad el producto y sus virtudes; debe ser convincente en su explicación y un apasionado de la pasta, pero además dominar el arte de la venta. Por eso se sugiere utilizar los servicios de una estudiante de la carrera de chef, la cual tiene que usar su uniforme para que imponga la autoridad que brinda el ser una experta en la materia. Dado que quien más compra la pasta fresca es la mujer, se prefiere que la animación esté a cargo de una persona del mismo género, para crear identificación y química entre ambas. La degustación que se propone no consiste en servir la pasta y dársela a quienes la pidan; eso es un desperdicio de recursos. Lo que se pretende hacer mediante la animación humana es una venta personal en el supermercado; esto significa tener una actitud proactiva con el comprador y llevarlo por las diferentes etapas, desde la explicación de la categoría de las pastas frescas hasta el convencimiento de que Rapallo es la marca que él necesita.

Es fundamental que la pasta que se brinde al consumidor haya sido preparada por un chef y esté a la temperatura adecuada. Debe tenerse presente que sólo hay una oportunidad para causar una primera impresión. Es muy poco probable que una persona que no quede convencida con el sabor de la pasta en ese momento, desee comprar el producto a pesar de que le prometan que es de fácil y rápida preparación. Esta prueba de producto es vital para conquistar a los no compradores de pasta fresca, y es imperdonable que por el descuido de aspectos logísticos se arruine la oportunidad.

Se considera que como mínimo se debe realizar dos animaciones al mes durante el período atendido por el plan propuesto, preferiblemente los fines de semana que coinciden con el pago de salarios y que, por tanto, generan más tránsito en el supermercado. Esta actividad hay que programarla en los puntos de venta que resultan estratégicos por ser más visitados por clientes con un perfil similar al del segmento meta de la empresa y que, por su ubicación, garanticen la cobertura a escala de la Gran Área Metropolitana. De acuerdo esos criterios, los establecimientos adecuados para este fin son los que se muestran en la tabla 5.8.

Tabla 5.8
Supermercados recomendados para realizar la animación

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5.3 Presupuesto de

Como ya se ha presupuesto general de basándose en el tareas, por lo que la

Cadenas detallistas		
Automercado	Más x Menos	Hipermás
Yoses	La Sabana	Curridabat
Curridabat	Escazú	San Sebastián
Rohrmoser	Tibás	Heredia
Escazú	Guadalupe	
Santa Ana	Coronado	
Moravia	Sabanilla	
Heredia	Heredia	
	Cartago	
	Alajuela	

merchandising

expresado, el mercadeo se establece método de objetivos y parte de *merchadising*

se rige bajo el mismo concepto. Dado que la empresa ya ha realizado este tipo de actividad en otras oportunidades, los únicos costos asociados son la inversión inicial en el *stand* los servicios de la chef, el producto por degustar y los materiales para servirlo. En el caso de la animación en los “Festivales de la pasta fresca Rapallo”, el único costo asociado es el pago de los servicios de la chef que está en el stand de la empresa y el material promocional para decorar el restaurante, pues ese día no se brindan muestras del producto. Cabe mencionar que para estimar el costo de los servicios de la chef se le ha consultado a un profesional¹⁰⁹. En la tabla 5.9 se muestra el costo total de las actividades de *merchandising*.

Tabla 5.9
Presupuesto de *merchandising*

¹⁰⁹ Consulta realizada al chef Johnny Fonseca Obregón el día 20 de marzo de 2006.

Tareas a		
<p>Costo del <i>stand</i></p> <p>Costo de la animación en la <small>Comunicación de la información</small></p>		

Fuente: Elaboración propia.

5.4.6 Servicio al cliente

El servicio al cliente se debe dimensionar a la relación con los detallistas y con los consumidores finales, pues cada uno implica un tratamiento muy diferente y genera un abanico de opciones distinto por explotar. Por ser este un plan de mercadeo enfocado a la comercialización de la línea de pastas frescas a escala de consumidor final, no se hace referencia en esta propuesta a las iniciativas de la empresa aplicadas a los compradores institucionales.

Resulta fundamental que la empresa adopte una filosofía de búsqueda de la excelencia en cada momento de la verdad con el cliente, por cualquiera que sea la vía de contacto (telefónica, electrónica, personal, entre otras). Se debe recordar que una de las metas de la compañía es brindar un servicio al cliente que genere valor agregado a las pastas. Esa meta ahora tiene que trascender y concebirse a escala de marca, pues el buen o mal servicio que se brinde puede aumentar o disminuir su valor. El servicio al cliente depende del personal de la compañía y si este no está satisfecho como cliente interno, es poco probable que brinde un buen servicio al cliente externo. Por ello se debe hacer una investigación para medir el grado de satisfacción de los empleados. Si

los resultados no son favorables, la firma debe solucionar la problemática interna antes de ejecutar las ideas que se proponen.

5.4.6.1 Tipo de servicio prestado

Por las características de la relación un tanto impersonal que establecen las mismas cadenas detallistas, se debe tratar de lograr una mayor vinculación con ellos, mediante un cumplimiento eficiente de todas las políticas y convenios negociados. Más que trabajar en nuevas formas de dar servicio a los detallistas, vía agentes o repartidores, la meta en este plan es optimizar el servicio actual, pues este puede aumentar o disminuir la identidad e imagen de la marca que con mucho esfuerzo se desarrolla.

Se considera que la innovación en materia de servicio al distribuidor debe darse con la figura de un representante de la empresa que con un carácter ejecutivo, sea el encargado de proporcionar mantenimiento a estas cuentas especiales. Cabe mencionar que este puesto no necesariamente debe ser una nueva contratación; puede ser asumido por el Gerente General o el Presidente, pero lo importante es que sea una persona con la formación académica y el conocimiento para relacionarse con niveles ejecutivos y gerenciales. Aun cuando se trate con cadenas de supermercados de gran poder, se debe luchar por vincularse y descubrir las preferencias en materia de servicio que mejoren la relación entre las partes. Para implementar eso, se debe llevar un control mensual de la situación de las ventas por cuenta, de manera que ante cualquier variación significativa, se contacte inmediatamente al encargado de la categoría o al gerente de mercadeo y se analice en forma conjunta la situación y cómo se puede mejorar. Esta persona también tiene que ser un apoyo comercial para el desarrollo y la ejecución de la mezcla de mercadeo que implica la participación del detallista, en particular a escala de promoción y *merchandising*.

El servicio al cliente a escala de consumidor final comienza con la estimular la comunicación con este. Es necesario educarlo para que contacte a la empresa, ya sea para reclamar o para hacer sugerencias. La primera iniciativa en este sentido se debe plasmar en el empaque del producto, pues es el punto de contacto directo con el consumidor. En él se debe invitar al cliente a comunicarse, dado que la firma tiene un verdadero deseo de incrementar su satisfacción. Por

razones económicas no se puede crear de momento una página en Internet ni habilitar una línea de atención de servicio al cliente las veinticuatro horas, pero al menos deben posibilitarse al consumidor un número telefónico con horarios de atención lo más amplios posibles, una dirección electrónica que verdaderamente sea para ese fin, un apartado postal y número de fax.

5.4.6.2 Parámetros de servicios

Dentro de los muchos parámetros de servicio que la empresa puede establecer, se proponen en la tabla 5.10 los que normalmente se desprenden de la relación con los clientes detallistas y con los consumidores finales. Estos pueden servir como indicadores y, a la vez, constituir una fuente de información sobre el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al servicio al cliente.

Tabla 5.10
Parámetros de servicio por controlar según el nivel que se trate

Nivel	Parámetro de servicio
Clientes detallistas	Cantidad de llamadas para dar seguimiento a la cuenta y resultados obtenidos de estas. Cantidad de visitas a los clientes y resultados obtenidos de estas. Cantidad de llamadas de los clientes detallistas para reclamar. Principales motivos de reclamo. Cantidad de reclamos atendidos y tiempo transcurrido para atenderlos.
Consumidores finales	Cantidad de llamadas de los consumidores finales para sugerir. Principales sugerencias realizadas. Cantidad de sugerencias implementadas. Cantidad de llamadas de los consumidores finales para reclamar. Principales motivos de reclamo. Cantidad de reclamos atendidos y tiempo transcurrido para atenderlos. Cantidad de llamadas de los consumidores finales para hacer consultas varias. Principales consultas realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.6.3 Características del personal de servicio

Cada miembro de la empresa y, en particular, el personal de contacto directo con el cliente debe caracterizarse por:

- Ofrecer un trato personalizado y profesional, con una total orientación al cliente, más que a la venta.
- Ser puntuales y exactos en la ejecución de sus funciones, teniendo presente que el contacto de hoy puede ser el último con ese cliente, si no se cumple con sus expectativas y con lo que se le ha prometido.
- Ser honestos y sinceros en el trato, no crear expectativas ni hacer promesas que de antemano se sabe que no se van a cumplir.
- Saber escuchar al cliente, ser empático y en la medida de las posibilidades complacerlo y aumentar la satisfacción.
- Velar por que la relación comercial se base en principios éticos y morales que beneficien a ambas partes, sabiendo que no todo se vale para lograr vender el producto.

5.4.6.4 Política de motivación y facultación del personal

La forma en que se propone motivar al personal para que brinde un buen servicio al cliente, es haciendo de esta variable un parámetro por considerar en el momento que la empresa establece el aumento salarial del empleado. Para ello se le debe informar que a partir de la aplicación del plan de mercadeo, se le está midiendo dentro de su desempeño el servicio prestado al cliente. Esto implica que la firma realice al final del período una encuesta de satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido. Una vez obtenidos los resultados, estos se deben discutir con el empleado para conocer su punto de vista. A los funcionarios cuyo puntaje sea superior a 9, en una escala de 1 a 10, se les mejora el aumento que por ley la empresa debe realizar para el período siguiente. La cantidad queda a discreción de la compañía en función de los flujos de efectivo estimados para el período por iniciar.

Para reforzar la motivación, se apela a la facultación del personal (*empowerment*), considerando que mediante esta se le da al empleado una prueba real de confianza y respeto, pues se le está permitiendo tomar decisiones que influyen en su trabajo y actuar de acuerdo con eso. Se sabe que

la última autoridad en la toma de decisiones le corresponde a la gerencia, pero debe concederse un margen de libertad dentro de cada área funcional. Aun cuando la empresa ya ha tratado de aplicarlo, no ha mediado ningún documento escrito, sino que todo ha sido un convenio de palabra. Por ello se propone que la gerencia realice una lista de las principales decisiones que le corresponden a cada puesto y establezca por escrito, un margen de negociación con límites máximos y mínimos definidos. El trabajador debe estudiar ese documento y hacerlo suyo, para que dentro del margen establecido actúe, y más allá de este consulte a su superior. El objetivo es lograr que el panorama esté muy claro, tanto para la gerencia como para el personal, y se eviten futuras sanciones por un abuso consciente o inconsciente de autoridad.

5.4.6.5 Política de recuperación de clientes

Se considera necesario que la empresa implemente un plan formal de recuperación del servicio, es decir, que tenga claramente definidas aquellas acciones que debe realizar para responder ante las fallas del servicio al cliente. Hay que recordar que los errores

sucedan por todo tipo de motivos y pueden provocar que el cliente:

se retire, comente con otros clientes sus experiencias negativas y, en el peor de los casos, demande a la compañía. Como se expresa previamente, la empresa debe educar al usuario para que cuando se presente una falla se lo haga saber, no sólo para compensarlo, sino para revisar el origen de esta y tomar las medidas del caso para que no vuelva a suceder. Las estrategias que se proponen para tener éxito en este tema son:

- Procurar en todo momento brindar un servicio libre de fallas desde la primera vez, pues esto genera mayor confiabilidad de parte del cliente.
- Acoger, estimular y dar seguimiento a las reclamaciones, pues el cliente que reclama debe ser visto como un amigo. Para ello debe utilizar las encuestas de satisfacción, estudios de incidentes críticos, estudios de clientes perdidos, escuchar a los empleados y suministrar a los usuarios las vías para reclamar.
- Actuar con rapidez, para lo cual se debe implementar que los empleados de primera línea se hagan cargo de los problemas. Esto significa continuar facultando al personal

(*empowerment*), es decir, que el empleado posea la autoridad necesaria para resolver situaciones.

5.4.7 Personal

5.4.7.1. Estructura del departamento de mercadeo

Al proponer el plan de mercadeo, se hace latente la necesidad de realizar cambios en la estructura organizacional de la empresa, pues aunque existe un departamento de ventas y distribución, no hay una persona que sea la responsable directa de la ejecución y control de todas las actividades de mercadeo por realizar. A pesar de que a escala estratégica la gerencia pueda dictar la pauta por seguir, es normal que por las actividades diarias se le dificulte verificar la parte táctica. Por esta razón, lo ideal es la contratación de un encargado de mercadeo y ventas que reporte directamente a la gerencia general. Esta persona, a pesar de aumentar los costos fijos, puede generar muchos beneficios a la firma, pues además de ejecutar la estrategia y el plan que se propone, puede asumir la planificación del siguiente período. Adicionalmente, es posible asignarle la labor de investigación de mercados, que tan necesaria es en la época actual. Otra de las funciones importantes que puede estar bajo su tutela es la parte del servicio al cliente, en especial a escala de consumidor final, pues es frustrante para ellos contactar a la empresa y que no exista una persona que verdaderamente tenga el compromiso de escuchar la sugerencia o el reclamo, y actuar al respecto.

La situación recién propuesta es la ideal, pero se tiene conciencia de que por el tamaño de la empresa le resulte difícil aumentar su personal. A eso se suma que el objetivo de este plan es hacer una propuesta realista y posible de ejecutar. Por ello se plantea como plan de contingencia que se contacte con la Escuela de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, y se le solicite que refiera estudiantes que deseen hacer su trabajo comunal universitario en el área de mercadeo. Aun cuando se sabe que inducir y capacitar a los estudiantes tiene un costo, es menor que la

contratación de un funcionario. Esta puede ser una excelente opción para cumplir con lo estipulado en el plan de mercadeo y en el mejor de los casos, si el estudiante satisface las expectativas y la situación de la firma lo permite, se le puede contratar y aprovechar todo lo que ha aprendido.

Para efectos de presupuesto, se establece como supuesto de que la empresa no contrata a nadie, sino que recibe estudiantes universitarios sin ningún costo.

5.4.7.2 Política de remuneración

La política de remuneración aplicada por la empresa a los agentes de ventas y a los repartidores se mantiene para este plan propuesto. Por tanto, para la fuerza de ventas se continúa con un plan mixto de compensación, lo que significa el pago un salario fijo y una comisión sobre ventas realizadas, además del reconocimiento del combustible gastado en el cumplimiento de sus funciones. Al personal de reparto se le remunera mediante un salario fijo.

5.4.7.3 Capacitación y desarrollo de competencias del personal

En este punto también se trata de hacer una propuesta que no incremente los costos para la empresa; por eso se recomienda que se aproveche la gran oportunidad de capacitar al personal mediante el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Esta entidad da cursos gratuitos durante todo el año, ya sea en sus instalaciones o en la misma empresa, cuando la cantidad de participantes lo justifique. El INA brinda cursos en el área de mercadeo muy variados, que abarcan temáticas como: servicio al cliente, comportamiento del consumidor, presupuesto de mercadeo y ventas, supervisión de ventas, técnicas de ventas, *merchandising*, telemercadeo, entre muchos otros. Además, da cursos en otras áreas de interés para mejorar el perfil de los empleados, a saber: carrera de chef, organizador de banquetes y *buffets*, inglés y computación, entre otras opciones. De esta forma queda demostrado que sin necesidad de incurrir en gastos y con sólo solicitarlo al INA, la firma puede capacitar no sólo a su personal de ventas y distribución, sino a todos los empleados.

5.5 Evaluación del plan táctico

5.5.1 Proyección de ventas

La proyección se realiza de acuerdo con el método basado en el ambiente externo, esto es, considerando el potencial de mercado que previamente se ha calculado y que se muestra de nuevo en la tabla 5.11 para una mejor comprensión al momento de estimar las ventas.

Tabla 5.11
Estimación del tamaño de los segmentos de mercado y el potencial de mercado de cada uno para el período de julio de 2006 a junio de 2007

Segmento de mercado	Tamaño d segmento número de hc				
Primario	30.414				
Secundario	2.937				

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEC, el EGM y un distribuidor de las Pastas Frescas Rapallo.

De acuerdo con los objetivos de ventas que se establecen al inicio del plan, la empresa al final del período alcanza ventas en unidades físicas que corresponden al 36% del potencial de mercado conjunto, es decir, el conformado por el segmento primario y el secundario. Se parte de que la firma posee actualmente un 30% de participación de mercado en unidades físicas, lo cual se desprende de la investigación realizada. La proyección de ventas se realiza para el período que va de julio 2006 a junio 2007 y de acuerdo con los siguientes supuestos:

- No existe estacionalidad en las ventas, por lo que se proyectan volúmenes iguales para todos los meses.
- Tanto el precio de la pasta con relleno como la sin relleno se ajusta de acuerdo a la inflación proyectada por el Banco Central de Costa Rica para los meses del período atendido, y que se estima en incrementos mensuales de 0,87%.

- El precio inicial al distribuidor que se utiliza para la proyección de las ventas de pasta con relleno es de 2.000 colones y para la pasta sin relleno es de 1.000; ambos se basan en la información suministrada por la empresa.
- La distribución de las ventas según el tipo de pasta se estima en 50% para la pasta con relleno y 50% para la pasta sin relleno, pues la empresa expresa esa es la situación histórica registrada.

Dados todos los datos y supuestos planteados, se presenta en la tabla 5.12 la proyección de las ventas de la empresa.

Tabla 5.12
Proyección de ventas para el período de julio 2006 a junio 2007

Proyección													
Ventas totales proyectadas en unidades físicas													
Ventas de pasta sin relleno													
Precio al detallista													

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Presupuesto de mercadeo

Como ya ha sido explicado ampliamente, el presupuesto de mercadeo se establece de acuerdo con el método denominado por objetivos y tareas. Se ha realizado para el período que va de julio 2006 a junio 2007, y cada una de las actividades planteadas se encuentran en el apartado correspondiente, por lo que en la tabla 5.13 se muestra la información consolidada para una mejor apreciación.

5.5.3 Proyección de utilidades

Luego de haber establecido el presupuesto de ventas y el de mercadeo, se procede a completar el escenario financiero de la empresa para el período que va de de julio 2006 a junio 2007. Para la realización de este presupuesto se establecen los siguientes supuestos:

- Se mantiene constante la estructura de precio indicada por la empresa, según lo cual el costo variable representa el 50%, el costo fijo el 20% y el margen de utilidad el 30%.
- El impuesto de la renta es del 30%.
- Se mantienen todos los supuestos planteados para realizar la proyección de las ventas.

De acuerdo con las ventas proyectadas y la estructura de precio de la firma, se presenta en la tabla 5.14 la proyección de utilidades.

Tabla 5.13
Presupuesto de mercadeo para el período de julio 2006 a junio 2007

Herramientas de			
Producto Rediseño de la marca Rediseño del empaque Total			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.14
Proyección de utilidades para el período de julio 2006 a junio 2007

Proyección													
Ventas totales	¢2												
Costos variables	¢1												
Costos fijos	,												

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones finales

Luego de haber realizado es proyecto de investigación, aún se considera importante comentar sobre algunos aspectos que tienen relevancia para la empresa a mediano y a largo plazo. El primero se refiere a que la compañía no sólo utilice el plan de mercadeo que se propone como una guía para implementar, sino que también lo emplee como método de control. La idea es que la firma identifique anticipadamente las desviaciones del desempeño del plan, para que tome las medidas correctivas que le devuelvan la dirección a este y se cumplan los objetivos originalmente fijados. Sumado a esto, es vital que la empresa adopte como parte de su labor el monitoreo del entorno. Esto significa estar permanentemente buscando y procesando información sobre los cambios. No debe esperarse hasta el momento de realizar un nuevo plan para averiguar qué está sucediendo a su alrededor; al contrario, debe estar atenta durante la ejecución para descubrir cualquier situación que pueda afectarla y corregir lo que sea necesario.

Aun cuando para una firma como la estudiada puede resultar muy difícil tener su propio departamento de investigación y desarrollo, existen formas alternas para obtener buenos resultados en ese sentido y por un costo relativamente bajo. La Escuela de Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica pone a disposición de la pequeña empresa, todo el equipo humano y técnico para la evaluación sensorial de alimentos. El análisis sensorial es una de las herramientas más usadas en la industria alimentaria, pues mediante panelistas humanos se miden, analizan e interpretan las sensaciones producidas por las propiedades sensoriales de los alimentos y otros materiales. Basta con que la compañía contacte a la Escuela, y uno de sus estudiantes puede realizar como trabajo de graduación el análisis sensorial. Las aplicaciones de este instrumento son muy variadas, dentro de las que pueden ser relevantes para la empresa están: desarrollo, comparación o mejoramiento de un producto, evaluación del proceso de producción, reducción de costos o selección de una nueva fuente de abastecimiento, control de calidad, estudio de la estabilidad del alimento mediante su almacenaje, clasificación de productos, determinación de la aceptación de un producto y de las sugerencias del consumidor; y estudio de preferencias y gustos del consumidor para una categoría de productos.

Dadas las tendencias mundiales en consumo de alimentos y los nuevos estilos de vida de los consumidores, es necesario que la empresa se prepare para que, en el mediano plazo, cada uno de

los productos posea en el empaque la información nutricional. En la actualidad sólo uno de sus competidores le brinda esa ventaja al consumidor, pero próximamente más que un valor agregado esto se va a volver un requisito desde la óptica del cliente. También debe seguir trabajando en el desarrollo de más productos de conveniencia y el mejoramiento de los actuales, para que sean consecuentes con el posicionamiento deseado de la marca, pues si no, la competencia puede imitar y destruir el beneficio competitivo que se explota. Además, es necesario que idee planes de contingencia ante la llegada de más productos de conveniencia de otras latitudes, dados los tratados de libre comercio vigentes y en trámite.

Así como no hay que descuidar el producto, tampoco la marca. La compañía a partir de este plan debe continuar con el desarrollo de esta y vigilar los resultados en este sentido. Lograr un *brand equity* tiene que concebirse como un proyecto a largo plazo, por lo que la empresa debe recorrer un largo camino antes de llegar a disfrutar de los beneficios de este. De la misma forma que se sugiere el análisis sensorial, también se recomienda evaluar la relación de la marca con el consumidor. Esto significa que la compañía tienen que formular un plan de investigación de mercados, que le permita conocer periódicamente los resultados de la gestión es esta materia.

Dicha investigación debe hacerse extensiva a otras áreas y adoptarse como parte del monitoreo del entorno que se expresa antes. Dado que para la empresa puede ser difícil destinar muchos recursos para este fin, se propone que forme alianzas estratégicas con otras compañías de tamaño similar, para adquirir servicios de investigación de mercados como el Estudio General de Medios. Si la firma se une con otros negocios para comprar el estudio se puede dividir el costo entre todos y volverse accesible. El EGM suministra información muy valiosa para la toma de decisiones, pues muestra una radiografía del consumidor a escala nacional urbano, la cual se obtiene mediante 12.000 entrevistas cara a cara, que se realizan en forma continúa durante todo el año.

Así como la empresa debe estar en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado a escala de consumidores finales, también se considera fundamental que investigue con más profundidad el segmento de los clientes institucionales. Las tendencias confirman que en América Latina el desarrollo del negocio del *foodservice* está tomando fuerza y Costa Rica no escapa a esa realidad. Aun cuando a solicitud de la firma este proyecto de graduación se concentra en la comercialización a escala de consumidor final, no se omite recomendarle que realice una investigación similar a

escala de cliente institucional, para que medite ampliamente y desde un punto de vista estratégico, la conveniencia de cada segmento. Vale la pena que la compañía realice un análisis y evalúe cuál de estos es más rentable a largo plazo, pues para una empresa pequeña desarrollar no sólo la marca, sino la categoría de pastas frescas a escala de consumidor final, es ciertamente un gran reto en materia financiera, que debe estar segura de realizar.

el punto de vista mercadológico se ha realizado un análisis y una propuesta de mejoramiento, pero dada la interacción e interrelación de esta área con los otros departamentos, es fundamental una revisión de cada uno para optimizar la cadena de valor para el cliente. Sin importar cuán bien se trate de llevar a cabo la gestión del mercadeo, no se alcanza la excelencia si las demás funciones del negocio presentan deficiencias. Tomando en consideración que los recursos son limitados, se recomienda que la empresa contacte a ciertas Escuelas de la Universidad de Costa Rica (por ejemplo, Ingeniería Industrial, Tecnología de Alimentos, Informática, Administración de Negocios, entre otras) y les solicite que refieran estudiantes interesados en realizar su trabajo de graduación para Italo Arata y Compañía S.A. De esta forma puede obtener los servicios profesionales de alumnos para que le realicen un análisis en las áreas funcionales y se optimice su labor.

Luego de lo anterior, la empresa debe comenzar a trabajar en la implementación de un cuadro de mando integral que conviene indicadores financieros y no financieros de la gestión de la compañía. Hasta ahora la firma ha contado con los indicadores financieros, pero como ya es sabido, estos reflejan el pasado. Cuando la información con que se toma decisiones es vieja, sólo se reacciona a lo que ya ha sucedido, pero no se puede ser proactivo. En aras de que la compañía supere esa etapa, debe procurar el contar con indicadores sobre su gestión del día a día a nivel financiero, de mercadeo (clientes externos), de recursos humanos (clientes internos) y de procesos internos.

La compañía debe tener presente el impacto del mercadeo interactivo en estos días. Los consumidores en muchos casos ya esperan la posibilidad de contar con esta forma de contacto con las empresas. De hecho, el líder del mercado de pastas frescas está renovando su sitio en Internet. Por ello, es importante que la empresa se prepare para un futuro no muy lejano en que puede enfrentar la presión de utilizar mercadeo interactivo. Esto se une a la tendencia de un mercadeo relacional, como la clave para sobrevivir ante el grado de la rivalidad competitiva y la poca lealtad de los consumidores actuales. De manera que, a pequeña escala tiene que considerar inversiones a

mediano y largo plazo en materia tecnológica, que faciliten la aplicación de ambos tipo de mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Assael, H. (1999). *Comportamiento del consumidor* (6ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores.

Burnett, J. (1996). *Promoción. Conceptos y estrategias*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Czinkota, M.R. y Ronkainen, I.A. (2004). *Marketing internacional* (7ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores.

Escrivá, J. y Clar, F. (2000). *Marketing en el punto de venta* (2ª ed.). Madrid: McGraw Hill.

Ferrell, O.C.; Hartline, M.D. y Lucas, G.H. (2003). *Estrategia de marketing* (2ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores.

Guiltinam, J.P.; Paul, G.W. y Madden, T.J. (1998). *Gerencia de marketing* (6ª ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Hiebing, R.G. y Cooper, S.W. (1999). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia* (2ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (4ª ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (8ª ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Lamb, Ch.W.; Hair, J.F. y McDaniel, C. (1998). *Marketing* (4ª ed.). México D.F.: International Thomson Editores.

Malhotra, N.K. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (4ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Popcorn, F. (1993). *Lo que vendrá: el informe Popcorn, un mapa de los nuevos tiempos en la sociedad y los negocios*. Buenos Aires: Granica-Vergara.

Taylor, J.W. (1997). *Planeación de mercadotecnia. Una guía paso a paso*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ureña, M.O; D'Arrigo, M. y Girón, O. (1999). *Evaluación sensorial de los alimentos. Aplicación didáctica*. Lima: Editorial Agraria. (todo el libro).

Watt, B.M.; Ylimaki, G.L.; Jeffery, L.E. y Elías, L.G. (1992). *Métodos sensoriales básicos para la evaluación de alimentos*. Ontario: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. (todo el libro).

Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002). *Marketing de servicios* (2ª ed.). México D.F.: McGraw Hill-Interamericana Editores S.A.

Tesis

Barahona, M. M. (1995). *Plan de mercadeo para la comercialización en Costa Rica de las Pastas Foods*. Proyecto de graduación de Master, no publicado, Programa de Master of Business Administration, National University, San José, Costa Rica.

McCartan, K.A. (1995). *Marketing plan for Vigui natural pastas for the company Fideos Precocidos de Costa Rica*. Proyecto de graduación de Master, no publicado, Programa de Master of Business Administration, National University, San José, Costa Rica.

Informes de investigación

Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos. (1994). *Sondeo sobre los hábitos de consumo de pastas cortas en Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos. (1993). *Sondeo sobre los hábitos de consumo de pastas largas en Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2000). *IX Censo de Población y V de Vivienda*. San José, Costa Rica.

Leyes y otras regulaciones

Decreto ejecutivo No. 26725-S. Reglamento para el registro y control de alimentos. Del Presidente de la República y el Ministro de Salud. Disponible en Internet: <http://www.netsalud.sa.cr/ms/drc/26725-S.doc> (7 de julio de 2005).

Decreto ejecutivo No. 30094-S. Reglamento para el control de la publicidad de alimentos. Del Presidente de la República y el Ministro de Salud. Disponible en Internet: <http://www.netsalud.sa.cr/ms/drc/30094-S.doc> (16 de julio de 2005).

Decreto ejecutivo No. 30256-MEIC-S. Reglamento técnico No. 135:2002 sobre el etiquetado nutricional de los alimentos preenvasados. Del Presidente de la República y los Ministros de Economía, Industria y Comercio y de Salud. Disponible en Internet: <http://www.netsalud.sa.cr/ms/drc/30256-MEIC-S.doc> (16 de julio del 2005).

Decreto ejecutivo No. 26012-MEIC. Reglamento técnico No. 100:1997 sobre el etiquetado de los alimentos preenvasados. Del Presidente de la República y el Ministro de Economía, Industria y Comercio. Disponible en Internet:
<http://www.reglatec.go.cr/etSectorAliment.htm> (20 de julio de 2005).

Ley de marcas y otros signos distintivos No. 7978. De la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Disponible en Internet:
<http://www.registracional.go.cr/hm/industrial/leyes/7978.doc> (7 de julio de 2005).

Ley general de salud No. 5395. De la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Disponible en Internet:
http://www.asamblea.go.cr/ley/leyes_nombre.htm (7 de julio de 2005).

Revistas

Blanco, A.; García, I. y Barquero, C. (1988). *Pastas Alimenticias. Evaluación nutricional y microbiológica*. Ingeniería y Ciencia Química, 3-4, 46-51.

Contarini, A.; Cardinal, P.; Hough, G.; Flores, A. y Martínez, C. (2003). *Grupos de enfoque aplicados a la aceptabilidad sensorial de alimentos*. La Alimentación Latinoamericana, 246, 22-26.

Courthiade, P. (1999). *La importancia de la evaluación sensorial en la selección de un sabor*. La Alimentación Latinoamericana, 229, 40-41.

Cubbada, R. (1994). *Nutritional value of pasta. Effects of processing conditions*. Italian Food and Beverage Technology, 3, 27-33.

Gállinger, M.M. (1998). *Análisis sensorial y análisis descriptivo: ¿para qué sirve?* La Alimentación Latinoamericana, 223, 33-39.

Hough, G. (1999). *Análisis sensorial: ¿para qué?* La Alimentación Latinoamericana, 228, 25-32.

Kopper, G. (1999). *Un empaque para cada alimento*. Alimentaria, 45, 28-38.

Latorraca, L. (1982). *Pasta: past and present*. The Professional Nutritionist, 2, 9-12.

Leone, A. (1992). *Evviva la pasta*. Parma Capitale Alimentare, 29, 57-60.

Lozano, E. (1999). *El arte de evaluar sabores*. La Alimentación Latinoamericana, 229, 42-43.
 Rodríguez, D. (2004). *Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano*. Revista Intercambio, políticas, comercio y agronegocios, 1-12.

Seminario Internacional et Workshop. (1999). *Análisis de las propiedades sensoriales de los alimentos*. La Alimentación Latinoamericana, 230, 8-16.

Winter, O. (1990). *Sensory Perception*. Food Marketing and Technology, 1, 18-21.

Revistas y periódicos on-line, acceso general

Arce, J. (2005). *La economía costarricense en el 2006. ¿Punto de inflexión política?*. Revista Actualidad Económica, número 329, año XIX. Disponible en Internet: <http://www.actualidad.co.cr/329/20.actualidad.html> (8 de enero de 2006).

Brenes, A. (2001). *Roma-Prince: con pasta de campeones*. Revista Actualidad Económica, número 247-248. Disponible en Internet: <http://www.actualidad.co.cr/247-248/26-empresas.roma.html> (8 de junio del 2005).

Camacho, A. (2006). *Costa Rican Food Group espera atraer a tres nuevas empresas*. Periódico El Financiero, 17 de enero de 2006. Disponible en Internet: http://costarica.capitalfinanciero.com/ef_archivo/2006/enero/22/lomasreciente598882.html (2 de febrero de 2006).

Lara, J. (2005). *Wal-Mart inicia venta de productos aquí*. Periódico La Nación, miércoles 28 de diciembre de 2005. Disponible en Internet: http://www.nacion.com/ln_ee/2005/diciembre/29/economia2.html (1 de enero de 2006).

Rojas, J. (2005). *Gigante Wal-Mart fortalece dominio de cadena regional*. Periódico La Nación, martes 20 de setiembre de 2005. Disponible en Internet: http://www.nacion.com/ln_ee/2005/septiembre/21/economia1.html (1 de enero de 2006).

Otros documentos on-line, acceso general

ACNielsen Global Services. (2002). *Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas*. Disponible en Internet en formato PDF: www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/img/Mercados%20en%20Crecimiento%20Alrededor%20del%20Mundo.pdf (8 de junio de 2005).

ACNielsen Global Services. (2004). *Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas*. Disponible en Internet: <http://www.acnielsen.com/products/reports/marcasprivadas/mx.htm> (13 de junio de 2005).

Escuelas Idea Sana. (2005). *Pasta Fresca*. Disponible en Internet en el formato PDF: ideasana.fundaciongrupoeroski.es/web/es/11a/escuela_8/escuela8_pasta.pdf (8 de junio de 2005).

Banco Mundial. (2003). *Cerrando la brecha en educación y tecnología*. Disponible en Internet: <http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LAC.nsf/ECADocByUnid2ndLanguage/A3CCD1D1859E48D185256CE5005F998B?OpenDocument> (7 de enero de 2006).

Barilla. *El Grupo Barilla*. Disponible en Internet: <http://www.barillagroup.it/ilgruppo/barilla/index.htm> (1 de febrero de 2006).

Barquero, J. (2004). *"Cambios en las características y composición de las familias en Costa Rica y su vulnerabilidad frente a la pobreza"*. Disponible en Internet: <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/index.htm> (29 de setiembre de 2006).

Bioland. *Nuestra visión*. Disponible en Internet:
<http://www.bio-land.org/vision.html> (14 de febrero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Por qué Costa Rica. Calidad de vida*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-calidaddevida.shtml> (5 de enero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Por qué Costa Rica. Costa Rica: país de estabilidad*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-estabilidad.shtml> (7 de enero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Servicios. Sectores de Negocios*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-servicios.shtml> (5 de enero de 2006).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Boletín Demográfico No. 69. América Latina y Caribe: Estimaciones y Proyecciones de Población. 1950-2050*. Disponible en Internet:
<http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/9320/P9320.xml&xsl=/celade/tpl/p9f.xml&base=/tpl/top-bottom.xml> (5 de enero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Por qué Costa Rica. Calidad de vida*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-calidaddevida.shtml> (5 de enero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Por qué Costa Rica. Costa Rica: país de estabilidad*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-estabilidad.shtml> (7 de enero de 2006).

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). *Servicios. Sectores de Negocios*. Disponible en Internet:
<http://www.cinde.org/esp-servicios.shtml> (5 de enero de 2006).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Boletín Demográfico No. 69. América Latina y Caribe: Estimaciones y Proyecciones de Población. 1950-2050*. Disponible en Internet:
<http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/9320/P9320.xml&xsl=/celade/tpl/p9f.xml&base=/tpl/top-bottom.xml> (5 de enero de 2006).

Costa Rican Food Group. Productos. Industrias Balila. Disponible en Internet:
http://costaricanfood.net/pages/emp_balila.htm (2 de febrero de 2006).

Divella. *Empresa. Los números*. Disponible en Internet:
<http://www.divella.it/inumeri.asp> (1 de febrero de 2006).

Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Armonía con la naturaleza*. Disponible en Internet:

<http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/Paginas/armonia.html> (7 de enero de 2006).

Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Costa Rica en perspectiva internacional*. Disponible en Internet:

<http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/Paginas/perspectiva.html> (7 de enero de 2006).

Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Equidad e integración social*. Disponible en Internet:

<http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/Paginas/equidad.html> (8 de enero de 2006).

Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Fortalecimiento de la democracia*. Disponible en Internet:

http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/carpetas/05_Hallazgos_cap5_REV2.doc (7 de enero de 2006).

Estado de la Nación. (2004). *Undécimo Informe. Oportunidades, estabilidad y solvencia económicas*. Disponible en Internet:

http://www.estadonacion.or.cr/Info2005/carpetas/03_Hallazgos_cap3_REV2.doc (8 de enero de 2006).

Formación Médica Continuada. (1998). *¿Qué es realmente la dieta mediterránea?* Disponible en Internet:

http://db.doyma.es/cgi-bin/wdbcgi.exe/doyma/mrevista.go_fulltext_o_resumen?esadmin=si&pident=4777 (2 de marzo de 2006).

Garnica, A. *Brand equity: el valor de marca*. Disponible en Internet en formato PDF: segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Brand%20Equity (15 de julio de 2005).

Grupo Vilbo. *Italia sabe a pasta*. Disponible en Internet:

<http://www.e-restauracion.com/informes/pastaitaliana.html> (8 de junio de 2005).

Kaszas, P. *El negocio del foodservice en México*. Disponible en Internet: <http://www.masterdiseny.com/master-net/articulos/art0144.php3> (17 de junio de 2005).

Kaufmann, D.; Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2005). *Indicadores de Gobernabilidad para 1996–2004*. Disponible en Internet:

<http://www.worldbank.org/wbi/governance/esp/pubs/govmatters4-e.html> (7 de enero de 2006).

Meza, N. *Hábitos alimentarios de la población costarricense*. Disponible en Internet en el formato PDF:

http://www.inciensa.sa.cr/contenido/publicaciones/memorias_pdf/CONTENIDO/7%20Habitos%20aliment%20CR%20.PDF (8 de junio de 2005).

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2002). *Guía para el etiquetado de productos que incluyan etiquetado nutricional*. Disponible en Internet en formato PDF: <http://www.reglatec.go.cr/etGuias.htm> (20 de julio de 2005).

Nestlé Argentina. (2003). *Pastas y Arroces*. Disponible en Internet: http://www.nestle.com.ar/pages/cocina_tecnicas_pastas.asp (8 de junio de 2005).

Observatorio Agrocadenas Colombia. (2003). *Perfil del mercado agroalimentario de Costa Rica*. Disponible en Internet en formato PDF: http://ccex.e-camara.net/mnt/descargas/Perfil_mercado_CostaRica.pdf (5 de junio de 2005).

Organización de las Naciones Unidas. *Indicadores sociales. Indicadores de salud* Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/health.htm> (4 de enero de 2006).

Pasta precocida al vapor Vigui. *Bienvenido a Vigui*. Disponible en Internet: <http://www.vigui.com/> (30 de enero de 2006).

Pasta precocida al vapor Vigui. *Órdenes*. Disponible en Internet: <http://www.vigui.com/order.html> (30 de enero de 2006).

Pasta precocida al vapor Vigui. *Productos Vigui*. Disponible en Internet: <http://www.vigui.com/products.html> (30 de enero de 2006).

Pasta precocida al vapor Vigui. *Tecnología*. Disponible en Internet: <http://www.vigui.com/viguimatic.html> (30 de enero de 2006).

Pastas Roma. *Calidad*. Disponible en Internet: <http://www.pastasroma.com/mision.htm> (30 de enero de 2006).

Pastas Roma. *La Compañía*. Disponible en Internet: <http://www.pastasroma.com/mision.htm> (30 de enero de 2006).

Pastas Roma. *Productos*. Disponible en Internet: <http://www.pastasroma.com/productos.htm> (30 de enero de 2006).

Pastas Zara. *Empresa. Historia*. Disponible en Internet: <http://www.pastazara.it/spa/azienda/storia.htm> (14 de febrero de 2006).

Pastas Zara. *Empresa. Mercado*. Disponible en Internet: <http://www.pastazara.it/spa/azienda/mercati.htm> (14 de febrero de 2006).

Unión Industrial de Pastas Italianas. *Consumo de pasta alimenticia en los principales países*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/pdf/tab29.pdf> (21 de diciembre de 2005)

Unión Industrial de Pastas Italianas. *El boom de la pasta en el mundo*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/boom.htm> (21 de diciembre de 2005).

Unión Industrial de Pastas Italianas. *Situación de sector de pastas alimenticias*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/andam.htm> (21 de diciembre de 2005).

Unión Industrial de Pastas Italianas. *Producción de pasta alimenticia en los principales países*. Disponible en Internet: <http://www.unipi-pasta.it/dati/pdf/tab30.pdf> (21 de diciembre de 2005)

Ramírez, I. *Sector de foodservice en Costa Rica*. Disponible en Internet en el formato PDF: <http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200208/145783483.pdf> (24 de junio de 2005).

Entrevistas realizadas

Información suministrada por el gerente general, Italo Arata España, durante la entrevista realizada el día 24 de agosto de 2005.

Información suministrada por el gerente general, Italo Arata España, durante la entrevista realizada el día 23 de setiembre de 2005.

Información suministrada por el gerente general, Italo Arata España, durante la entrevista realizada el día 21 de diciembre de 2005.

Información suministrada por el gerente general, Italo Arata España, durante la entrevista realizada el día 23 de enero de 2006.

Información suministrada por el señor Javier Bouza, Gerente de Mercadeo de la cadena de supermercados Automercado, durante la entrevista realizada el día 7 de febrero de 2006.

ANEXO METODOLÓGICO #1

Metodología de investigación

Objetivo específico I

- Establecer en un marco conceptual el tema del análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos.

Tipos de investigación:

El tipo de investigación que se utiliza para lograr este objetivo es la documental, pues el desarrollo del marco conceptual se realiza mediante la consulta de material, principalmente en libros de texto.

Métodos:

Los métodos aplicados para la realización del marco teórico son el investigativo y el didáctico. El primero permite reunir la información de diferentes autores, y el segundo sirve para comunicar en forma organizada los conocimientos obtenidos y de esta forma educar al lector.

Técnicas:

La técnica acorde con el tipo de investigación y el método seleccionado es la denominada recopilación documental. Consiste en realizar una primera lectura con carácter exploratorio, de manera tal que se elijan las fuentes que ameriten una lectura selectiva. Posteriormente, se hace una lectura con carácter más analítico, para lograr extraer de las fuentes las notas bibliográficas que sean relevantes para la investigación.

Instrumentos:

Para cumplir a cabalidad con la recopilación documental, se utiliza como instrumento las fichas de trabajo. Los tipos que se usan son las textuales, las conceptuales, las sinópticas, las personales y las mixtas.

Indicadores:

Por tratarse este primer objetivo de un marco conceptual, los indicadores son de carácter cualitativo y se refieren a definiciones y a conceptos básicos, que le permitan al lector comprender el análisis del entorno competitivo, del mercado y de la estrategia de mercadeo para comercializar productos.

Fuentes:

La más importante para lograr el objetivo es la secundaria, es decir, la que incluye los textos y legislación relacionada con el tema. En un menor grado se utiliza una fuente terciaria para abarcar un tema en particular mediante el uso de un artículo disponible en Internet.

Objetivo específico II

- Conocer el contexto global y local en el cual se comercializan las pastas, considerando las tendencias de consumo de alimentos, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de *foodservice*, los tipos de pastas y su consumo a escala mundial y nacional.

Tipos de investigación:

Se considera que para lograr este objetivo los tipos de investigación apropiados son la documental, la exploratoria-campo y la descriptiva. La primera permite desarrollar gran parte del tema mediante el uso de información presentada por otros autores en diversos trabajos. La exploratoria-campo se utiliza para conocer la situación del consumo de pastas y su comercialización a escala mundial y nacional. La descriptiva se aplica en el momento que se posea la información y se realice la descripción del contexto global y local en el que se comercializan las pastas.

Métodos:

De acuerdo con los tipos de investigación que han sido seleccionados, los métodos acordes son el investigativo, el didáctico, el testimonio oral y el descriptivo. El primero se aplica al recopilar la información de diferentes autores; el didáctico, por su parte, sirve para transmitir al lector en forma organizada los conocimientos obtenidos y así educarlo sobre la materia en cuestión. El testimonio oral permite obtener el conocimiento por medio de declaraciones verbales de los expertos en pastas y en la comercialización de estas. El descriptivo se considera útil porque de

acuerdo con la información que se obtenga, se pretende describir cuál es el entorno en que se sitúan las pastas.

Técnicas:

Para ser consistente con los tipos de investigación y de métodos, se utiliza la técnica denominada recopilación documental, según la cual se realiza una primera lectura con carácter exploratorio para elegir las fuentes que merezcan una lectura selectiva; luego se hace una lectura analítica para extraer de las fuentes las notas que más aportan a la investigación. El complemento práctico es la técnica de entrevistas personales a expertos en pastas y en el comercio de este tipo de productos.

Instrumentos:

El instrumento que permite la recopilación documental es la ficha de trabajo. Se planea utilizar las fichas textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas. Además, se hace uso de una guía de la entrevista por realizar a expertos en pastas y en la comercialización de estas.

Indicadores:

Los principales indicadores de tipo cualitativo son: las tendencias del consumo de alimentos y pastas, los nuevos estilos de vida de los consumidores, el desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de *foodservice*, las pastas y sus tipos, y la producción mundial y nacional de estas. En el aspecto cuantitativo se consideran como indicadores: la tasa de crecimiento de los productos y de los mercados clave, así como el consumo y producción de pastas, entre otros.

Fuentes:

Para cumplir con este objetivo se hace uso de fuentes de información primarias, como lo es la generada por las entrevistas realizadas por la autora. Adicionalmente, están las secundarias como lo son los textos y, las terciarias, como artículos y trabajos impresos o disponibles en Internet.

Objetivo específico III

- Conocer y entender el negocio que es objeto del presente estudio desde un punto de vista histórico, gerencial, funcional, operativo y mercadológico, así como analizar cada uno de los

elementos de la estrategia de mercadeo de la línea de Pastas Frescas Rapallo (producto, precio, plaza, promoción, *merchandising*, servicio al cliente, protección, proveedores y personal).

Tipos de investigación:

Para alcanzar este objetivo se utiliza la investigación histórica, la exploratoria-campo, la descriptiva y la analítica. Mediante la primera se investigan los antecedentes de la compañía y la forma de operación en el pasado. La exploratoria-campo se pone en práctica durante las diversas visitas a la empresa para entrevistar a la gerencia, así como para observar la fábrica plena operación. La descriptiva se utiliza al detallar la situación actual del negocio a escala gerencial, funcional, operativa y mercadológica. La analítica se usa cuando se posea un panorama claro de la situación, dado que se pretende hacer una revisión de cada elemento de la estrategia de mercadeo actual y su vínculo entre sí.

Métodos:

Los que se emplean para obtener la información son el testimonio oral, la observación, el descriptivo y el analítico-sintético. El primero sirve para captar el conocimiento por medio del testimonio verbal del propietario de la empresa. La observación se pone en práctica al captar detenidamente cada uno de los detalles de la forma en que labora la compañía y la línea de productos bajo estudio. El descriptivo se aplica al basarse en hechos para describir de forma sistemática y precisa el negocio, así como la estrategia actual de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo. El método analítico-sintético se usa porque se comienza por analizar cada elemento de la estrategia de mercadeo por separado, y se finaliza al agrupar cada parte para considerarlas en conjunto.

Técnicas:

Como complemento a las formas de investigación y a los métodos elegidos, se aplican la entrevista personal, la observación directa y el análisis de contenido. La primera se realiza a la gerencia para conocer aspectos generales y determinar cuál es la estrategia de mercadeo actual. Se planea observar directamente el funcionamiento de la empresa y a sus empleados laborando. El análisis de contenido se hace de toda la información que suministre la compañía.

Instrumentos:

Dadas las técnicas por aplicar, se utilizan dos guías de las entrevistas a la gerencia por realizar. Además, la investigadora planea tomar nota de todas aquellas apreciaciones importantes que obtenga por medio de la observación, pero no utiliza ningún formato predeterminado. Como complemento de los datos de recopilados por medio de la entrevista, se solicita oralmente a la empresa material escrito que respalde las afirmaciones hechas.

Indicadores:

Dentro de los indicadores cualitativos se pueden citar: antecedentes, generalidades, misión, visión, objetivos, organización, línea de productos y estrategia actual de la línea de Pastas Frescas Rapallo. En lo referente a los cuantitativos, se tienen: número de empleados, tamaño de las instalaciones, cantidad de líneas y productos ofrecidos, márgenes de contribución, estructura de precio, entre otros.

Fuentes:

Los datos que se requieren provienen de fuentes primarias, dentro de las que están la información generada por las entrevistas y observaciones realizadas por la autora, así como la generada y suministrada por la compañía para la investigación.

Objetivo específico IV

- Analizar el entorno competitivo, considerando las variables socioculturales, demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y ambientales, así como a los competidores por clase de pasta y el mercado en el cual labora la empresa.

Tipos de investigación:

Para la consecución de este objetivo se hace uso de la investigación documental, la exploratoria-campo, la descriptiva y la analítica. Mediante la primera se desarrolla el análisis del macroentorno, según la información presentada por otros autores en diversos trabajos. La exploratoria-campo permite obtener información sobre los competidores de la empresa y sobre el perfil del comprador de pastas frescas. Se emplea la descriptiva porque cuando se posea la información sobre los competidores y el mercado se describe cada tema para que el lector comprenda la situación en

detalle. Una vez que se posea un panorama claro de la situación, se usa la investigación analítica, pues se pretende hacer una revisión de cada elemento y su vínculo entre sí.

Métodos:

En la búsqueda por alcanzar este objetivo se hace uso de varios métodos como son: el investigativo, el didáctico, la observación, el testimonio oral, el descriptivo y el analítico-sintético. Se aplica el primero al recopilar la información de diferentes autores y el didáctico al transmitir al lector los conocimientos obtenidos y así educarlo sobre el tema. La observación se aplica al entrar en contacto directo con las empresas competidoras para captar los detalles de sus productos y de la forma en trabajan. Este método se complementa con el de testimonio oral, pues permite tomar la información por medio del testimonio verbal de los funcionarios de las empresas que constituyen la competencia y de los compradores de pastas frescas. El descriptivo se pone en práctica al realizar la descripción de cuál es el entorno competitivo y el mercado de pastas. El analítico-sintético se usa porque se comienza por analizar a cada competidor y a cada segmento, para finalizar agrupando cada parte y considerarlas en conjunto.

Técnicas:

Para ser consecuente con lo anterior, se utilizan como técnicas la recopilación documental, la observación, la entrevista y la encuesta. La primera se aplica al realizar una primera lectura con carácter exploratorio para elegir las fuentes que merezcan una lectura selectiva, para luego hacer una lectura analítica y extraer de las fuentes las notas que más aportan a la investigación. Se pretende observar en operación a la competencia y combinarlo con la realización de entrevistas a los funcionarios de los competidores. Además, se planea efectuar encuestas a los compradores de pastas frescas para conocer y analizar su perfil.

Instrumentos:

El instrumento que permite la recopilación documental es la ficha de trabajo. Se planea utilizar las fichas textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas. Para llevar a cabo la observación de los competidores, la investigadora planea tomar nota de todos los aspectos relevantes que obtenga por medio de la observación, pero no se establece un formato predeterminado. Se hace uso de una guía de entrevista a los funcionarios de la competencia. Cabe mencionar que por razones obvias, la entrevista a los competidores se planea realizar sin mostrar la guía de la entrevista, pero debe ser

memorizada por la autora para obtener cada uno de los datos que se requieren para la investigación. Adicionalmente, se utiliza como instrumento para efectuar las encuestas a los compradores de pastas frescas un cuestionario. El detalle del diseño de la investigación a escala de compradores de pastas frescas y el cuestionario por aplicar se puede encontrar en los anexos metodológicos #2 y #3.

Indicadores:

Relacionados con este objetivo se encuentran como indicadores cualitativos: las variables del macroentorno, los competidores y su estrategia, el perfil del comprador de pastas frescas, entre otros. Se suma a estos los indicadores cuantitativos: sobre los competidores (participación de mercado, cantidad de distribuidores, precios) y sobre el mercado (estimación del tamaño y potencial de mercado y de los segmentos).

Fuentes:

Para cumplir con el objetivo se hace uso de fuentes primarias, como lo es toda la información generada por la observación, las entrevistas y las encuestas realizadas por la autora. Complementariamente, se recurre a fuentes terciarias dentro de las que destaca la información publicada en revistas escritas y electrónicas, así como la disponible en las páginas de Internet.

Objetivo específico V

- Realizar una propuesta de mejoramiento de la estrategia de mercadeo en aquellas áreas que generan problemas u oportunidades para la firma, bajo la forma de un plan táctico de mercadeo.

Tipos de investigación:

Para conquistar este objetivo se consideran dos tipos de investigación, a saber: la propositiva y la sintética. La primera se usa porque luego de todo el análisis previo, se presenta a la empresa una propuesta de mejoramiento mediante un plan táctico de mercadeo. Muy asociada con la anterior está la investigación sintética, pues al realizar la propuesta de mejoramiento se sintetiza mucha de la información recopilada y analizada.

Métodos:

Como consecuencia de los tipos de investigación, se usa el método sintético, dado que después de haber realizado un análisis detallado de todas las partes influyentes y de las propuestas individuales ideadas por la autora, se sintetiza todo en el plan táctico de mercadeo. También se utiliza el método deductivo, pues al establecer un plan de mercadeo implícitamente se conoce cada uno de sus componentes.

Técnicas:

La que aplica en esta etapa del proyecto es el análisis de contenido de toda la información reunida durante la investigación, ya sea por recopilación documental, observación, entrevista o encuesta.

Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizan son la lectura analítica y crítica de toda la información recopilada, ya sea mediante las fichas de trabajo (textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas) o cada uno de los instrumentos usados para la consecución de los objetivos anteriores.

Indicadores:

Como indicadores cualitativos figuran: los objetivos del plan, el posicionamiento y la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción, *merchandising*, servicio al cliente y personal). A escala de indicadores cuantitativos se pueden mencionar: los objetivos de ventas en unidades físicas y monetarias, la estructura de precio, los descuentos, los plazos de crédito, el margen de comercialización, los parámetros de servicio al cliente y el presupuesto de mercadeo, entre otros.

Fuentes:

Para este objetivo se retoman todas las fuentes utilizadas, a saber: las primarias (datos recolectados durante toda la investigación), las secundarias (textos y legislación vigente) y la terciarias (artículos y trabajos impresos o disponibles en Internet, así como información en las páginas de Internet).

Tabla A.M.1
Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Objetivo #1	Documental.	Investigativo y didáctico.	Recopilación documental.	Fichas de trabajo de los siguientes tipos: textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas.	Cualitativos: definición de conceptos básicos.	Secundarias: textos y legislación vigente. Terciarias: artículo de Internet.
Objetivo #2	Documental, exploratoria-campo y descriptiva.	Investigativo, didáctico, de testimonio oral y descriptivo.	Recopilación documental y entrevista personal a expertos en pastas y en la comercialización de este tipo de productos.	Fichas de trabajo textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas; y guía de la entrevista personal.	Cualitativos: Tendencias del consumo de alimentos, nuevos estilos de vida de los consumidores, desarrollo de las cadenas detallistas y del negocio de <i>foodservice</i> , las pastas y sus tipos, y la producción mundial y nacional. Cuantitativos: tasa de crecimiento de los productos y de los mercados clave, así como del consumo y la producción de pastas, entre otros.	Primarias: información generada por las entrevistas realizadas por la autora. Secundarias: textos. Terciarias: artículos y trabajos impresos o disponibles en Internet.

Tabla A.M.1 (continuación)
Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Objetivo #3	Histórica, exploratoria-campo la descriptiva y la analítica.	Testimonio oral, observación, descriptivo y analítico-sintético.	Entrevista personal, observación directa y análisis de contenido.	Guías de las entrevistas, notas de la investigadora de acuerdo con lo observado y solicitud oral de información a la empresa.	<p>Cualitativos: antecedentes, generalidades, misión, visión, objetivos, organización, línea de productos y estrategia actual de mercadeo para esta.</p> <p>Cuantitativos: número de empleados, tamaño de las instalaciones, cantidad de líneas y productos ofrecidos, márgenes de contribución, estructura de precio, entre otros.</p>	Primarias: información generada por la entrevista y la observación realizada por la autora, así como la información generada y suministrada por la empresa.

Tabla A.M.1 (continuación)
Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Objetivo #4	Documental, exploratoria-campo, descriptiva y analítica.	Investigativo, didáctico, observación, testimonio oral, descriptivo y analítico-sintético.	Recopilación documental, observación, entrevista personal a los competidores y encuestas a los consumidores finales.	Fichas de trabajo de los siguientes tipos: textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas. Notas de la investigadora de acuerdo con lo observado sobre los competidores. Guía de la entrevista a la competencia y cuestionario para las encuestas a los consumidores finales.	Cualitativos: variables del macroentorno, los competidores y su estrategia y el perfil del comprador de pastas frescas, entre otros. Cuantitativos: sobre los competidores (participación de mercado, cantidad de distribuidores, precio) y sobre el mercado (estimación del tamaño y potencial del mercado y de los segmentos).	Primarias: información generada por la observación, las entrevistas y las encuestas realizadas por la autora. Terciarias: información publicada en revistas escritas y electrónicas, así como la disponible en las páginas de Internet.

Tabla A.M.1 (continuación)
Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Objetivo #5	Propositiva y sintética	Sintético y deductivo.	Análisis de contenido de toda la información recopilada.	Lectura analítica y crítica de toda la información recopilada y fichas de trabajo textuales, conceptuales, sinópticas, personales y mixtas.	<p>Cualitativos: objetivos del plan, posicionamiento, mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción, <i>merchandising</i>, servicio al cliente y personal).</p> <p>Cuantitativos: objetivos de ventas en unidades y colones, estructura de precio, descuentos, plazos de crédito, número de distribuidores y margen de comercialización, parámetros de servicio al cliente y presupuesto de mercadeo, entre otros.</p>	<p>Primarias: datos recolectados durante toda la investigación.</p> <p>Secundarias: textos y legislación vigente.</p> <p>Terciarias: artículos y trabajos impresos o disponibles en Internet, así como información de las páginas de Internet.</p>

ANEXO METODOLÓGICO #2

Diseño de la investigación a escala de compradores de pastas frescas

1. Definición de la información necesaria

Definición del problema de decisión gerencial

¿Cuál es el perfil del consumidor de pastas frescas que compra en los supermercados donde se venden las Pastas Frescas Rapallo?

Definición al problema de investigación de mercados

Establecer el perfil del comprador de pastas frescas que visita los supermercados de la Gran Área Metropolitana donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento que se realiza el estudio, en función de una serie de variables asociadas con el consumo de pastas frescas.

Definición de los componentes específicos del problema

- Identificar al comprador de pastas frescas y la principal razón de su consumo.
- Establecer dentro del grupo de compradores de pastas frescas las siguientes variables:
 - ✓ Diferencia percibida entre las pastas frescas y las secas (basado en su experiencia y conocimiento de ambas) y la razón de dicha diferencia
 - ✓ Marca más recordada
 - ✓ Marca más comprada y la razón de la preferencia
 - ✓ Oportunidad de mejora en algún atributo de las pastas frescas
 - ✓ Tipo de pasta fresca más comprada
 - ✓ Influyente, decisor, comprador y consumidor de pastas frescas
 - ✓ Consumo mensual de pastas frescas
 - ✓ Lugar de compra de las pastas frescas
 - ✓ Hábito de compra de salsas preparadas congeladas para acompañar las pastas frescas
 - ✓ Marca de salsa preparada congelada más comprada para acompañar las pastas frescas y la razón de preferencia
 - ✓ Características demográficas y geográficas

2. Tipo de investigación

Para este proyecto se define como el tipo de investigación la descriptiva, dado que existe un problema definido por resolver, así como unos objetivos claramente establecidos y orientados a identificar diversas características de los compradores de pastas frescas en el momento que se realiza el estudio. Tanto el acopio como el análisis de los datos se planea realizar en forma estructurada.

3. Tipo de método

El método elegido es la encuesta personal, pues permite una mayor interacción con el cliente y por tanto, resulta más fácil convencerlo de que responda el cuestionario. Sin embargo, se tiene conciencia de que dicho instrumento no debe ser extenso, pues la experiencia dice que no todos los compradores disponen de mucho tiempo para realizar sus compras.

La razón por la que se decide contactar al comprador que visita los supermercados donde actualmente se venden las Pastas Frescas Rapallo, es porque se considera que es el cliente que de momento presenta mayores probabilidades de haber comprado estas pastas en otras oportunidades o planea hacerlo ese día (en contraste con aquellos compradores que realizan sus compras en lugares que no venden este tipo de producto). Cabe aclarar que el consumo de pastas secas en el país es tradicional y frecuente, pero esto no ocurre con la clase de pastas frescas; por ello, se desea contactar a compradores que tengan más probabilidad de haber tenido contacto con ellas, dadas sus visitas a los supermercados que sí las distribuyen.

La forma de selección de los encuestados se detalla posteriormente, al explicar el método de muestreo elegido.

4. Tipo de instrumento

De acuerdo con el método seleccionado, se utiliza el cuestionario como medio para recopilar la información. Es estructurado, lo que significa que las preguntas están predeterminadas y es aplicado por un encuestador debidamente capacitado para tal función. Con miras a que su

elaboración sea la idónea, el planteamiento responde a cada uno de los objetivos específicos que se ponen en el diseño de la investigación.

La redacción de las preguntas es sencilla y pueden ser comprendidas por personas con un nivel educativo medio. Los tipos más comunes de interrogantes que se incluyen, son de tipo abiertas (ejemplo, pregunta 2), abiertas con respuesta cerrada (ejemplo, pregunta 6), de opción múltiple (ejemplo, pregunta 22) y dicotómicas (ejemplo, pregunta 1). En algunos casos se utilizan tarjetas de apoyo, para que el encuestado pueda elegir con mayor facilidad su respuesta.

El cuestionario comienza informándole al entrevistado quién y con qué objetivo realiza el estudio. Luego se plantean las preguntas sobre información básica, las cuales están organizadas por temas y en función de los objetivos del estudio, a saber:

- Identificar al comprador de pasta fresca y la principal razón de su consumo (preguntas 1 y 2).
- Establecer dentro del grupo de compradores de pasta fresca las siguientes variables: diferencia percibida entre las frescas y las secas (basado en su experiencia y conocimiento de ambas) y la razón de dicha diferencia, marca más recordada, marca más comprada y la razón de la preferencia, oportunidad de mejora en algún atributo de las pastas frescas, tipo de pasta fresca más comprada, el influyente, decisor, comprador y consumidor de pastas frescas; consumo mensual de pastas frescas, lugar de compra, hábito de compra de salsas preparadas congeladas para acompañar las pastas frescas, marca de salsa preparada congelada más comprada para acompañar las pastas frescas y la razón de preferencia (preguntas 3 a la 21)

Luego de esto se realizan las preguntas para obtener información de clasificación (de la pregunta 22 a la 26) y de identificación (de la pregunta 27 a la 29). Adicionalmente, se incluye una parte al final del cuestionario, para tener los datos de quién es el encuestador, el lugar, la fecha y la hora en que se realiza la encuesta.

Se recomienda realizar una prueba del cuestionario de acuerdo con el plan de muestreo que se plantea en el siguiente apartado, pues se considera importante que dicha prueba se realice en

condiciones similares a las reales en momento de llevar a cabo el estudio. Dado el pequeño tamaño del nicho de las pastas frescas y el grado de dificultad de contactar al comprador, se planea probar el cuestionario mediante 5 encuestas.

Luego de esta prueba, se realizan las modificaciones y se vuelve a aplicar el cuestionario. Este proceso se hace las veces necesarias, hasta que el instrumento por aplicar no presente ningún problema, de acuerdo con el criterio de la investigadora.

5. Tipo de muestreo

▪ Población objetivo

Se define como: “Todos aquellos compradores de pastas frescas que visitan los supermercados de la Gran Área Metropolitana definidos por el experto, donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento en que se realiza el estudio.”

Para efectos de este estudio, se considera comprador de pastas frescas a aquella persona que ha adquirido al menos una vez este tipo de producto.

▪ Elemento poblacional

Se define como: “Cada comprador de pastas frescas que visita los supermercados de la Gran Área Metropolitana definidos por el experto, donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento en que se realiza el estudio.”

▪ Unidad primaria de muestreo

Se define como: “Cada supermercado de la Gran Área Metropolitana definido por el experto, donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento en que se realiza el estudio.”

▪ Unidad final de muestreo

Se define como: “Cada comprador de pastas frescas que visita los supermercados de la Gran Área Metropolitana definidos por el experto, donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento en que se realiza el estudio.”

▪ **Marco muestral**

Considerando el tipo de población bajo estudio, no es posible disponer de un marco muestral que permita identificar a cada elemento poblacional. Sin embargo, sí es posible construir un listado de todas las unidades primarias de muestreo, las cuales se muestran en la tabla A.C.1.

Tabla A.M.2.1
Listado de todas las unidades primarias de muestreo

Supermercado	Ubicación	Cantidad
Automercado	San José centro, Yoses, Curridabat (Plaza del Sol), Rohrmoser (Plaza Mayor), Escazú (Multiplaza), Santa Ana, Moravia, Heredia.	8
Más x Menos	Sabana, Escazú, Tibás, Guadalupe (Novacentro), Coronado, Sabanilla, Heredia, Cartago, Alajuela.	9
Hipermás	Curridabat, San Sebastián, Heredia.	3
Saretto	Escazú.	1
Super Uno	Curridabat (Plaza Cristal).	1

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Tamaño de la muestra**

Para efectos de esta investigación, se calcula el tamaño de muestra mediante la fórmula estadística del muestreo simple al azar para el cálculo de una proporción, que en este caso es la proporción de compradores de pastas frescas.

$$n = \frac{z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)^2 \tilde{p}(1 - \tilde{p})}{d^2}$$

Donde:

- ✓ Z equivale a un nivel de confianza del 95%.
- ✓ p es la proporción de compradores de pastas frescas y congeladas, que según el Estudio General de Medios del año 2004 es de 5,33% del total del hogares de Costa Rica. Cabe advertir que la investigación se concentra en los compradores de pasta fresca en la Gran Área Metropolitana, pero se opta por calcular el tamaño de muestra utilizando una

proporción mayor de compradores, esto es, incluir la proporción de hogares a nivel nacional. Todo con el fin de obtener un tamaño de muestra más grande y que se mejoren las estimaciones a nivel estadístico.

- ✓ d es la distancia máxima esperada entre el indicador real y el indicador esperado, la cual no se conoce y por ello se recurre a la regla estadística de estimarla como 8%.

$$n = \frac{(1,96 (1-0.05/2))^2 \times 0,0533 (1-0,0533)}{0,08^2}$$

$$n = 32$$

De esta forma se tiene que el tamaño mínimo de la muestra es 32 personas, trabajando con un nivel de confianza del 95% y un error muestral máximo del 8%.

▪ Técnica de muestreo

La técnica es el muestreo por conglomerados en varias etapas. Para este proyecto se define que cada conglomerado está representado por una unidad primaria de muestreo, es decir, por un supermercado de la Gran Área Metropolitana definido por el experto, donde se venden las Pastas Frescas Rapallo al momento en que se realiza el estudio.

La primera etapa de este muestreo es la selección de los conglomerados donde se planean realizar las encuestas. Para elegirlos, se considera la información suministrada por la empresa sobre cuáles de estos tienen mayor importancia desde el punto de vista de los ingresos por ventas que generan. Este grado de relevancia de ciertos conglomerados se explica por su ubicación estratégica en zonas donde habitan personas con el perfil del segmento de mercado de interés para la empresa, caracterizado sobre todo por ser consumidores de clase media-alta y alta, con mayor disposición de compra de productos como las pastas frescas. Según esto, del total original se seleccionan 8, los cuales se detallan en la tabla A.C. 2.

Tabla A.M.2.2
Listado total de conglomerados y conglomerados seleccionados

Listado del total de los conglomerados	Conglomerados seleccionados en la primera etapa por ubicación estratégica	Cantidad de conglomerados seleccionados
Automercado San José centro Yoses Curridabat (Plaza del Sol) Rohrmoser (Plaza Mayor) Escazú (Multiplaza) Santa Ana Moravia Heredia	Automercado Curridabat (Plaza del Sol) Rohrmoser (Plaza Mayor) Escazú (Multiplaza) Santa Ana	4
Más x Menos La Sabana Escazú Tibás Guadalupe (Novacentro) Coronado Sabanilla Heredia Cartago Alajuela	Más x Menos Escazú Sabanilla	2
Hipermás Curridabat San Sebastián Heredia	Hipermás Curridabat	1
Saretto Escazú	Saretto Escazú	1
Super Uno Curridabat (Plaza Cristal)		

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se asigna a cada conglomerado la cantidad de encuestas por realizar, dividiendo el total de la muestra entre el número de conglomerados seleccionados, según lo cual se deben distribuir como se muestra en la tabla A.C.3.

Tabla A.M.2.3
Conglomerados seleccionados y número de encuestas por realizar en cada uno

Conglomerados seleccionados en la primera etapa por ubicación estratégica	Cantidad de encuestas por conglomerado seleccionado
Automercado Curridabat (Plaza del Sol) Rohrmoser (Plaza Mayor) Escazú (Multiplaza) Santa Ana	4 4 4 4
Más x Menos Escazú Sabanilla	4 4
Hipermás Curridabat	4
Saretto Escazú	4

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda etapa se utiliza el muestreo simple al azar para la selección los elementos de la población, es decir, de cada comprador que visita los conglomerados elegidos para recopilar la información. Se considera una selección al azar de los participantes, pues no se establecen criterios para la selección como sexo, edad, apariencia ni otra variable semejante. Claro está que la encuesta debe ser contestada por compradores de pasta fresca, y el no serlo, es la única razón por la que se elimina al sujeto seleccionado, en cuyo caso tiene que ser reemplazado por otro que sí cumpla con la condición mencionada.

Cabe agregar que se planea realizar las encuestas los viernes, sábado y domingo, durante el horario de funcionamiento del supermercado. La razón por la que se eligen esos días se basa en datos secundarios como los que genera la Encuesta General de Medios, según la cual los consumidores prefieren visitar los supermercados el fin de semana.

Adicional a este método de muestreo explicado, se considera como un plan de contingencia para lograr el tamaño de muestra fijado la utilización del muestreo por bola de nieve y el satelital.

Todo el diseño de esta investigación ha sido revisado por la Unidad de Servicios Estadísticos de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, lo cual puede ser corroborado en la carta que se muestra en el anexo metodológico #4.

ANEXO METODOLÓGICO #3**Cuestionario utilizado en la investigación a escala de compradores de pastas frescas**

Buenos días/tardes/noches; soy estudiante del Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica; como parte de mi proyecto final de graduación estoy realizando una investigación sobre el consumo de pastas frescas en la Gran Área Metropolitana. Le agradecería mucho si me contesta unas preguntas sobre el tema.

1. ¿Ha comprado usted pastas frescas para consumir en su hogar?

(En caso de que la respuesta sea no, explique al cliente por qué no se le hará la encuesta y agradezca la atención prestada.)

_____ a. Sí _____ b. No

2. ¿Cuál es la principal razón por la que compra pastas frescas?

3. ¿Considera usted que existe alguna diferencia entre las pastas frescas y las pastas secas?

_____ a. Sí _____ b. No

4. ¿Por qué razón?

5. ¿Podría mencionar las marcas de pasta fresca que recuerde, aunque no las consuma?

(Anote las marcas de acuerdo con el orden en que el consumidor las mencione, asignando a la primera marca la letra a y así sucesivamente.)

a. _____	e. _____
b. _____	f. _____
c. _____	g. _____
d. _____	h. _____

6. ¿Podría mencionar la marca de pasta fresca que normalmente compra?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Marque sólo una opción.**)

_____ a. Pasta Fresca Rapallo

_____ b. Pasta y Basta

_____ c. Pasta Fresca Quiero Más

_____ d. San Lorenzo

_____ e. Il Pastaio

_____ f. Otra _____

7. ¿Qué es lo que más le gusta de esa marca de pasta?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|
| _____ a. Sabor | _____ f. Calidad (significa que el producto cumple lo que promete) |
| _____ b. Color | _____ g. Empaque |
| _____ c. Textura | _____ h. Tamaño o presentación en que se vende |
| _____ d. Olor | _____ i. Variedad de productos |
| _____ e. Precio | _____ j. Otra _____ |

8. ¿Considera usted que existe alguna característica de esa marca de pasta que se puede mejorar?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|
| _____ a. Sabor | _____ g. Calidad (significa que el producto cumple lo que promete) |
| _____ b. Color | _____ h. Tamaño o presentación en que se vende |
| _____ c. Textura | _____ i. Variedad de productos |
| _____ d. Olor | _____ j. Otra _____ |
| _____ e. Precio | _____ k. Ninguna |
| _____ f. Empaque | |

9. ¿Qué tipo de pasta fresca compra normalmente?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| _____ a. Ravioles | _____ d. Pasta para hacer <i>Lasagna</i> |
| _____ b. Canelones | _____ e. <i>Lasagna</i> ya preparada, lista para consumir |
| _____ c. <i>Tortellini</i> | _____ f. Otra _____ |

10. ¿Quién influye en su hogar al elegir la marca de pasta fresca que se compra?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- | | |
|-----------------------------|--|
| _____ a. Usted mismo | |
| _____ b. Su pareja | |
| _____ c. Sus hijos | |
| _____ d. Sus padres | |
| _____ e. Otra persona _____ | |

11. ¿Quién decide en su hogar la marca de pasta fresca que se compra?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- | | |
|-----------------------------|--|
| _____ a. Usted mismo | |
| _____ b. Su pareja | |
| _____ c. Sus hijos | |
| _____ d. Sus padres | |
| _____ e. Otra persona _____ | |

12. ¿Quién compra en su hogar la pasta fresca?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. Se pueden marcar varias opciones.)

- _____ a. Usted mismo
 _____ b. Su pareja
 _____ c. Sus hijos
 _____ d. Sus padres
 _____ e. Otra persona _____

13. ¿Quién consume en su hogar la pasta fresca que se compra?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. Se pueden marcar varias opciones.)

- _____ a. Usted mismo
 _____ b. Su pareja
 _____ c. Sus hijos
 _____ d. Sus padres
 _____ e. Otra persona _____

14. ¿Qué tamaño de paquete de pasta fresca compra normalmente?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. Marque sólo una opción.)

- _____ a. 300 gramos
 _____ b. 400 gramos
 _____ c. 500 gramos
 _____ d. Otro _____

15. ¿Cuántos paquetes de pasta fresca compra por mes?

16. ¿Para cuántas personas compra esa cantidad de pasta fresca?

17. ¿En qué establecimiento compra las pastas frescas generalmente?

18. ¿Acostumbra comprar las salsas preparadas congeladas que se venden para acompañar las pastas frescas?

- _____ a. Sí _____ b. No

19. ¿Por qué razón?

(En caso de que la respuesta a la pregunta 18 haya sido no, realice la pregunta 19 y luego pase a la pregunta 22. En caso de que la respuesta a la pregunta 18 haya sido sí, realice la pregunta 19 y luego pase a la pregunta 20.)

20. ¿Podría mencionar la marca de salsa preparada congelada que normalmente compra para acompañar las pastas frescas?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Marque sólo una opción.**)

- _____ a. Pasta Fresca Rapallo
 _____ b. Pasta y Basta
 _____ c. Otra _____

21. ¿Qué es lo que más le gusta de esa marca de salsa preparada congelada?

(No debe leer las respuestas al entrevistado. Las posibles respuestas que se detallan son una guía para usted y deberá seleccionar entre estas una vez que el entrevistado haya contestado. **Se pueden marcar varias opciones.**)

- _____ a. Sabor
 _____ b. Color
 _____ c. Textura
 _____ d. Olor
 _____ e. Precio
 _____ f. Calidad (significa que el producto cumple lo que promete)
 _____ g. Empaque
 _____ h. Tamaño o presentación en que se vende
 _____ i. Variedad de productos
 _____ j. Otra _____

22. De las siguientes opciones, ¿me podría decir cuál es su estado civil?

(Entregar al cliente la tarjeta con las posibles respuestas)

- _____ a. Soltera (o)
 _____ b. Casada (o)
 _____ c. Divorciada (o)
 _____ d. Viuda (o)
 _____ e. Unión libre
 _____ f. No responde
 _____ g. Otro _____

23. De los siguientes rangos, ¿me podría decir en cuál se ubica su edad en años cumplidos?

(Entregar al cliente la tarjeta con los rangos de edades)

- _____ a. Menos de 20
 _____ b. De 20 a 29
 _____ c. De 30 a 39
 _____ d. De 40 a 49
 _____ e. De 50 a 59
 _____ f. De 60 a 69
 _____ g. Más de 70
 _____ h. No responde

24. ¿Cuál es su ocupación?

25. De los siguientes rangos, ¿me podría decir en cuál se ubica su nivel de ingresos mensual?

(Entregar al cliente la tarjeta con los rangos de ingresos)

- _____ a. No tiene ingresos propios
 _____ b. Menos de 200.000
 _____ c. De 200.000 a menos de 400.000
 _____ d. De 400.000 a menos de 600.000
 _____ e. De 600.000 a menos de 800.000
 _____ f. De 800.000 a menos de 1.000.000
 _____ g. Más de 1.000.000
 _____ h. No responde

26. Marque el sexo del entrevistado:

_____ a. Masculino _____ b. Femenino

27. Nombre del entrevistado: _____

28. Dirección del entrevistado: _____

29. Teléfonos: _____

Se le agradece mucho la información suministrada.

Encuesta realizada por: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Número de cuestionario: _____

ANEXO METODOLÓGICO #4

San José, 23 de enero de 2006

MBA

Marco Antonio Morales Zamora

Director

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Presente

Estimado señor:

Por este medio hago constar que he revisado la metodología de la investigación de mercado que se propone en el proyecto de Práctica Profesional titulado: “Plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo”, de la estudiante Ana Lucía Obregón Quesada de la mención en Mercadeo y Ventas del Programa de Posgrado a su digno cargo.

Como asesor de la Unidad de Servicios Estadísticos de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, le informo que específicamente he revisado lo concerniente al diseño de la investigación a nivel de compradores de pastas frescas, lo cual involucra la definición del problema general y de los componentes específicos, el tipo de investigación, el tipo de método, el tipo de instrumento y el tipo de muestreo.

Por tanto, le indico que la propuesta de la estudiante es correcta y se apega a las recomendaciones que le sugerí, sobre todo en cuanto a considerar:

- Además del muestreo por conglomerados en varias etapas, la posibilidad de utilizar el muestreo por bola de nieve y el muestreo satelital, ambos como un plan de contingencia para lograr alcanzar el tamaño de muestra fijado.
- La inclusión de algunas preguntas en el cuestionario para enriquecer su investigación.
- La fijación del tamaño de muestra mediante fórmula estadística y no por medio del juicio de un experto, como originalmente se consideró. Para ello se le calculó un nuevo tamaño de muestra mínimo de 32 personas, el cual se considera desde el punto de vista estadístico como satisfactorio para el tipo de investigación que la estudiante realiza.

Sin otro particular, le saludo.

Cordialmente,

Lic. Roger Bonilla Carrión

Unidad de Servicios Estadísticos

Escuela de Estadística

Universidad de Costa Rica

ANEXO COMPLEMENTARIO #1

**Resultados de la investigación de mercado realizada
a escala de compradores de pasta fresca**

Luego de haber recopilado los datos mediante la aplicación de 42 encuestas, se muestran los resultados obtenidos para cada una de las variables investigadas. Mucha de la información que se expone en este anexo ya ha sido utilizada durante el desarrollo del trabajo, pero aquí se desglosa en forma detallada y porcentual cada una de las respuestas obtenidas, para que el lector pueda profundizar según su área de interés. Para facilitar la comprensión se sigue la secuencia de preguntas del cuestionario utilizado.

1. ¿Ha comprado usted pastas frescas para consumir en su hogar?

Sí
No
Total

2. ¿Cuál es la principal razón por la que compra pastas frescas?

Por su sabor
Por su textura
Por su precio
Por su calidad
Por la variedad de productos
Por su apariencia
Por conveniencia (fáciles y r

3. ¿Considera usted que existe alguna diferencia entre las pastas frescas y las pastas secas?

Sí
No
Total

4. ¿Por qué razón sí hay una diferencia?

Las pastas frescas:
 Tienen menos sabor
 Son más rápidas y fáciles de
 Son una opción diferente
 Tienen mejor sabor
 Tienen mejor precio
 Pueden ser rellenas

4. ¿Por qué razón no hay una diferencia?

Las pastas secas y frescas tie
 Las pastas secas y frescas tie
Total

5. ¿Podría mencionar las marcas de pasta fresca que recuerde, aunque no las consuma?

Pasta Fresca Rapallo
 Pasta y Basta
 Pasta Fresca Quiero Más
 San Lorenzo
 Otras marcas (extranjeras o r
 Sólo recuerda el empaque
 No recuerda ninguna marca

6. ¿Podría mencionar la marca de pasta fresca que normalmente compra?

Pasta Fresca Rapallo
 Pasta y Basta
 Pasta Fresca Quiero Más
 No recuerda la marca que co
Total

7. ¿Qué es lo que más le gusta de esa marca de pasta?

Sabor
Color
Textura
Olor
Precio
Calidad
Empaque

8. ¿Considera usted que existe alguna característica de esa marca de pasta que se puede mejorar?

Sabor
Color
Textura
Precio
Empaque
Calidad
Tamaño o presentación en el

9. ¿Qué tipo de pasta fresca compra normalmente?

Ravioli
Caneloni
Tortellini
Pasta para hacer *lasagna*
Lasagna ya preparada, lista
Fettucini
Gnocchi

10. ¿Quién influye en su hogar al elegir la marca de pasta fresca que se compra?

Usted mismo
Su pareja
Sus hijos
Sus padres
Total

11. ¿Quién decide en su hogar la marca de pasta fresca que se compra?

Usted mismo
Su pareja
Sus hijos
Sus padres
Total

12. ¿Quién compra en su hogar la pasta fresca?

Usted mismo
Su pareja
Sus hijos
Sus padres
Total

13. ¿Quién consume en su hogar la pasta fresca que se compra?

Usted mismo
Su pareja
Sus hijos
Sus padres
Sus hermanos
Sus amigos
Total

14. ¿Qué tamaño de paquete de pasta fresca compra normalmente?

300 gramos
400 gramos
500 gramos
Total

15. ¿Cuántos paquetes de pasta fresca compra por mes?

1 paquete
2 paquetes
3 paquetes
4 paquetes
5 paquetes
6 paquetes
Total

16. ¿Para cuántas personas compra esa cantidad de pasta fresca?

1 persona
2 personas
3 personas
4 personas
6 personas
7 personas
Total

17. ¿En qué establecimiento compra las pastas frescas generalmente?

Automercado
Más x Menos
Hipermás
Saretto
Super Uno
Directamente con el fabricante
Perimercados

18. ¿Acostumbra comprar las salsas preparadas congeladas que se venden para acompañar las pastas frescas?

Sí
No
Total

19. ¿Por qué razón sí las compra?

Por conveniencia (mayor fa
 Ciertos ingredientes de la sal
 La salsa que venden tiene bu
 La salsa que venden es de bu
 La salsa que venden dice cor
Total

19. ¿Por qué razón no las compra?

Le gusta preparar su propia r
 La hecha en casa puede ser n
 La hecha en casa tiene mejor
 La hecha en casa también se
 La hecha en casa tiene ingrec
 Compra otro tipo de salsa pr
 No sabía que existía este pro

20. ¿Podría mencionar la marca de salsa preparada congelada que normalmente compra para acompañar las pastas frescas?

Pasta Fresca Rapallo
 Pasta y Basta
 No recuerda la marca que co
Total

21. ¿Qué es lo que más le gusta de esa marca de salsa preparada congelada?

Sabor
 Color
 Textura
 Olor
 Precio
 Calidad
 Tamaño o presentación en a

22. De las siguientes opciones, ¿me podría decir cuál es su estado civil?

Soltera (o)
Casada (o)
Divorciada (o)
Viuda (o)
Unión libre
No responde
Otra

23. De los siguientes rangos, ¿me podría decir en cuál se ubica su edad en años cumplidos?

Menos de 20
De 20 a 29
De 30 a 39
De 40 a 49
De 50 a 59
De 60 a 69
Más de 70

24. ¿Cuál es su ocupación? (Se han clasificado las respuestas por rama de actividad económica)

Comercio
Construcción
Comunicación
Actividades empresariales
Hoteles y restaurantes
Administración pública
Salud y atención social

25. De los siguientes rangos, ¿me podría decir en cuál se ubica su nivel de ingresos mensual?

No tiene ingresos propios
Menos de 200.000
De 200.000 a menos de 400.
De 400.000 a menos de 600.
De 600.000 a menos de 800.
De 800.000 a menos de 1.000.
Más de 1.000.000

26. Sexo del entrevistado

Masculino
Femenino
Total

27. Según lo establecido en el Código Internacional de Ética de Investigación de Mercados, no se puede especificar el nombre de la persona que brinda la información en la encuesta, es decir, que su identidad debe protegerse.

28. Provincia donde reside el encuestado

San José
Heredia
Alajuela
Cartago
No quiso precisar su domicilio
Total

29. Al igual que el nombre del encuestado, el número telefónico no se revela para proteger la seguridad de este.

