

Introducción

La naturaleza del mercado de productos de consumo masivo en Costa Rica ha variado substancialmente en los últimos cinco años como consecuencia de la firma de tratados comerciales con Canadá, México, Chile y República Dominicana. El consumidor costarricense se ha visto altamente beneficiado al contar con más variedad de productos y marcas a mejores precios. Con el afán de ganar la preferencia del consumidor y aumentar la participación en el mercado, la comercialización de productos de consumo masivo es más dinámica e innovadora. Las empresas han incrementado su presencia en el país por medio de operaciones directas, a través de distribuidores, una mayor inversión promocional y la introducción de nuevos productos.

Del Monte es una empresa dedicada a la producción y comercialización de vegetales y frutas. A nivel global se divide en dos operaciones: "*Fresh Foods*" que produce y exporta vegetales y frutas frescas y "*Prepared Food*", que procesa, empaqueta y comercializa vegetales, frutas enlatadas y néctares. *Del Monte Prepared Foods* con casa matriz en California, EUA, hace 6 años decidió vender sus operaciones fuera de Estados Unidos. A raíz de esto, un grupo panameño se asocia y funda *Del Monte Panamerican*, con la firma de un acuerdo de licencia perpetua con *Del Monte Foods EUA* para Centroamérica y el Caribe, en la que el grupo panameño tiene el derecho de producir y comercializar la marca en ese territorio siempre bajo la supervisión de *Del Monte Foods EUA* para el control de imagen y calidad.

La operación de *Del Monte Panamerican* en la región se ha centralizado y se trabaja poco personal. En cada país, se trabaja por medio de un distribuidor y existe un gerente de región y un gerente de marca para uno o dos países.

En el caso de Costa Rica, la marca se ha comercializado durante 17 años por medio del distribuidor y ventas directas a las principales cadenas de supermercados. Hasta hace seis meses solo trabajaba para *Del Monte Panamerican* un gerente de marca que supervisaba Costa Rica y Nicaragua. Actualmente, existe un gerente de área quien supervisa ambos

países con un gerente de marca para cada nación.

Durante los últimos cuatro años, las ventas de la marca *Del Monte* han venido decreciendo tanto en la categoría de enlatados como en los néctares. Su participación también se ha visto reducida y, por lo tanto, la distribución en los puntos de venta es mínima. Las causas son varias y es una combinación de varios elementos: a. La introducción de muchas marcas centroamericanas con precios muy bajos en el caso de vegetales enlatados y néctares, y la creación de marcas de frutas más baratas provenientes de Chile. b. No ha existido de parte de *Del Monte* una clara estrategia de precio y posicionamiento en el mercado. c. No ha habido un suficiente apoyo mercadológico para contrarrestar la competencia. d. La distribución y comercialización de los productos *Del Monte* se dificulta con la estructura y el sistema de su distribuidor, que es el más grande del país y maneja alrededor de 5,000 artículos, ya que sus vendedores, en sus 30 minutos de visita al cliente, no tienen tiempo de hacer la gestión de ventas.

El objetivo general de esta investigación es realizar un análisis profundo de la situación para diseñar un plan estratégico que logre revertir la tendencia negativa en las ventas y la participación de mercado de la empresa en Costa Rica y, principalmente, aumentar su capacidad de desarrollo en el país, para incrementar la rentabilidad y consolidar su posición en el mercado ante la competencia actual y futura.

Los objetivos específicos son:

1. Definir el marco teórico referido a estrategias comerciales y gerenciales para el desarrollo de capacidades de una empresa.
2. Describir la empresa en Costa Rica y a nivel centroamericano.
3. Detallar la situación actual de *Del Monte* en Costa Rica.
4. Identificar y analizar los factores que han influido en las ventas y participación decreciente de *Del Monte*.

5. Elaborar un plan estratégico integral para la empresa y que su aplicación en conjunto permita desarrollar su capacidad.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los pasos del proceso de administración estratégica y la definición de los diferentes términos que son importantes de conocer a la hora de desarrollar un plan estratégico.

En el segundo capítulo se detalla una pequeña reseña histórica de los inicios de la marca *Del Monte*, se describe la empresa a nivel global, a nivel de Centroamérica y el Caribe y a nivel de Costa Rica. También se especifican sus valores, misión y visión.

En el tercer capítulo se hace un análisis interno de la compañía en Costa Rica, de tendencia de ventas, participación de mercado, rentabilidad y distribución. Se hace el análisis FODA de la empresa, se identifican los factores críticos de éxito, características clave del negocio y las ventajas competitivas de *Del Monte* en Costa Rica.

En el cuarto capítulo se hace un análisis profundo de cada uno de los factores que han influido en el desempeño actual de *Del Monte Costa Rica*, los cuales se resumen en un análisis de impacto. Y por otro lado se hace un estudio de las cinco fuerzas competitivas de la industria estudiada.

En el quinto capítulo se seleccionan las estrategias a seguir, tanto empresariales como competitivas. Se desarrollan los planes tácticos para cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo. Y se hacen recomendaciones en cuanto a la estructura organizativa de *Del Monte*.

CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS

1.1 ¿Qué es una estrategia?

Según James Brian Quinn (1995), una estrategia se define como “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente” (p. 8). Para Quinn una estrategia ayuda a la empresa a repartir sus recursos, a maximizar su potencial y a fortalecer sus debilidades, a explorar los cambios que se generan en el ambiente y a defenderse de las amenazas de los competidores.

Una empresa que formule una estrategia bien elaborada obtendrá los siguientes resultados:

1. Establecer con claridad la dirección por seguir.
2. Conocer sus fortalezas y debilidades en comparación con la competencia.
3. Dedicar los recursos obtenidos a esfuerzos donde se aplican las habilidades de la organización.
4. Identificar los factores del ambiente externo que demanden seguimiento continuo.
5. Reconocer las acciones de la competencia que requieren atención especial.

La dirección de una empresa debería tener una idea racional de su misión, de su ambiente competitivo externo y de sus capacidades internas. Y el proceso de administración estratégica se encarga de instrumentar los cambios que se requieran para cumplir con la misión¹.

La definición de Quinn comprende planes de actividades tanto formales como informales. Esta coincide con la concepción de Henry Mintzberg, quien considera que el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg (1995), las definiciones de estrategia pueden también emerger como respuesta a circunstancias no previstas y son más de lo que una empresa o compañía planea hacer (p. 12). Basado en este principio,

¹ Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul (1997). **Dirección Estratégica**. España: McGraw Hill Interamericana de España.

Mintzberg, define la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”. De este modelo se derivan dos tipos de estrategias: la estrategia intentada, la cual es planeada y se realiza para el período siguiente, según el proceso estratégico definido, y la estrategia emergente, la cual no es planeada y surge durante el período y se resuelve mediante la creación de guías de implementación mensuales, trimestrales, semestrales o por proyecto como una herramienta de administración de la estrategia emergente, es decir, la reflexión continua del accionar genera una serie de acciones que requieren una implantación en el corto plazo.

Dentro de las Estrategias Planeadas, existe una jerarquía para el desarrollo e implementación de las estrategias, según el nivel de la empresa con el que se esté trabajando, la cual se deriva de la siguiente forma:

- a. Nivel Estratégico: Donde se contempla el análisis del ambiente interno y externo, el análisis de impacto y la definición de las estrategias maestras, incluyendo la visión, la misión, los valores y las políticas.
- b. Nivel Táctico: Se encuentran los planes tácticos como los de mercadeo, inversiones, recurso humano, ventas, entre otros.
- c. Nivel Operativo: Se encuentran los planes operativos como presupuestos, planes de acción y proyectos.

1.2 Definición de administración estratégica

La administración estratégica² es un proceso continuo, constante y multifuncional que se lleva a cabo con el objetivo de mantener o desarrollar una organización en conjunto acoplada de la mejor forma al ambiente en que se desenvuelve. Es un proceso que conlleva una serie de etapas que el gerente debe elaborar y ejecutar. En estas etapas se incluye la definición de la misión y las metas, el análisis externo e interno, la selección estratégica, la definición de las estrategias funcionales y la implementación del plan estratégico.

² Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul (1997). **Dirección Estratégica**. España: McGraw Hill Interamericana de España.

Este proceso se inicia a partir de una primera etapa y se desarrolla hasta completarse, para luego comenzar de nuevo y, así durante el tiempo que la empresa exista, constantemente se debe hacer un planeamiento estratégico. En tal planeamiento se integran de manera global todos los recursos humanos para el desarrollo de la organización y sus funciones básicas como la comercialización, operaciones y finanzas. De esta forma la empresa se asegura que el proceso y el plan que se elabora son suficientes para afrontar conflictos mayores que se pueden resolver de forma integral y no de manera individual en cada departamento. Adicionalmente, el proceso de administración estratégica no permite que un departamento domine el funcionamiento de la empresa, sino que todos contribuyen de manera simultánea a producir mejores resultados. Otra ventaja de la administración estratégica es que ayuda a asegurarse de que la organización se desarrolle como un todo en su ambiente. Dicho ambiente constantemente está cambiando y por eso la empresa también debe estar variando sus estrategias.

1.3 Proceso de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica³ se puede dividir en cinco componentes diferentes anteriormente mencionados. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización, para luego seleccionar una estrategia apropiada, se llama formulación de estrategias. A diferencia de la implementación estratégica que involucra el diseño de la estructura organizacional apropiada y el establecimiento de controles para el buen funcionamiento del plan estratégico.

Las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa; es decir, sin seguir el orden de los pasos que establece el proceso de planeación estratégica. Sin embargo el gerente debe analizar tales estrategias de manera que se haga una revisión de que estas cumplen con la misión y metas de la empresa, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la empresa, además, de sus fortalezas y debilidades internas. Por otro lado, Mintzberg (1995) indica que la capacidad de una organización para producir

³ Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. (1996). **Administración estratégica**. Colombia: McGraw Hill Interamericana de Colombia.

estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control (p. 32).

Todos los componentes del proceso de administración estratégica son importantes tanto desde la perspectiva de las estrategias emergentes como desde las estrategias intentadas. La formulación de estrategias intentadas es un proceso hacia abajo, mientras que la formulación de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

Entre los errores comunes de la planeación estratégica se encuentran que estas frecuentemente fracasan porque los gerentes no planean para la incertidumbre y porque quienes utilizan la planeación tipo “torre de marfil” pierden contacto con la realidad. En todo proceso de administración estratégica se debe tener en cuenta que los cambios son la única constante. Por lo tanto, las estrategias deben ser diseñadas con la flexibilidad de poder adaptarse a los cambios del ambiente y utilizar un modelo que predice varios escenarios. Otro error común es considerar que el proceso de planeamiento estratégico no involucra a los altos directivos. Este tipo torre de marfil genera planes estratégicos formulados por ejecutivos del departamento de planeación estratégica, quienes no están directamente ligados con la realidad operativa y no conocen el campo en el día a día. Y como resultado genera propuestas que están distantes de las necesidades de la empresa y tensiones entre los ejecutivos de planeación estratégica y operativa. Como solución a esta problemática, el proceso de planeación debe involucrar ejecutivos de todos los departamentos de la empresa y de todo nivel.

1.4 Visión, misión y valores

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la visión, la misión y los valores. Estos tres componentes proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. Los tres conceptos se han convertido en una alta influencia para ayudar a las compañías a pensar en su identidad, su propósito y las características principales de la estrategia.

Toda compañía posee valores organizacionales que les da un sentido: quiénes son, qué representan, qué quieren alcanzar y cómo pretenden alcanzarlo. Estos valores trascienden el requerimiento fundamental de utilidad. Valores como proveer oportunidades para el desarrollo de los empleados, obtener una calidad incomparable de producto, crear un ambiente de trabajo seguro y trabajar por la conservación del ambiente podrían afectar las utilidades, pero estos valores también juegan un papel vital al construir las estrategias y crear compromiso dentro de la organización. Los valores que una compañía tiene pueden ayudar a construir relaciones entre la empresa y los otros con quien hace negocios, ayuda a crear compromiso y lealtad de los empleados y podrían ofrecer la base para una diferenciación (Grant, 2002, p. 59).

La misión expone el por qué de la existencia de la empresa y el qué debe llegar a ser. Y es la expresión del propósito principal de la compañía; típicamente dice lo que la compañía trata de alcanzar y muy frecuentemente define en términos generales el negocio en que la compañía está. La visión, por otro lado, expresa lo que la compañía quiere llegar a ser (Grant, 2002, p. 60).

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, sus metas principales van todas dirigidas a que al final se maximicen las utilidades de los inversionistas. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista (Hill y Jones, 1996, p. 34).

1.5 Análisis externo

El análisis externo⁴ es el segundo componente de la administración estratégica. En él se hace un análisis del ambiente operativo externo de la empresa. Su principal objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente en que se desarrolla la organización. Se recomienda analizar el ambiente desde varias perspectivas como la perspectiva inmediata, de la industria, el ambiente nacional y el ambiente macro o global.

El ambiente inmediato se refiere a una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye su posición frente a sus competidores y dentro de la industria en que opera. Seguidamente debe analizar su posición en el contexto nacional y determinar si este ámbito le permite consolidar una ventaja competitiva en el mercado mundial. Y con la misma importancia, se debe analizar el contexto global y el impacto de la globalización de la competencia para su desarrollo. Y finalmente, el macroambiente se refiere al estudio de los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que la empresa considere relevantes de estudio (Hill y Jones, 1996, p. 70).

1.5.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia⁵

Existen muchas características en una industria que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de utilidades. Porter desarrolla un marco de referencia para clasificar y analizar estos factores. Este marco identifica las cinco fuentes de presión competitiva que afectan la rentabilidad de una industria (Grant, 2002, p. 71).

- a. *Competencia de sustitutos*: El precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto depende de la disponibilidad de productos sustitutos. La ausencia de sustitutos hace a los consumidores indiferentes al precio y la demanda es inelástica con respecto al precio. La existencia de productos sustitutos hace que los consumidores se cambien de producto en respuesta a incrementos de precio. La

⁴ Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. (1996). **Administración estratégica**. Colombia: McGraw Hill Interamericana de Colombia.

⁵ Porter, Michael. E. (1991). **La ventaja competitiva de las naciones**. Buenos Aires: Vergara.

demanda es inelástica con respecto al precio. La competencia de sustitutos ha causado que los márgenes se reduzcan.

- b. *Barreras de entrada*: Si una industria gana un retorno de capital en exceso de su costo de capital, esta actúa como un imán de empresas fuera de la industria. Al menos que existan barreras de entrada, la tasa de retorno caerá a un nivel competitivo. El nivel de empresas que ingresen a una determinada industria depende de la ausencia de costos de hundimiento. Estos costos se dan cuando la entrada requiere inversión en activos específicos de la industria cuyo valor no puede ser recuperado al salirse. La ausencia de costos de hundimiento produce que compañías entren y salgan cuando una compañía estable aumenta sus precios arriba del nivel competitivo. Entre las barreras más comunes existen los requerimientos de capital, las economías de escala, costos competitivos, diferenciación de producto y acceso a canales de distribución.
- c. *Rivalidad entre competidores*: Para muchas industrias, el mayor determinante del estado general de competitividad y el nivel de rentabilidad es la competencia entre las empresas dentro de una industria. En algunas, las organizaciones compiten agresivamente hasta llegar a precios por debajo del costo. En otras, la competencia de precio es invisible y la rivalidad se enfoca en publicidad e innovación. Existen cinco factores que juegan un importante papel al determinar la intensidad de competitividad entre empresas: la *concentración*, al referirse al número y tamaño de firmas compitiendo en el mercado; la *diversidad* de competidores, en términos de origen, objetivos, costos y estrategias; la *diferenciación de producto*, entre más similares sean los productos son más los consumidores dispuestos a sustituir; el *exceso de capacidad y barreras de salida*, en tiempos de crisis el precio baja por el exceso de capacidad en la industria y las barreras de salida son altas; y las *condiciones de costo*, cuando los costos fijos son relativamente altos versus los variables, las empresas pueden poner precios marginales que cubran los bajos costos variables.
- d. *Poder de negociación y apalancamiento de compradores*: La fuerza de poder de compra de nuestros clientes depende de dos factores: la sensibilidad de precio de los compradores y el poder relativo de negociación. Cuanto más pequeño el número de

compradores y más grande sus compras, mayor es el costo de perder uno de estos compradores.

- e. *Poder de negociación y apalancamiento de proveedores*: Este poder de negociación depende del número de empresas en que el cliente tiene la opción de escoger y trabajar con diferentes proveedores (Grant, 2002, p. 80).

1.6 Análisis interno

El análisis interno es el tercer componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la corporación. *Los factores críticos para tener éxito* se definen como las condiciones del entorno en que se encuentran las oportunidades y amenazas del éxito, estos factores están generalmente constituidos por los recursos o por la forma como la empresa los utiliza o por ambas cosas. En este estudio se establece cómo las compañías pueden detectar sus ventajas competitivas, además, se analiza el papel de las habilidades distintivas (aquellas que son únicas de la empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Las fortalezas facilitan la obtención de superioridad en esas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior (Hill y Jones, 1996, p. 107).

En otras palabras, se determinan las características clave del negocio, las cuales son como las condiciones sin las cuales los clientes no adquirirían nuestro producto y el negocio podría fracasar. Se establece el compromiso con los clientes donde se hace una declaración de cómo piensa satisfacer las necesidades de los clientes y cómo conservarlos.

Además, se realiza un análisis del desempeño actual y pasado de la empresa en términos de ingresos, crecimiento, utilidades e indicadores financieros. Seguidamente, del desempeño de estas variables se determinan las proyecciones y estimaciones para el futuro. Finalmente, se responden las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra estrategia competitiva?
- ¿Cuál es nuestro negocio? ¿En qué negocio estamos?

- ¿Cuál es nuestro producto y sus ciclos de vida?
- ¿Cuáles son las razones por las que el mercado valora nuestros productos?
- ¿Qué es lo que hacemos bien?

1.6.1 Análisis de competencia

En industrias altamente concentradas, las características clave del ambiente externo de la compañía son determinadas por el comportamiento de pocos rivales. Los métodos tradicionales para analizar a un competidor se enfocan en adquirir su información y predecir su comportamiento. La inteligencia sobre el competidor se refiere a una colección y análisis de información pública acerca de los rivales para tomar decisiones basadas en retroalimentación apropiada. Esta tiene tres propósitos: predecir las futuras estrategias y decisiones de la competencia, predecir las reacciones de la competencia ante las iniciativas estratégicas de la empresa y determinar cómo el comportamiento de la competencia puede influenciar favorablemente (Grant, 2002, p. 113).

Marco de referencia para predecir el comportamiento del competidor

Existen cuatro variables principales para hacer el análisis:

- Identificar la estrategia actual, la cual puede ser identificada basándose en lo que la empresa dice y hace; identificar los objetivos de la competencia, como los objetivos básicos de finanzas y mercadeo; si el competidor es subsidiaria de una corporación más grande, es importante comprender las metas de la casa matriz; y el nivel del rendimiento actual en relación con los objetivos de la competencia.
- Pensamiento de los competidores acerca de la industria, lo cual nos dice que las decisiones estratégicas de la competencia están condicionadas por sus percepciones y sus asunciones sobre la industria y el negocio en general.
- Identificar los recursos y capacidades de la competencia, ya que el límite de amenaza de un competidor depende de sus capacidades, incluyendo las reservas financieras, el equipo de activos, la fuerza de trabajo, la lealtad de marca y sus habilidades gerenciales.

1.6.2 Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. El enfoque del análisis de la compañía se enfoca a responder cómo está funcionando la estrategia actual de la empresa, cuáles son sus fortalezas y debilidades y sus oportunidades y amenazas, cuáles son los costos y precios de la compañía competitivos, qué tan competitiva es su posición versus sus rivales y a qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía (Thompson y Strickland, 1994, p. 111).

Al evaluar la estrategia actual de la empresa⁶, lo primero que se debe aclarar es el enfoque competitivo de la compañía, ya sea ser líder en bajo costo o hacer hincapié en formas de diferenciar su oferta del producto y si concentra sus esfuerzos en servir a un amplio mercado o a un nicho específico de mercado. También se debe considerar la estrategia de acción competitiva de la empresa dentro de la industria, es decir, su operación en los diferentes niveles verticales de la cadena de distribución, su cobertura geográfica del mercado, el volumen y la composición de la base de clientes. Los dos mejores indicadores empíricos de la estrategia de una compañía se refieren a si la empresa está logrando sus objetivos financieros y estratégicos y si su desempeño es superior al de la industria. Mientras más débil es el desempeño financiero y la posición en el mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual.

Seguidamente se hace la evaluación de las *fortalezas y debilidades* de los recursos de una empresa y sus *oportunidades y amenazas externas*, comúnmente conocido como análisis FODA⁷, lo cual proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. Este se realiza con el propósito de determinar las fortalezas, las cuales serán utilizadas a su máximo potencial para atacar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. Del análisis FODA surgen las alternativas de estrategias y estas se

⁶ Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A.J. III. (1994). **Dirección y administración estratégicas**. México: McGraw Hill Latinoamericana.

⁷ Grant, Robert M. (2002). **Contemporary Strategy Analysis**. (4th. Ed.). Great Britain: Blackwell Publishers.

someten a evaluación entre sí, analizando la capacidad y los recursos de la empresa para cumplir con las estrategias.

Una fortaleza es algo en lo cual una compañía es competente y es una característica que le proporciona mayor competitividad. Una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales, activos intangibles, capacidades competitivas, un logro o un atributo. Una debilidad significa por el contrario alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades que son competitivamente importantes y una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad.

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una empresa. Las estrategias se adaptan a la identificación de oportunidades, evaluando el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una e idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado. Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva. La identificación de las amenazas se da cuando hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado.

En tercer lugar, se analiza la posición de la compañía en cuanto a precios y costos versus sus competidores. Una de las señales más reveladoras de si la posición de negocios de una compañía resulta ventajosa o desventajosa, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria. Para estudio de este proyecto, es muy importante hacer este análisis por ser una industria de bienes de consumo, donde el valor que se proporciona a los compradores es el mismo de un vendedor a otro. Por eso, las empresas deben mantener sus costos controlados y asegurarse de que cualquier costo adicional crea valor agregado al comprador. Las diferencias de costos varían, dependiendo de factores como las

diferencias en costos de materia prima, tecnología básica y antigüedad de equipos, costos de producción, costos de mercadotecnia, ventas y producción, costos de transporte y costos del canal de distribución hacia delante.

En cuarto lugar, es fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortaleza competitiva de una compañía. Se debe examinar si se puede esperar que la posición de mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúa con la estrategia actual, cómo está la empresa en relación con sus rivales clave en cada factor del éxito de la industria y en cada medida de su fortaleza competitiva y de su capacidad de recursos, si la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales clave y la capacidad de la empresa para defender su posición de mercado.

Por último, se debe concentrar en los aspectos que necesita abordar la administración en la formación de un plan de acción estratégico efectivo. En este paso se deben basar en todos los análisis previos, estudiar en perspectiva la situación general de la compañía y pensar en dónde necesita enfocar su atención estratégica. Sin una idea específica de cuáles son los problemas, la gerencia no está preparada para empezar a diseñar una estrategia. Una buena estrategia debe ofrecer un plan para enfrentar todos los aspectos necesarios de tratar.

1.7 Selección estratégica

El siguiente paso del proceso de administración estratégica es la elección de una serie de alternativas estratégicas derivadas de las fortalezas y debilidades de la empresa junto con sus amenazas y oportunidades. El conjunto de estrategias generadas puede contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. En otras palabras, el proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a la empresa afrontar sus oportunidades y sobrevivir en el mundo competitivo, permitiéndose también la adaptación al constante cambio.

1.8 Estrategia a nivel funcional

Una ventaja competitiva se logra cuando una empresa alcanza un nivel superior en eficiencia, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las estrategias a nivel funcional se utilizan para cumplir alguno de los cuatro objetivos y se refieren a aquellas estrategias que se emplean para mejorar la efectividad en operaciones funcionales como la fabricación, manejo de materiales, mercadeo, ventas, finanzas, entre otros (Hill y Jones, 1996, p. 133).

1.9 Estrategias competitivas

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado. La esencia de la estrategia competitiva de una compañía consiste en sus iniciativas internas para entregar a los clientes un valor superior. Pero, también, incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir las maniobras de los rivales clave, acciones para cambiar los recursos de un lado a otro con el fin de mejorar las capacidades competitivas y la posición de mercado de la empresa a largo plazo, y esfuerzos tácticos para responder a cualquiera de las condiciones que prevalezcan en el mercado en ese momento.

Hay incontables variaciones en las estrategias que emplean las compañías, así como gran cantidad de competidores. Sin embargo, cuando eliminamos los detalles para llegar a la esencia real, las diferencias mayores y más importantes entre las estrategias competitivas se reducen a si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado y si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos bajos o con la diferenciación del producto. Para esto hay cinco enfoques principales:

- *Una estrategia de liderazgo de bajo costo:* Atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o un servicio.

- *Una estrategia de amplia diferenciación:* Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmento de compradores.
- *Una estrategia de proveedor del mejor costo:* Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, en el que se combina un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios más bajos en relación con los fabricantes de productos con calidad y características similares.
- *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo:* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales, sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
- *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación:* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o un servicio adecuado a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y que dé mejores requerimientos que las ofertas de los rivales.

Cada uno de estos cinco enfoques competitivos delimita una posición de mercado diferente. Cada uno implica enfoques diferentes de la competencia y la operación del negocio.

1.10 Implementación de las estrategias

Una vez que la gerencia ha decidido una estrategia, se procede a convertirla en acciones y buenos resultados. La puesta en práctica de una estrategia y el hecho de lograr que la organización la ejecute bien, requiere un conjunto de diferentes tareas y habilidades administrativas. Mientras el diseño de una estrategia exitosa depende de la visión del negocio, de un análisis inteligente y competitivo de la industria y de un buen ajuste de los recursos, la puesta en práctica exitosa depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos. Una de las claves para la puesta en práctica exitosa es que la administración comunique el motivo del cambio organizacional con tanta claridad y

en una forma tan persuasiva que surja un compromiso decidido en todos los niveles para llevar a cabo la estrategia y cumplir con los objetivos del desempeño.

Aún cuando los enfoques de las empresas son diferentes y se deben ajustar a la situación, es necesario cubrir ciertas bases, sin importar cuáles sean las circunstancias de la organización:

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- Instituir las mejores prácticas y presionar para el logro de mejoramientos continuos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.
- Vincular las recompensas y los incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario par impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia (Certo y Peter, p. 126).

1.10.1 Diseño de la estructura organizacional y desarrollo de capacidades

Con el propósito de implementar las estrategias intentadas o emergentes, se necesita adaptar la estructura organizacional. Para ello se requiere asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones. Entre los aspectos por considerar se encuentran la mejor división del trabajo en subunidades, distribución de la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos y la integración entre las subunidades. Al realizar el diseño de la estructura organizacional, se analiza si la organización debe funcionar con una

estructura alta o plana o con un grado de centralización o descentralización (Hill y Jones, 1996, p. 324).

Las acciones principales para el desarrollo de la organización son: 1) llenar los puestos clave con personas capaces; 2) desarrollar las competencias centrales, las fortalezas de recursos y las capacidades organizacionales necesarias para desempeñar de una manera eficiente las actividades de su cadena de valor, y 3) estructurar el esfuerzo de trabajo interno y combinarlo con los esfuerzos de colaboración de los aliados estratégicos. La selección de personas capaces para los puestos clave tiende a ser uno de los primeros pasos en la puesta en práctica de la estrategia, debido a que se necesita todo un complemento de administradores capaces para lograr que se establezcan los cambios y que funcionen sin ningún tropiezo (Thompson y Strickland, 1994, p. 292).

El desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas críticas para la estrategia que no puedan imitar fácilmente los rivales es una de las mejores formas de superar la ejecución de que tienen estrategias similares y de ganar una ventaja competitiva. Las competencias centrales surgen de las habilidades y de las actividades desempeñadas en diferentes puntos en la cadena de valor que, cuando se eslabonan, crean una capacidad organizacional única. La clave para apalancar las competencias centrales de una empresa en una ventaja competitiva a largo plazo es concentrar más esfuerzos y más talento que los rivales en consolidar y profundizar las competencias y capacidades organizacionales. La naturaleza de múltiples habilidades y actividades de las competencias centrales y de las capacidades hace que el logro de la profundidad dominante sea un ejercicio en administrar las habilidades humanas, las bases del conocimiento y el intelecto, y coordinar y crear una red de esfuerzos de diferentes grupos de trabajo.

El desarrollo de las capacidades organizacionales es algo más que un esfuerzo para consolidar lo que ya la compañía está haciendo. La empresa en muchas ocasiones deber ser también proactiva en el desarrollo de nuevas competencias y capacidades para complementar la base de recursos existentes de la compañía y promover una ejecución eficiente de la estrategia. Podemos pensar en las compañías como un conjunto de

competencias y capacidades en evolución, en donde el reto del desarrollo de la organización es instrumentar nuevas capacidades y consolidar las existentes en una forma calculada, para lograr una ventaja competitiva mediante una ejecución superior de la estrategia.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE *DEL MONTE*

2.1. *Del Monte* a nivel global

Del Monte ha crecido exponencialmente desde su fundación en 1880 para convertirse en el productor y distribuidor de frutas, vegetales y tomates enlatados más grande en Estados Unidos. En el proceso, esta marca es famosa a nivel mundial y virtualmente sinónimo de la más alta calidad.

El nombre *Del Monte* originalmente fue utilizado por primera vez en 1880 por un distribuidor de comida en California para nombrar un café de calidad fina. En 1892, la empresa expandió su negocio y seleccionó la marca de *Del Monte* para nombrar su nueva línea de melocotones enlatados.

En 1898, se crea la primera Asociación de Enlatadores de California (CFCA, por sus siglas en inglés), siendo *Del Monte* una de las marcas de calidad superior. En 1916, cuando la asociación consolidó el negocio con tres de los mayores enlatadores, creó California Packing Corporation. El propósito de esta nueva compañía era ofrecer una marca de calidad alta, publicitarla nacionalmente y distribuirla a nivel nacional. Estos conceptos eran innovadores en su momento y funcionaron de manera excepcional.

En 1979, la compañía fue adquirida por R.J. Reynolds Industries (luego fue RJR Nabisco). Luego, en 1980, RJR Nabisco decide dividir la compañía en varias partes, vendiendo la porción de *Del Monte* de fruta fresca, ahora conocida como *Fresh Del Monte Produce, Inc* y se dedican a producir y exportar fruta. La parte restante de la compañía *Del Monte*, ahora llamada *Del Monte Foods*, fue vendida en 1989 al grupo inversionista Merrill Lynch y subsecuentemente adquirida en 1997 por el grupo *Texas Pacific (TPG)*. TPG toma la compañía de nuevo en 1999 y decide vender por contrato licenciatario sus subsidiarias fuera de Estados Unidos.

En 2002, *Del Monte Foods USA* completa su más grande transacción al adquirir las marcas StarKist de comida de mariscos, North American de comida y *snacks* para mascotas, comida de bebé Heinz, un negocio de sopas con marcas privadas y S&W para fortalecer su negocio de frutas y vegetales con una marca altamente reconocida y con lealtad en la costa oeste. Con esto *Del Monte Foods* supera en el doble su tamaño y eleva su liderazgo en la industria de comida y productos para mascotas.

Hoy *Del Monte Foods* tiene una planilla de 17,600 trabajadores incluyendo completo y medio tiempo. La compañía opera 17 plantas y 18 centros de distribución.

2.2. *Del Monte* en Centroamérica y el Caribe

2.2.1. Antecedentes

Para Centroamérica y el Caribe, la marca *Del Monte* es comercializada y distribuida por *Del Monte Interamerican Group* (DMI). Este es un grupo ubicado en Panamá que en 1996 adquirió los derechos de la marca *Del Monte* para la región. La compra se hace bajo un acuerdo de licencia perpetua, donde DMI puede producir, comercializar y distribuir cualquier producto relacionado con vegetales y frutas bajo este nombre, siempre bajo los estrictos estándares de calidad y supervisión de empaque de *Del Monte Foods* para garantizar el prestigio y la imagen de la marca a nivel global. En este acuerdo DMI también recibe una licencia especial de vender en Puerto Rico cualquier otro producto que no se venda por *Del Monte Foods* en Estados Unidos.

De esta forma, esta compra permite a la empresa aprovechar el gran prestigio de la marca y el reconocimiento en la región, y lanzar un sinnúmero de productos con características propias de los países, bajo una marca de renombre internacional. Una de las primeras decisiones fue hacer una planta en El Salvador para producir néctares, que actualmente suplente a todos los países de Centroamérica y tiene una posición de liderazgo en algunas naciones.

En el caso de néctares para Panamá se hace un acuerdo con Refrescos Nacionales para la producción de néctares y jugos en empaque aséptico. Es hasta noviembre del 2003, que la empresa construye su propia planta en Chiriquí, Panamá.

Además, la compañía firma un acuerdo de sublicencia con la Cervecería Centroamericana de Guatemala para la producción y comercialización en Centroamérica de frijoles enlatados y productos de tomate como *ketchup*, salsa y pasta.

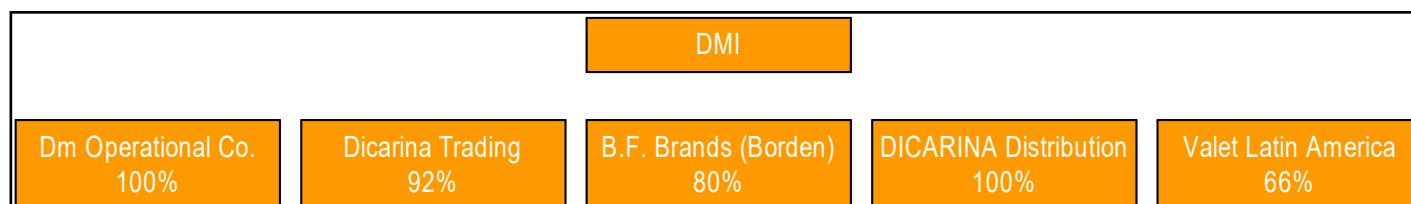
Con el objetivo de expansión en otros negocios fuera de los de *Del Monte*, en el 2001, el grupo decide crear la compañía Dicarina Trading, la cual representa otras marcas comerciales de Estados Unidos para la región como es el caso de *Sunweet*, frutas secas y *Blue Dimond*, almendras. Este mismo año, también se crea la distribuidora Dicarina para comercializar y distribuir en Panamá la marcas del grupo y representando también otras marcas como *Clorox* y las baterías *Eveready*.

En el 2002, DMI adquiere por 10 años los derechos de licencia para la marca *Libbys* de *Nestlé*. Este acuerdo solo incluye derechos en la categoría de bebidas para la región centroamericana y Panamá. Este mismo año, el grupo también firma un acuerdo de licencia perpetua por los derechos de la marca Borden para la región de Centroamérica, Panamá, Caribe y Pacto Andino. Y por último, DMI compra la marca *Valet* de la compañía *Gillette* para toda Latinoamérica, con excepción de Argentina.

Como resultado, el grupo ha tenido una clara estrategia de expansión en otras categorías con *Del Monte* u otras marcas y explora nuevos mercados. Su propósito es seguir desarrollando las marcas, llevándolas a un nivel superior y cubriendo la mayor cantidad posible de mercados.

2.2.2. Estructura

Estructura Legal



Fuente: Información suministrada por la Gerencia.

Estructura organizacional de la marca *Del Monte*

Las oficinas regionales están en Panamá donde se encuentra el director general, recursos humanos, contabilidad, finanzas, importaciones, logística y mercadeo. El departamento de ventas y mercadeo tiene un gerente para Panamá, otro para Centroamérica y otro para el Caribe y cuentas regionales. Existen oficinas en El Salvador, Guatemala y Costa Rica y en cada uno de estos países se encuentra un gerente de área y un gerente de marca a cargo del negocio de una o dos naciones.

La comercialización en los países se da por medio de distribuidores y en algunos casos las ventas directas por los gerentes de área a las cadenas de supermercados. Los productos se venden a los clientes de forma FOB (*Free On Board*) lo cual significa que el precio cubre hasta el puerto de origen y en contenedores completos. La oficina de Panamá factura y el cliente en cada país es responsable de la importación y distribución del producto con el soporte y supervisión del personal de *Del Monte* en cada país.

2.2.3. Visión y misión

La visión de *Del Monte* y de sus colaboradores es hacer su trabajo de la mejor manera según sus habilidades y con mucha pasión para entregar a nuestros clientes y consumidores los mejores productos y el mejor servicio.

Del Monte está en el negocio de productos alimenticios procesados y su principal propósito es realzar y complementar la preparación de alimentos, proporcionándole a sus consumidores la mejor calidad, variedad, innovación y conveniencia en la nutrición diaria de toda su familia.

2.2.4. Valores

Del Monte mantiene su firme compromiso de ofrecer unos productos de calidad superior. La marca está enfocada un 100% a la innovación de productos de frutas, tomate y vegetales procesados, por ejemplo en categorías de alto crecimiento como las meriendas saludables, empaques novedosos y vegetales sazonados.

La compañía cree profundamente que el éxito está en su gente y en contar con un grupo de personas altamente calificadas, comprometidas y motivadas con la marca, trabajando en conjunto con respeto mutuo y con un mismo propósito de creatividad, integridad y pasión.

Del Monte también tiene un fuerte compromiso con satisfacer las demandas de sus consumidores y sus clientes. Se enfoca en su conocimiento continuo, investigación de mercados, mismos objetivos y atender las necesidades que surgen a través del tiempo.

2.3. *Del Monte* en Costa Rica

Del Monte posee una oficina en nuestro país con un gerente de área a cargo del negocio de Costa Rica y Nicaragua y un gerente de marca para cada nación. Tiene un distribuidor en Costa Rica desde hace más de 10 años. La marca también se vende directamente a la cadena de supermercados *CSU*, *Automercado* y *Perimercados*, quienes son atendidos por el personal de *Del Monte* en Costa Rica.

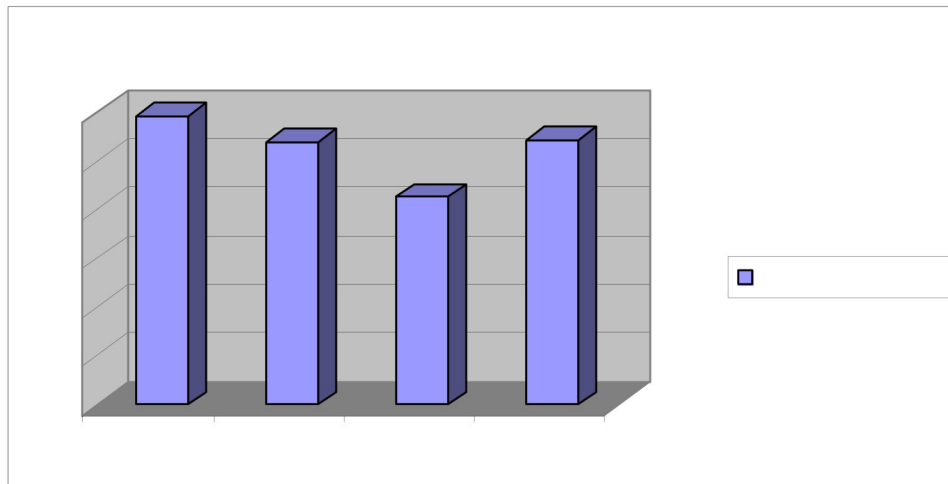
CAPÍTULO III: SITUACIÓN INTERNA DE *DEL MONTE* EN COSTA RICA

3.1. Desempeño pasado

3.1.1. Tendencia de ingresos total país

Del Monte en Costa Rica tuvo una tendencia negativa de ingresos desde julio del 2001 hasta junio del 2003. Durante el último año hasta Junio del 2004, esta se ha revertido y empieza a mostrar un crecimiento en ingresos en comparación al año anterior.

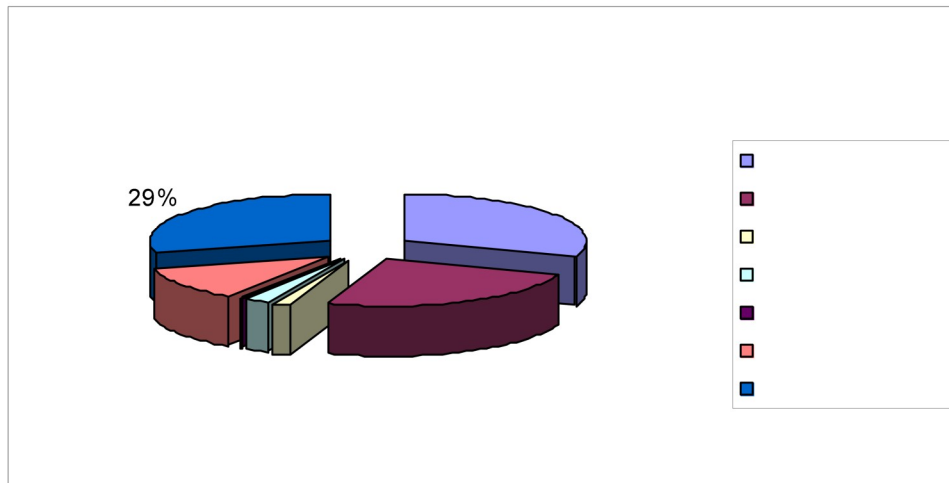
Gráfico N° 3.1: Ventas Anuales *Del Monte* Costa Rica



Fuente: Base de datos del Sistema de Información de *Del Monte*.

Las ventas por categoría han tenido la misma tendencia del negocio en total. Y la composición de ventas actual, según la categoría, se comporta de la siguiente forma.

Gráfico N° 3.2: Composición de ventas según categoría año 2004

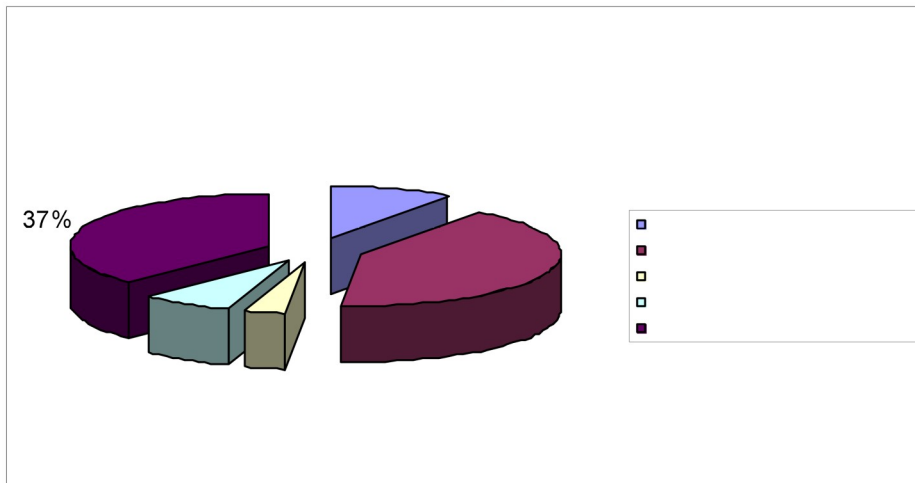


Fuente: Base de datos del Sistema de Información de *Del Monte*.

3.1.2. Tendencia de ventas de *Del Monte* por cliente

Los dos principales clientes de *Del Monte Costa Rica* son su distribuidor y la cadena de autoservicios Corporación de Supermercados Unidos. Ambos conforman el 80% de las ventas totales en el país. El otro 20% se encuentra en otras cadenas de supermercados, entre ellas Automercados y Perimercados. Las ventas de *Del Monte* en el distribuidor tuvieron una caída substancial del 2001 al 2002, y en los dos últimos años se han mantenido. Mientras que en la Corporación de Supermercados Unidos las ventas han venido en ascenso y el mayor crecimiento se dio del 2003 al 2004 cuando *Del Monte* empieza a venderle directamente el total de surtido. En la cadena de *Automercados* las ventas se han mantenido y en *Perimercados* las ventas han aumentado principalmente en el último año.

Gráfico N° 3.3: Composición de ventas por cliente Año 2004



Fuente: Base de datos del Sistema de Información de *Del Monte*.

3.1.3. Crecimiento de gastos

Los gastos que se registran en la operación de *Del Monte Costa Rica* son únicamente de comercialización como descuentos, comisiones de ventas y gastos promocionales. Los descuentos y comisiones han aumentado ligeramente en los últimos años llegando a un promedio de un 13% del total de las ventas brutas. Y el gasto promocional se ha mantenido con el mismo porcentaje en proporción a las ventas brutas de un 6%.

3.1.4. Participación de mercado

La participación de mercado de *Del Monte Costa Rica* varía según la categoría y el cliente.

La participación de mercado en la categoría de vegetales y sardinas ha sido la más sacrificada debido al alto ingreso de marcas baratas provenientes de diferentes mercados o producidas y maquiladas en la región centroamericana. Esto ha llevado a *Del Monte* a tener una participación de mercado de un 15% aproximadamente en el canal de autoservicios y de un 8% en el canal tradicional.

En el caso de las frutas enlatadas, *Del Monte* tradicionalmente ha sido líder en esta categoría y a pesar del alto ingreso de productos más baratos provenientes de Chile, la marca *Del Monte* continúa siendo líder del mercado con alrededor de un 45% de participación.

La otra categoría importante para *Del Monte* es la de néctares. En el caso de la Corporación de Supermercados Unidos la participación de los néctares *Del Monte* ha aumentado considerablemente en el último año, pasando de un 32% a un 40%. En el canal tradicional, la distribución es baja por lo que la participación de mercado se traduce en alrededor de un 6 a un 8%.

3.1.5. Distribución en el mercado

No se tiene un conocimiento exacto de la distribución nacional de *Del Monte* en Costa Rica. Sin embargo, con seguridad se puede decir que la compañía se distribuye en un 100% en el canal de autoservicios y en el canal tradicional se estima que tiene una distribución de un 30%.

3.1.6. Rentabilidad

La rentabilidad de *Del Monte Costa Rica* es una de las más sanas y altas en la operación de Centroamérica. Esta ha aumentado en el último año. En el caso de los productos enlatados como los vegetales, sardinas y frutas, la rentabilidad aumentó un punto porcentual en comparación a el año anterior, y en el caso de los néctares el porcentaje de rentabilidad aumentó seis puntos.

3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas

Marca Del Monte es muy conocida en el mercado costarricense. Por tradición, ha estado presente por muchos años. Es muy recordada y reconocida entre los consumidores.

Posicionamiento e imagen. Tiene un posicionamiento e imagen de marca premium y de alta calidad. Los consumidores saben que estos productos son de buena calidad y nutritivos.

Calidad. Se ha caracterizado por sus altos estándares de calidad, siempre muy selectiva al escoger sus proveedores y su materia prima. El producto es cosechado en su momento perfecto de maduración y los productos no contienen preservantes ni colorantes.

Innovación. Se va a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos, que facilitan la vida del consumidor, mejorando la satisfacción y conveniencia en la cocina y alimentación de toda la familia, en todas sus etapas.

Flexibilidad. La operación en Centroamérica es muy flexible, en el sentido de que puede adaptarse a los mercados locales y desarrollar estrategias y productos acordes a la necesidad de cada mercado. La estructura organizacional es muy horizontal, por lo que la toma de decisiones e implementación de proyectos se puede hacer rápida y fácilmente.

Calidad de recurso humano El recurso humano es muy importante en la cultura organizacional de *Del Monte* por lo que los compañeros se consideran como una familia. Como resultado, los colaboradores están muy comprometidos con el negocio y el cumplimiento de los objetivos.

Oportunidades

Mayor Cobertura. Una de las grandes oportunidades de *Del Monte* es tener mayor cobertura en los comercios a nivel nacional, especialmente a nivel de detalle.

Penetración de Mercados. Tiene una amplia variedad de productos que los consumidores actualmente no conocen. Por lo que la oportunidad se encuentra en la mayor penetración de estos mercados con los mismos productos actuales. Adicionalmente, a que los consumidores actuales consuman más cantidad de los productos *Del Monte*.

Desarrollo de Productos en otras categorías. Con base en el buen posicionamiento de imagen de la marca *Del Monte*, la empresa puede incursionar en el desarrollo de otros productos en otras categorías donde la competencia actualmente tiene participación como los garbanzos, palmito y chile. Y también en categorías más diferentes con otras necesidades pero siempre relacionada al sector de comida para bebés o comidas ya preparadas.

Tratados de Libre Comercio. Los tratados de libre comercio son oportunidades para *Del Monte*, ya que los productos obtienen menores o cero aranceles a la hora de importar. De esta forma el costo del producto es menor, el cual es transferido a el consumidor y la marca se vuelve más competitiva en relación con la competencia que produce o maquila localmente.

Globalización. La globalización permite a la marca ampliar su fuente de proveedores de materia prima o maquiladores; por ejemplo, los hongos *Del Monte* son producidos en China, algunas frutas son de Chile y la sardina de Venezuela. La globalización permite que el mundo entero pueda ser el proveedor e igualmente ser el cliente. Se acortan las barreras geográficas y se permite a las empresas estar presentes en más países con poco riesgo o inversión.

Debilidades

Distribución. En los últimos años *Del Monte* ha perdido mucha cobertura de mercado por su debilitada distribución. La marca está presente en un 100% de las cadenas de supermercados grandes; sin embargo, en el canal tradicional se encuentran otras marcas de la competencia y disminuye su participación.

Falta de promoción. La competencia ha estado muy fuerte en cuanto a inversión promocional hacia los clientes detallistas y descuentos y valores agregados al consumidor. La empresa tradicionalmente ha invertido poco dinero en apoyo promocional y se ha basado más en su calidad e innovación de sus productos para competir. Sin embargo, el

poder adquisitivo de los consumidores se ha visto cada vez más limitado por lo que buscan y prefieren productos con ofertas o valores agregados.

Cantidad de recurso humano. En el país se cuenta con dos personas a cargo de la relación comercial con el distribuidor y las cadenas de supermercados, al mismo tiempo que se planean y ejecutan las estrategias de crecimiento y se debe supervisar todas las actividades relacionadas con la marca en todos los canales. En el área de logística, desde cuando llega el producto al puerto hasta llevarlo al anaquel del detallista.

Precio en algunas categorías. Por la naturaleza de la calidad del producto y los lugares de donde se importa, algunas categorías son bastante más costosas que las de la competencia, como por ejemplo, los petit pois y las sardinas. La competencia ofrece una propuesta de valor muy atractiva en la cual la calidad es lo suficientemente buena por el precio que se paga.

Amenazas

Mayor penetración de marcas competitivas. Debido a la apertura de mercados por los tratados de libre comercio, más marcas quieren participar en el mercado costarricense. Ante un tratado de libre comercio con Estados Unidos, se espera la entrada de mayor competencia americana.

Marcas Privadas. Hay una tendencia de crecimiento hacia las marcas privadas, ya que los detallistas prefieren desarrollar y apoyar sus propias marcas para aumentar sus utilidades. Por lo que las marcas líderes, especialmente, pierden participación y es más costoso participar en las promociones corporativas de los detallistas.

3.3. Factores críticos de éxito y características claves del negocio

3.3.1. Factores críticos de éxito

Calidad de Producto: Este factor es muy importante por que el comprador costarricense es exigente en la calidad de los productos. La propuesta de valor debe ser lo suficiente buena de manera que se recibe una calidad satisfactoria por el precio pagado.

Tiempos de Entrega: Debido a la alta penetración de competencia hoy son imperantes para el crecimiento de un negocio, los tiempos de entrega. Si no se cumple a tiempo, la competencia se aprovecha y toma ventaja.

Control de Costos: Igualmente por ser una industria tan madura donde existen muchas marcas y productos sustitutos y las barreras de entrada son mínimas, para que la empresa sea competitiva y exitosa debe controlar muchos sus costos de operación en términos de materias primas, personal, costos fijos, entre otros.

Relación con los clientes: Para tener éxito en el negocio de consumo masivo es indispensable tener una muy buena relación con los clientes, ya que los detallistas o distribuidores generalmente manejan una amplia gama de líneas de productos y muchas marcas para las mismas categorías; por lo que el grado de penetración e importancia que los clientes y distribuidores le den a tu producto depende del tamaño de negocio que representas para ellos, la atención y servicio que se les brinda, la conexión que se hace entre cumplir los objetivos de nuestra empresa con los objetivos del cliente y la motivación que reciban de nuestra marca.

Innovación: En una industria donde el ciclo de vida de los productos se encuentra en la madurez, una de las mejores alternativas para crecer y continuar teniendo éxito es por medio de la innovación o ampliación de líneas. *Del Monte* se caracteriza por, constantemente, estar innovando y sacando más y más variedad de productos.

Conocimiento del consumidor: La innovación igualmente está muy ligada al profundo conocimiento del consumidor; porque es la forma de aprender e informarse sobre las nuevas exigencias del consumidor, los cambios en sus estilos de vida y otras necesidades, que a partir de este conocimiento se generan nuevas ideas de productos.

3.3.2 Características claves del negocio

Abastecimiento continuo de producto: La condición primaria para que los clientes adquieran nuestro producto es que haya un abastecimiento constante del producto, ya que no pueden tener una marca que se agota con frecuencia y crea compradores insatisfechos.

Disponibilidad de producto en puntos de venta cercanos: La condición principal para que los consumidores compren nuestro producto es que en los supermercados o pulperías que ellos acostumbren visitar. De no ser así, la categoría es de baja lealtad, por lo que el comprador, entonces, compra otra marca en lugar de buscar en otro punto de venta.

Propuesta de valor atractiva: La propuesta de valor es la combinación entre precio y calidad. La más atractiva para el consumidor es aquella que ofrece un producto lo suficientemente bueno por el precio que está pagando. En consumo masivo, el consumidor es muy sensitivo al precio y encuentra buenas calidades de producto en un rango variado de estos. Por lo que es importante diferenciarse por la calidad a un precio competitivo.

Buena presentación e información del empaque: Es muy importante que la apariencia del empaque sea atractiva, que refleje frescura y limpieza, por ejemplo, en los vegetales frescura y limpieza; que la lata esté en buen estado con cero golpes y sin herrumbres; que contenga la información nutricional de los productos y la fecha de vencimiento. El tamaño de las presentaciones debe ser el adecuado, según las preferencias del mercado u otros empaques que son de conveniencia como los tamaños para loncheras; y cualquier valor agregado como la pajilla, abre fácil, etc.

Presencia en la tienda: La categoría es en las cuales la decisión de compra de marca se toma en el punto de venta. Por lo que es indispensable que el producto tenga buena ubicación, *merchandising* y visibilidad.

3.3.2 Ventajas competitivas de *Del Monte Costa Rica*

Desde el punto de vista de la marca y sus atributos, la ventaja competitiva de la marca es su imagen y posicionamiento, ya que es tradicionalmente conocida por su excelente calidad. Es la única marca internacional ampliamente conocida en el mercado centroamericano.

Además, se destaca por su constante innovación de productos porque continuamente está sacando nuevas presentaciones y variedades de productos en usos y sabores. Siempre pensando en función del consumidor y mejorando su calidad de vida al ofrecerle productos con mayor conveniencia en la preparación de comidas y nutrición de la familia. De tal forma que puedan tener mas tiempo de calidad para compartir con sus seres queridos.

Las presentaciones del empaque del producto también son una ventaja competitiva porque para cada producto existen tamaños pequeños, medianos, grandes e institucionales como el galón. Los pequeños tienen abre fácil. Hay presentaciones para merienda como las frutas en *fruit to go* o las *four packs* con latitas pequeñas. En tomate ya vienen pastas preparadas para espagueti, pizzas, con sabores, entre otros. Algunos vegetales vienen ya sazonados con diferentes estilos como el mexicano, con ajo, con especias y otros.

Otra ventaja competitiva sobre la competencia es el proveedor, ya que la gran variedad de productos se compran al centro de distribución de *Del Monte Foods*, donde se puede vender a los clientes del país contenedores completos consolidados con toda la gran variedad de productos que pueden sumar hasta más de 100 presentaciones. La competencia, por el contrario, se provee de diferentes países o en forma local, pero sus importaciones deben ser contenedores de pocos productos en los que a veces los clientes no tienen capacidad de compra. No se puede manejar tanta variedad de presentaciones con muchos proveedores, Porque solo se tienen las presentaciones que son más comunes y de mayor volumen.

En relación con esta última ventaja competitiva, en la parte interna también se vuelve una fortaleza porque una mezcla de muchos productos en un contenedor permite marginar alto en los productos especializados y subsidiar buenos descuentos en las categorías en la que la competencia es más fuerte.

Otra ventaja interna es la casi ausencia de costos fijos operativos, ya que *Del Monte* en Costa Rica solo cuenta con un par de oficinas y dos personas atendiendo el mercado. Además, el personal que asiste administrativamente desde Panamá también es escaso.

Finalmente, la empresa es muy flexible debido a su estructura plana, en la que cada gerente de área es responsable de la operación y tiene la libertad de tomar decisiones. Al ser poco personal la comunicación interna es sencilla y el período de reacción es más rápido.

CAPÍTULO IV: FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LA SITUACIÓN DE DEL MONTE

4.1. Proliferación de marcas competitivas

En los últimos cinco años, las ventas de *Del Monte* se han visto afectadas por una fuerte proliferación de marcas competitivas que han penetrado el mercado costarricense.

Los principales competidores de *Del Monte* varían según las categorías. En el área de vegetales enlatados los principales son *Richly* de Mercantil de Alimentos que cuenta con una muy buena distribución y gran variedad de proveedores mundiales de bajo costo. Otro competidor fuerte es *Del Trópico* principalmente en guisantes que maquila localmente y logra tener precios muy bajos. *Del Campo* es otra marca competidora en todas las categorías y se vale de la imagen de *Del Monte* para llegar a los consumidores, ya que su estrategia de nombre, empaque y mercadeo es parecerse en lo posible a *Del Monte* y confundir a los consumidores. Adicionalmente, su fuerza de distribución es bastante fuerte ya que pertenecen a *Irex* y acaban de comprar *Del Trópico*.

En la categoría de frutas el otro competidor es *Monarch* que tiene cocktail de frutas y melocotón en los tres tamaños. La marca es distribuida por Distribuidora Pedro Oller, segundo distribuidor en importancia del país y el producto es de alta calidad también. Por otro lado, existen otras marcas en el mercado a muy bajo precio como *Aconcagua*, *Sirena* y *Agrofruit*, las cuales en su mayoría únicamente ofrecen la presentación de 30 oz el cual es el más vendido.

4.2. Precio

El precio de los productos *Del Monte* es en su mayoría superior a la competencia. Esto se debe a que la materia prima e ingredientes son de mejor calidad, el proceso de producción, el empaque, el origen y la marca está posicionada como superior y *premium*.

El diferencial de precios varía según la categoría. En la gran mayoría de los productos, *Del Monte* mantiene este diferencial en alrededor de un 20% arriba en comparación al promedio. Sin embargo, es importante hacer el análisis específico en las categorías principales. En el caso de guisantes, vegetales mixtos y guisantes con zanahorias el diferencial de precio es uno de los más altos, entre un 35% y un 45%. La diferencia se debe principalmente a que el mercado está concentrado en marcas nacionales maquiladas localmente a costos muy bajos. Por ejemplo, *Del Trópico*, que líder en guisantes, tiene un precio promedio al público de 154 colones, mientras que los guisantes de *Del Monte* tienen un precio promedio de 270 colones.

El precio de maíz *Del Monte*, la categoría más importante en vegetales, es bastante competitivo en relación con la competencia. El diferencial se mantiene en un promedio de un 5% mayor de las marcas principales.

En cuanto a las frutas enlatadas, *Del Monte* mantiene un diferencial de precio de alrededor de un 5% más que los principales competidores en las frutas provenientes de Chile. El resto de las frutas originarias de USA tienen un diferencial de precio de un 15% aproximadamente, sin embargo, la competencia no tiene tanta variedad.

4.3. Distribución

Los productos de *Del Monte* se distribuyen de dos maneras. La primera forma es por medio de un distribuidor a nivel nacional que compra los contenedores completos, los importa, distribuye y comercializa con su propia fuerza de ventas. La segunda forma es por medio de ventas directas, la compañía vende los contenedores completos directamente a las cadenas de supermercados. La cadena igualmente importa el producto, lo tiene en su centro de distribución y lo distribuye en sus puntos de ventas.

4.3.1. Estructura del distribuidor y forma de operación

El distribuidor de *Del Monte* es el más grande de Costa Rica y el de mayor capacidad. Aparte de la sucursal principal en San José, cuenta con ocho sucursales en la zona rural del país con estructuras similares a las de la capital. Se divide en varias partes, que son como diferentes compañías y cada una maneja un grupo de marcas diferentes, de manera que las categorías de productos no se repitan dentro de una misma división.

La fuerza de ventas de cada división está distribuida en canales y sucursales. En el caso del área metropolitana, las cadenas de supermercados son atendidas por uno o tres gerentes de cuenta. Existen también los supermercados independientes, que son atendidos por tres vendedores. Luego, los mayoristas son atendidos por dos vendedores. Por su parte el grupo de preventa que atiende a las pulperías y minisupers es de 30 vendedores. Cada sucursal, igualmente, cuenta con un vendedor que atiende a los mayoristas de la zona y con varios vendedores de ruteo que venden todos los productos de Conavesa en un camión con mercadería a bordo.

Aparte de la fuerza de ventas, el distribuidor posee un departamento de mercadeo con gerentes de marca, asistentes de mercadeo, supervisores, ejecutivos de medios, organizadores de eventos, entre otros, que en conjunto contribuyen al apoyo mercadológico de la marca.

4.3.2. Efectividad de distribución de Del Monte

A pesar de la gran estructura de distribución con que cuenta el distribuidor y el gran número de vendedores y rutas a nivel nacional, una de las mayores deficiencias de *Del Monte* es precisamente esta área. La razón primordial es que los vendedores manejan un muy amplio número de marcas y presentaciones por lo que su tiempo de labor de ventas es muy limitado y no tienen la disponibilidad de hacer gestión de venta con sus clientes. El vendedor solo se limita a tomar los pedidos.

4.4. Penetración de mercados

En la penetración de mercados, existen categorías a nivel nacional en el área de alimentos procesados que son importantes y *Del Monte* no participa en ellas, por ejemplo, el palmito, chile y garbanzos. La línea de productos de esta empresa y su participación en categorías es primordialmente diseñada en la casa matriz, esta se basa en las necesidades generales y globales de los clientes. De ahí que localmente en cada país se pueden encontrar categorías importantes para ese consumidor en que *Del Monte* no está participando.

4.5. Marcas privadas

Las ventas de *Del Monte* se han visto reducidas, adicionalmente, por la introducción de marcas privadas; específicamente en frutas y melocotones de 30 oz, maíz, vegetales mixtos, guisantes y guisantes con zanahorias de 8.5 y 15 oz. La principal marca privada en Costa Rica es *Sabemás*, que pertenece al grupo de Corporación de Supermercados Unidos y es administrada por Decoinsa. La estrategia es ofrecer al comprador de la cadena productos con calidad igual o similar al líder de la categoría a un precio inferior. Decoinsa se encarga del diseño y desarrollo de la marca, para luego hacer la búsqueda de proveedores maquiladores que, generalmente, son las mismas empresas líderes de esos productos. Además, esta empresa se encarga de las negociaciones con los proveedores en cuanto a costos y apoyo a la marca. La cadena de supermercados, por su lado, también da prioridad a su marca privada en cuanto a espacios y seguimiento de inventarios.

4.6. Promoción

El nivel de inversión de *Del Monte* en promoción a la marca es de alrededor de un 6% a un 10% sobre las ventas brutas. Esta inversión comparada con algunas de las marcas de la competencia es pequeña, considerando que esta se debe dividir entre el distribuidor y clientes directos, y dentro del distribuidor el apoyo se diversifica entre los diferentes canales. La mayoría del apoyo de la marca *Del Monte* se divide en actividades dirigidas al

consumidor y al cliente detallista. Principalmente es un soporte que se implementa en el punto de venta.

En cuanto a los consumidores y clientes de mayoreo y detalle, existe una percepción general de que *Del Monte* no apoya promocionalmente y basan sus ventas en la calidad del producto y el posicionamiento de la marca. Consideran que la marca es de muy buena calidad y de mucho renombre; sin embargo, se debe también apoyar con promociones, descuentos y bonificaciones, entre otros.

4.7. Análisis de Impacto

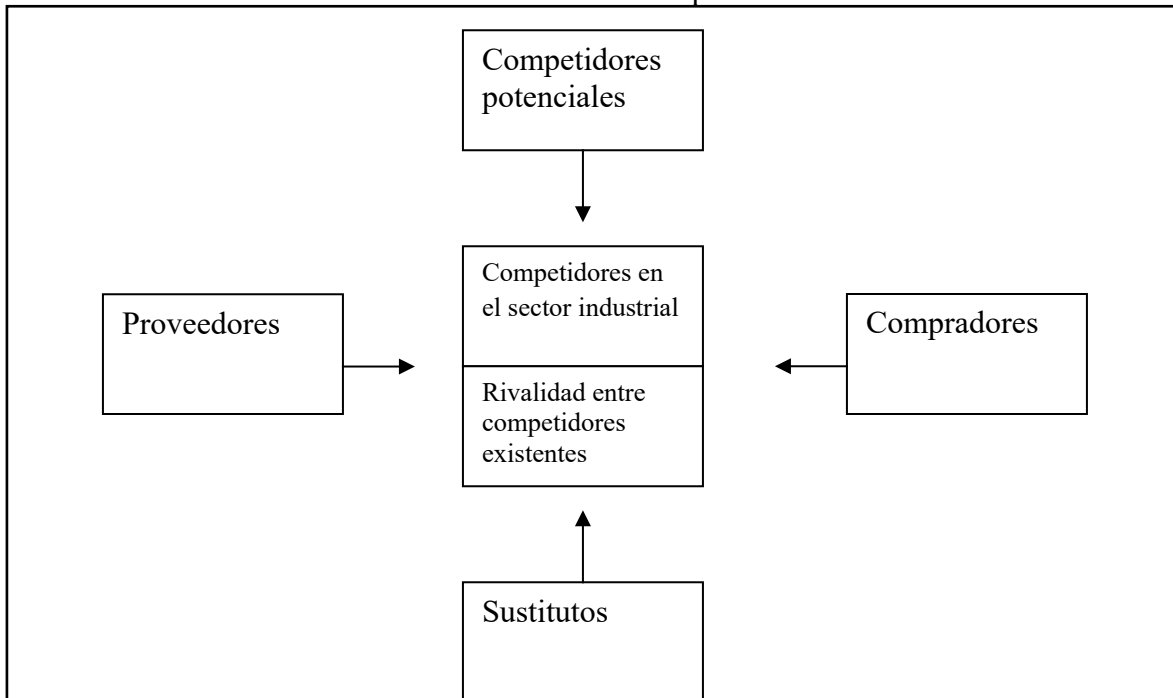
Tabla N° 4.1: Análisis de impacto

No.	Causas, tendencias, problemas	Principales generadores	Efectos sobre al empresa	Medidas o acciones a tomar
1	Proliferación de marcas competitivas	Tratado de Libre Comercio.	Entrada de productos que compiten directamente e indirectamente con nuestra marca.	Los productos tendrán menores o cero aranceles a la hora de importar. De esta forma el costo del producto es menor, de aquí a que esto suceda se pueden optar por opciones de maquila local de la marca para competir con los productos locales o buscar proveedores de países donde ya existen tratados de libre comercio.
2	Precio	El poder adquisitivo de los consumidores se ve cada vez más reducido.	Los consumidores buscan y prefieren productos con precio menor, con ofertas o valores agregados.	<i>Del Monte</i> debe constantemente estar innovando y sacar más variedad de productos a un precio competitivo con una propuesta de valor superior
3	Distribución	El principal distribuidor de <i>Del Monte</i> posee una cartera de marcas muy amplia que no permite al vendedor hacer una gestión apropiada de ventas.	Poca presencia de producto y baja participación en el mercado.	Expansión de ventas directas y fortalecimiento de la fuerza de distribución (distribución complementaria).
4	Penetración de mercados	Ausencia de marca en categorías clave del mercado local.	Ausencias de ventas potenciales.	Aprovechando el buen posicionamiento de imagen de la marca <i>Del Monte</i> , la empresa puede incursionar en el desarrollo de otros productos en otras categorías donde la competencia actualmente tiene participación como garbanzos, palmito y chile. También en categorías más diferentes con otras necesidades, pero siempre relacionada al sector de comida como comida para bebés o comidas ya preparadas.
5	Marcas privadas	Los detallistas prefieren desarrollar y apoyar sus propias marcas para aumentar sus utilidades.	Disminuye la participación de los productos y de las utilidades.	Por un lado para que la empresa sea competitiva y exitosa debe controlar muchos sus costos de operación en términos de materias primas, personal, costos fijos, entre otros, lo cual se puede lograr maquilando estas marcas privadas, con el objetivo de aumentar el volumen y por economía de escala reducir el costo por unidad.
6	Poca promoción	La empresa tradicionalmente ha invertido poco dinero en apoyo promocional y se ha basado más en su calidad e innovación de sus productos para competir.	La marca pierde posicionamiento en el consumidor.	Aumentar el apoyo promocional.

Fuente: Información suministrada por la gerencia *Del Monte* Costa Rica

4.8. Factores Competitivos

Gráfico N° 4.1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia



Fuente: Porter, Michael. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

4.8.1. Rivalidad entre competidores existentes

El sector se caracteriza por ser un mercado bastante fragmentado, ya que se divide en muchas categorías, subcategorías y segmentos. Hay un alto rango de precios porque existen desde marcas muy baratas hasta marcas *premium*. A los consumidores siempre les gusta probar algo diferente y como resultado hay una baja lealtad a las marcas. Existe una gran intensidad competitiva con muchos participantes en busca de mayor participación de mercado. Finalmente, la globalización y los tratados de libre comercio permiten una fácil entrada a más oferentes de todas partes del mundo.

4.8.2. Proveedores

El proveedor *Del Monte Foods USA*, que proporciona la gran mayoría de productos enlatados, tiene un peso importante para *Del Monte Costa Rica*, sin embargo,

Centroamérica no representa un volumen importante, ya que su mayor negocio está en los Estados Unidos. Por lo que coloca a este proveedor con mayor poder de negociación con *Del Monte* Centroamérica y Caribe.

Los proveedores de sardinas, frutas y hongos son de otros países y *Del Monte* Centroamérica y Caribe, sí representan un importante volumen para ellos, por lo que su poder se reduce.

Tetra Pack, que suministra el papel del envase para los néctares representa un proveedor importante con alto poder de negociación, debido a que ellos proporcionan el papel y las máquinas para su producción. Pero, también, *Del Monte* es muy importante para ellos por que la tecnología *tetrapack* apenas se está desarrollando en Centroamérica.

4.8.3. Compradores

Los dos clientes principales de *Del Monte Costa Rica* son el distribuidor y la Corporación de Supermercados Unidos. Ambos con un alto poder de negociación por el hecho de que tienen muchas otras marcas sustitutas con un bajo costo de cambio de proveedor. Sin embargo, *Del Monte* también tiene un alto peso de negociación porque es una marca que el consumidor y el detallista demanda y el comercio debe mantenerla como parte de su surtido regular.

4.8.4. Competidores potenciales

Se ha venido incrementando el número de marcas privadas como competidores potenciales, que compiten con la marca *Del Monte*, por ejemplo, *Sabemás*, que ofrece productos muy parecidos a los que *Del Monte* tiene en el mercado. Adicionalmente, ante una apertura comercial el ingreso de marcas americanas vendría a intensificar la guerra por una participación en el mercado nacional. Finalmente, para las diferentes categorías existen varios competidores potenciales, por ejemplo, en el caso que las actuales marcas amplíen sus líneas de productos.

4.8.5. Sustitutos

En este mercado, dentro de los productos sustitutos están las frutas y los vegetales frescos, además, los refrescos y jugos naturales.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

5.1. Tamaño del mercado potencial interno

Es importante tener conocimiento del tamaño del mercado potencial interno para así poder determinar el negocio incremental que tiene la marca al aplicar el plan estratégico y enfocar sus esfuerzos en las categorías con mayor oportunidad de negocio.

Debido a que *Del Monte* participa en muchas categorías, se debe priorizar y entender cuales son las más importantes y luego planificar los objetivos de ventas específicos para cada categoría y para cada canal.

Existen diferentes métodos para obtener esta información de cada categoría. La primera es a través de Nielsen, la cual es una empresa dedicada a la investigación de mercados y estudios cuantitativos sobre las participaciones de mercado de cada marca, el tamaño de mercado, según las ventas totales de todos los negocios que visitan, precios, distribución de marcas y espacios.

El segundo método se basa en la investigación en las instituciones del Estado como el Ministerio de Comercio Exterior y la oficina de Procomer, las cuales suministran información estadística sobre las importaciones que se realizan en Costa Rica de todos los productos. Tales reportes se pueden hacer por categoría, por país y por períodos (Ver Anexo N°1).

El último método es a través de las cadenas de detallistas que adquieren la información vía *scan data*. Esta es muy exacta, ya que refleja las compras de los consumidores, sus preferencias y frecuencia de compra. El inconveniente es que no todos los negocios cuentan con *scan data*, sin embargo, la Corporación de Supermercados Unidos lo tiene en todos sus cuatro formatos y esta cadena representa alrededor del 60% de las ventas de autoservicios y este canal representa igualmente alrededor de un 60% del mercado total a nivel nacional. Por lo que se puede de una forma estimada calcular el total del mercado potencial interno.

Del Monte utilizará una combinación de los tres métodos, dependiendo de la información con la que se cuente para estimar mejor el tamaño del mercado y fijar así sus objetivos de ventas.

En la tabla N° 5.1 podemos observar la información recolectada sobre las principales categorías en que participa *Del Monte* y un estimado del potencial de mercado interno. Para cada producto se detallan los tamaños más comercializados y la composición en importancia de cada uno de ellos.

Tabla N° 5.1: Estimado de tamaños de mercado potencial interno anuales

TAMAÑO MERCADO	MAIZ		FRUTAS		MELOCOTONES		HONGOS	
	%	# CAJAS	%	# CAJAS	%	# CAJAS	%	# CAJAS
15 OZ	17%	114,749	20%	16,744	10%	4,453	15%	34,831
8.5 OZ	83%	1,120,494	25%	41,859	15%	13,358	85%	394,755
30 OZ			55%	46,045	75%	33,395		
TOTAL		1,235,243		104,648		51,205		429,586
TOTAL EN \$ PRECIO FOB		\$ 5,203,073.59		\$1,552,516.84		\$824,177.58		\$3,079,201.37

Fuente: scan cata de clientes.

5.2. Participación de mercado

En el siguiente cuadro podemos observar las actuales participaciones estimadas de *Del Monte* y los objetivos de participaciones de mercado en esas categorías al implementar el plan estratégico.

Tabla N° 5.2: Participaciones actuales estimadas de *Del Monte* en Costa Rica

TAMAÑO	MAIZ		FRUTAS		MELOCOTONES		HONGOS	
	%	# CAJAS	%	# CAJAS	%	# CAJAS	%	# CAJAS
15 OZ	7%	7,803	18%	3,000	27%	1,200	0%	
8.5 OZ	7%	83,265	22%	9,000	20%	2,700	0%	
30 OZ			26%	12,000	25%	8,400	0%	
TOTAL		91,068		24,000		12,300		0
TOTAL EN \$ PRECIO FOB		\$ 379,266.57		\$ 369,780.00		\$ 204,825.00		-

Fuente: Información suministrada por departamento de ventas y mercadeo

Tabla N° 5.3: Objetivos de participaciones de mercado de *Del Monte* en Costa Rica

TAMAÑO	MAIZ		FRUTAS		MELOCOTONES		HONGOS	
	% OBJ	# CAJAS	% OBJ	# CAJAS	% OBJ	# CAJAS	% OBJ	# CAJAS
15 OZ	15%	17,212	35%	5,860	35%	1,558	7%	2,438
8.5 OZ	15%	168,074	35%	14,651	35%	4,675	7%	27,633
30 OZ			35%	16,116	35%	11,688		0
TOTAL		185,286		36,627		17,922		30,071
TOTAL EN \$		780,461.		543,380.				
PRECIO FOB		04		89		288,462.15		215,544.10

Fuente: Información suministrada por departamento de ventas y mercadeo

5.3. Definición de mercados meta y comportamiento del comprador

El mercado meta de *Del Monte* se define como mujeres activas, en la edad de 25 a 40 años, de nivel socioeconómico A, B y C+, que les gusta cocinar de manera práctica; que se preocupan por la buena alimentación y nutrición de su familia, pero a la vez se apoyan en una marca que les ofrece calidad y variedad, facilitándoles la preparación de la comida diaria para poder compartir más tiempo con la familia y participar de otras actividades.

Es importante igualmente diferenciar los compradores, según el canal en el que actúan. En el caso de los compradores en pulperías, la gran mayoría son mujeres de niveles socioeconómicos C y D, en edades entre 35 a 44 años, con hijos, no trabajan, son casadas y tienen un nivel de escolaridad de primaria o secundaria incompleta. En el caso de los supermercados, el comprador es de un perfil más general, de todo nivel socioeconómico, edad y escolaridad. La diferenciación se encuentra en la cadena en que compran, ya que cada una está dirigida a un segmento específico. Por ejemplo, *Pali* está dirigido a un segmento de nivel socioeconómico bajo que busca el mejor precio del mercado y poca variedad. *Automercado*, en el otro extremo, está dirigido a un segmento de nivel socioeconómico alto que busca la mayor variedad de productos diferenciados e importados y el precio no es un factor determinante de decisión.

En el comportamiento de los compradores se ha encontrado que la compra es compartida entre las pulperías y los supermercados. Las compras en los supermercados son de manera planeada por que es más barato y hay más variedad. En la pulpería compran lo que se les

haya olvidado o agotado, por conveniencia y generalmente van al mismo negocio. Al supermercado se dirigen una vez al mes y a la pulpería una o varias veces al día, principalmente, en la mañana. El desembolso del comprador en la pulpería ronda los ¢1.400 por viaje, lo cual mensualmente se traduce en ¢42,000, mientras que en la visita mensual al supermercado el promedio ronda los ¢32,000. El número de productos por compra en la pulpería es de cuatro artículos y en los supermercados el promedio es de 28 artículos. Un 50% de los compradores que van al supermercado utilizan una lista de compras y solamente un 12% de compradores la utiliza en pulperías. Los productos más comprados en pulperías son pan, detergentes, comida de diario, jugos y sodas, dulces y papel de baño. En los supermercados, los productos son detergentes, champúes, papel de baño, jabón de tocador, desodorantes y enlatados.

Según el comportamiento del comprador en los diferentes canales, los productos que *Del Monte* vende son principalmente adquiridos en los supermercados en el caso de enlatados y en las pulperías en el caso de néctares.

5.4. Estrategias empresariales

Del Monte Costa Rica tiene como estrategia principal ser un negocio rentable, siguiendo la filosofía de la casa matriz de que cada unidad de negocio debe ser independientemente rentable, es decir, se debe enfocar el mantenimiento del negocio con márgenes de ganancia que satisfagan los intereses de los socios, además, de mantener una imagen de compañía rentable particular de organizaciones multinacionales que son líderes en sus mercados de participación.

Otra estrategia empresarial importante es el refuerzo del posicionamiento de la marca. En los últimos años, este refuerzo no se ha hecho y *Del Monte* se ha basado en su tradicional nombre para el mantenimiento de la imagen, pero no se han hecho esfuerzos específicos para recordar a los actuales y nuevos consumidores de las categorías sobre las cualidades de *Del Monte*. Se considera que al reforzar la imagen de la marca, basado en la explotación de la calidad de productos y ser la marca con más permanencia en el mercado, se aumentará

la participación de ventas a nivel nacional.

Estas estrategias empresariales de largo plazo se deben soportar con las estrategias competitivas y con los diversos planes tácticas de carácter anual como los que se desarrollaran en el capítulo.

5.5. Estrategias competitivas

Por el tipo de producto y por los volúmenes de ventas que se deben de lograr para hacer frente a sus economías de escala de costos de producción y costos de promoción, *Del Monte* debe seguir su tendencia de mercados masivos, pero con la ventaja de trabajar en los mercados globalizados lo que le brinda varias ventajas competitivas entre ellas la de contar con una marca global, líder del mercado americano que le sirve a *Del Monte Costa Rica* para expandir ese liderazgo.

La estrategia competitiva de *Del Monte Costa Rica* a seguir es la *estrategia de amplia diferenciación*. La empresa debe ontinuar diferenciando la oferta de sus productos de la de sus rivales, para atraer a un amplio segmento de compradores. Una de las mayores ventajas competitivas que tiene *Del Monte*, es la gran variedad y cantidad de productos nuevos que desarrolla constantemente, esto gracias a su gran capacidad de innovación.

Además, su diferenciación se basa en la calidad de los productos, los cuales son procesados de una manera única y selecta. Como resultado final, el consumidor puede percibir tangiblemente la diferencia.

Otra estrategia competitiva a seguir por *Del Monte Costa Rica* será la de *ser un proveedor del mejor costo*. Esta estrategia está dirigida a las cadenas de supermercados que tienen la capacidad de comprar directamente. De manera que al saltarse el escalón del distribuidor, permite a la compañía ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es obtener los mejores costos en relación con las marcas de la competencia para obtener una rentabilidad mayor. La

diferencia positiva en la rentabilidad es tal que les justifica el costo operativo y logístico de importar los productos de afuera y almacenarlos en sus bodegas.

5.6. Segmentación estratégica

Del Monte Costa Rica, a pesar de ser una compañía de productos de consumo masivo, segmenta su mercado bajo diferentes criterios para tratar de introducirse con mayor impacto al mercado costarricense.

Entre los tipos de segmentación, la más usada es la fundamentada en criterios demográficos, ya que el segmento fuerte objetivo son las mujeres de edades entre 25 y 40 años, de nivel socioeconómico medio alto. El segundo criterio importante en la segmentación de *Del Monte* son los aspectos psicológicos y estilos de vida. La compañía segmenta el grupo demográfico descrito entre mujeres activas y prácticas que requieren de poco tiempo en la preparación de comidas en relación con las mujeres que son más tradicionales y les gusta comprar las frutas y vegetales frescos y pasar por el proceso de preparación. Adicionalmente, esta segmentación por estilos de vida identifica a las personas que se preocupan por la buena alimentación, nutrición y que buscan más calidad antes que un precio bajo.

Otra segmentación a utilizar en *Del Monte* será basada en los comportamientos diferentes de los compradores en cada canal, por que como pudimos observar, el perfil y comportamiento de los compradores son diferentes. La primera acción a tomar es el portafolio de productos y presentaciones que se deben manejar en cada canal. Por ejemplo, en pulperías las categorías que se deben distribuir son las de primera necesidad, que los consumidores utilizan en su alimentación diaria como maíz, hongos, vegetales enlatados y los néctares. Los tamaños deben ser pequeños y de fácil uso como el abre fácil de las latas. En el caso de supermercados, la línea y variedad de productos es más amplia, de todas las versiones y todos los tamaños.

Existen también microsegmentaciones para detectar nichos de mercado donde la oferta de

productos es diferente para cada nicho. Por ejemplo, en el canal de restaurantes y hoteles, el portafolio de productos es principalmente de tamaños de galón y deben tener muy buenos precios. La presentación del empaque no es relevante, ya que no tendrá contacto directo con los consumidores. Otro nicho son las personas diabéticas o los que cuidan su figura, y para este grupo *Del Monte* ofrece los néctares, las frutas, los melocotones, las piñas y las peras enlatadas en versión *light*, donde no se le agrega sirope espeso con azúcar, sino que la fruta se conserva en su propio jugo natural.

En cada uno de estos segmentos objetivo, la estrategia utilizada es la de tener diferentes marcas y variedades de producto y presentaciones. Asimismo la variedad de productos que posee *Del Monte* y la variedad de presentaciones le sirve para atacar diferentes segmentos y nichos de mercado.

5.7. Propuesta de valor

El objetivo primordial de *Del Monte* es ofrecer a sus consumidores una propuesta de valor lo suficientemente atractiva para ser su primera opción. La propuesta de valor es la combinación de calidad versus precio. Por lo que la empresa busca ofrecer la mejor calidad posible al mejor precio. Toda la estrategia de *Del Monte* va dirigida a transmitir esta propuesta de valor al cliente y consumidor.

5.8. Mezcla de mercadeo

5.8.1. Producto

5.8.1.1. Descripción, objetivo y argumentos de venta

Del Monte Costa Rica fundamentará sus principales estrategias en la calidad de sus productos así como en la constante innovación de nuevas variedades de productos a base de frutas, verduras y tomates procesados, listos para abrir y consumirse. Las razones por las cuales el consumidor debe utilizar los productos *Del Monte* son:

- Tradición
- Sabor
- Calidad
- Productos en su punto exacto de maduración, cocción y mezcla de ingredientes
- Innovación
- Amplia gama de opciones
- Nuevos productos

5.8.1.2. Venta cruzada

La estrategia de venta cruzada se utilizará para combinar los productos de *Del Monte* con otros productos donde no se participe pero son productos complementarios al consumir los productos *Del Monte*. Por ejemplo, la gelatina con las frutas en conserva que vienen en un recipiente práctico para merienda; los néctares con galletas para complementar igualmente la merienda de los niños; las salsas preparadas de tomate en conjunto con las pastas; entre otras muchas combinaciones que se pueden hacer para ofrecer el producto y facilitar la compra al consumidor.

5.8.1.3. Diferenciación y posicionamiento

Para crear una mayor imagen a la marca; la idea es posicionarse como la marca de mas tradición, variedad y mayor calidad en el mercado con el objetivo de crear motivos de lealtad por parte del consumidor como seguridad y confianza, para que el precio no sea el determinante en el momento de la decisión de compra. El punto de diferenciación se centrará precisamente en que solo *Del Monte* me facilita la buena preparación de la comida diaria para toda la familia con productos de calidad, innovadores y de mucha variedad.

5.8.1.4. Introducción de nuevos productos.

La estrategia a aplicar está basada en la promoción de los productos relacionados que permite abarcar nuevos nichos de mercado, como por ejemplo, las meriendas de los niños con frutas secas o *snack packs* de gelatina y frutas. Y el lanzamiento de productos en categorías en que *Del Monte* no participa en el mercado local y que son bastante importantes.

Con estos nuevos productos no solo se puede penetrar en una mayor cantidad de nichos, sino que se vuelve un atractivo para nuestros distribuidores al poder ofrecer más productos de la misma línea y poder negociar por volúmenes de compra, lo que genera beneficios logísticos que beneficia a todos los participantes.

Entre los productos nuevos a lanzar se distinguen nuevas variaciones, nuevos usos de los mismos, y nuevas presentaciones para usos más prácticos. Entre ellos podemos ver los siguientes:

- Yogurt Rainsins (pasas con yogurt en *snack packs*)
- Frutas secas mixtas
- Vegetales con aderezo listo
- *Snack packs* con gelatina para meriendas
- Guarniciones individuales de vegetales mixtos

5.8.2. Precio

5.8.2.1. Estrategia de valor de la marca.

Debido al ingreso de un sinnúmero de competidores a nivel nacional, muchos con una estrategia basada en precios bajos, se deben tomar medidas de presión para no perder la participación de mercado, e inclusive ser más decisivos con las estrategias, tomando en cuenta que la competencia como productos *Del Trópico* y productos *Richly* han acaparado bastante mercado.

Por esta razón consideramos que no debemos entrar en una competencia de precios bajos, más bien la estrategia a seguir es mantener un diferencial de precio hacia arriba contra la

competencia, siempre cuidando la competitividad del producto, basados en los atributos de la marca y proveer al consumidor un valor agregado. En cuanto al cliente, la estrategia es concentrarse en darle un mayor incentivo para promocionar los productos como ofrecerles a ellos un mayor margen porcentual, un descuento gradual con escalas por cumplimiento de objetivos, planes de crecimiento, entre otros.

Lo que busca esta estrategia es no desfigurar la marca bajando los niveles de precios a los precios de competidores de menor calidad y aun así seguir siendo competitivos y manejanos en el rango del mercado. Esta estrategia buscará, además, tratar de mantener e inclusive subir los precios para forzar a la competencia a que suba los precios; esto en caso que las negociaciones con nuevos proveedores no fructifiquen.

5.8.2.2. Estrategia de precios utilizada

La estrategia de *Del Monte* será estar arriba en relación con la competencia entre un 5% y un 15%, según la categoría. En el caso de las categorías más importantes y de mayor consumo que se venden en pulperías y supermercados se mantendrá una diferencia pequeña de precio ya que por su naturaleza muchos consumidores y clientes compran por el precio. En los productos diferenciados donde *Del Monte* no tiene competencia, el precio se fijará según la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, esto permitirá a la empresa obtener mayores ganancias en estos productos.

El proceso de establecimiento de precios conlleva un análisis previo de la competencia, entrevistas con consumidores sobre su percepción de cuanto debería costar el producto, el margen de utilidad, el mercado, la categoría y la diferenciación que tenga el producto; así, en función de todas estas variables y sus resultados, se hace una combinación y se fijarán los precios.

5.8.2.3. Estructura de precios y políticas de descuentos

Debido a que *Del Monte* vende sus productos FOB, a partir de ahí, el cliente cubre los costos de transporte, importación y otros gastos. Luego, pone su margen y ese es el precio que vende al público o al comercio en caso del distribuidor. *Del Monte*, sin embargo, para determinar el precio FOB al cliente después del descuento, hace una estructura de costeo estimada, agregando los costos de flete, seguro, impuestos, gastos de aduana, gastos de transporte interno, margen del distribuidor y cliente, para finalmente determinar el precio al consumidor y compararlo con la competencia.

Del Monte como otras marcas, también aplicará descuentos en sus productos, según el cliente, el producto que quiera apoyar en ese momento y la necesidad de la marca. En ciertas ocasiones de temporadas especiales, algún producto se ofrecerá en descuento promocional para aumentar la rotación de este. En otros casos se pueden dar descuentos fijos a ciertos clientes por su volumen de compras, su formato de precios bajos o porque ayudan a distribuir el producto y el descuento ayuda a financiar su operación logística.

5.8.2.4. Promociones de Precio

Algunas de las promociones que *Del Monte* realizará con el precio serán:

- Descuentos por volumen de compra, se hace una escala de volúmenes y cada escalón tiene un porcentaje diferente de descuento, el cual aumenta conforme el volumen de compra.
- Por mejor participación en anaqueles
- Planes de crecimiento, en el cual se otorga un porcentaje sobre las compras realizadas en un determinado período si se alcanza la meta.
- Por programas de compras, para una temporada especial como navidad o semana santa se ofrecerán descuentos por compras especiales. También en determinado momento si un producto necesita mayor impulso se pone en descuento para aumentar su rotación.

5.8.2.5. Estrategia de costos

La estrategia de costos la maneja principalmente la oficina regional y está basada en la negociación con los proveedores para bajar los precios de los productos y sus empaques. En esta estrategia se busca tener proveedores en países que presenten beneficios para los mercados interesados y se analizan aspectos como:

- Competitividad internacional
- Riesgo país
- Tratados de libre comercio
- Lealtad del proveedor
- Beneficios logísticos (facilidad de exportación)

Se basan en la búsqueda de proveedores que cumplan las normas de calidad establecidas por la casa matriz con un menor costo que algunos de los proveedores actuales.

La mezcla idónea de todas estas estrategias competitivas, darán paso a la realización de la estrategia empresarial para obtener mayores ingresos de ventas, sin un aumento en los costos de operación. *Del Monte Costa Rica* se beneficia también de que muchas de las inversiones, en especial de desarrollo e investigación, son asumidas ya sea por la casa matriz o por la cabeza regional.

5.8.3. Distribución

5.8.3.1. Canales de distribución

La distribución es uno de los mayores retos de *Del Monte* por enfrentar y resolver. La estrategia en distribución estará basada en fortalecer la operación con el actual distribuidor, aumentar y fortalecer las ventas directas a cadenas de supermercados y complementar la distribución con otros codistribuidores que tienen alcances diferentes en otras áreas geográficas.

En el caso del distribuidor actual se debe revisar cuál es el porcentaje de efectividad para la

marca *Del Monte*. Esto se refiere a la medición por canal de a cuántos clientes que atiende el distribuidor le venden regularmente *Del Monte*. Esto con el fin de asegurarnos de que al menos todos los clientes que el distribuidor visita está presente la marca *Del Monte*.

Luego de hacer esta medición se deben trazar objetivos de efectividad dentro del distribuidor. Los cuales se cumplirán con un plan de apoyo dirigido específicamente a generar distribución. En el caso del canal de detalle y mayoreo donde existe mayor deficiencia de distribución, se debe seleccionar la mezcla de productos indispensables que deben estar en todos los clientes.

También, se prepara un plan de apoyo como descuentos especiales para mayoristas, combos de producto para las pulperías y patrocinios a los supermercados independientes. Todo con el propósito de incrementar la distribución y lograr meter el producto al comercio. Otro método para aumentar la distribución es al inicio bonificar producto *Del Monte* por la compra de marcas líderes que generan mucha rotación y en una segunda etapa se bonifican estos productos líderes que son muy apetecidos por los detallistas por la compra de cierta cantidad de productos *Del Monte*.

Se debe, además, tener un plan específico de incentivos a la fuerza de ventas, principalmente porque ellos manejan un gran número de marcas y la gestión de ventas que ellos hacen con sus clientes es primordial en la distribución de los productos *Del Monte*.

Por otro lado, las ventas directas a cadenas de supermercados son la opción para lograr una mayor distribución y presencia en los puntos de ventas. De esta forma se logra una distribución de un 100% en los puntos de venta de estas cadenas y aumenta su surtido de productos, ya que al traer los contenedores completos justifica traer más variedad. Por tener estas cadenas el inventario en sus bodegas, dan mayor apoyo a la marca en cuanto a espacios, cabeceras, descuentos y participación en publicaciones especiales para ayudar a rotar el producto y rotar con mayor velocidad los inventarios.

La tercera opción para complementar la distribución es a través de codistribuidores que

manejen un número reducido de marcas y su fuerza de ventas tiene mayor tiempo para la gestión de ventas, por lo que pueden cumplir un papel importante en la distribución de los productos *Del Monte*. Adicionalmente, complementan la distribución en aquellas áreas geográficas donde el distribuidor no llega. Existe, por ejemplo, distribuidoras fuertes que venden *snacks* o galletas, que complementan perfectamente a los néctares y los negocios que visitan como kioscos y colegios son también clientes potenciales de los néctares. Hay otros clientes mayoristas especiales que tienen su propia fuerza de distribución y de ventas como la Cadena de Detallistas y Codima, además que sus clientes son socios y prefieren comprarles a estos mayoristas que a otro distribuidor.

5.8.3.2. Objetivos específicos de: cobertura del Mkt. (%) y presencia de marca.

Los objetivos de cobertura varían según el canal de distribución y las categorías en que participa *Del Monte*. En el caso de supermercados y mayoristas, el objetivo de distribución para las categorías como maíz, hongos, néctares, vegetales y frutas enlatadas es de un 100%. Aquellos clientes que *Del Monte* no les venda directamente, el distribuidor los atiende. En cuanto a presencia de marca en el anaquel, los objetivos de espacio en góndola son un 40% como mínimo de espacio en la categoría de frutas enlatadas, asumiendo que *Del Monte* es marca líder en la categoría y cuenta con más variedad de productos que otras marcas; un 25% de espacio en maíz, un 20% en néctares y un 15% en vegetales enlatados.

En el canal de detalle, incluyendo pulperías y minisupers, el objetivo de distribución numérica, la cual se define como la cantidad de negocios donde se vende la marca *Del Monte* entre la totalidad de puntos de venta en el mercado, es de un 40% en la categoría de néctares, maíz, hongos, vegetales mixtos y frutas enlatadas. El objetivo de distribución ponderada, la cual se define como la cantidad de negocios donde se vende la marca *Del Monte* entre el 20% de los negocios que hacen el 80% de las ventas totales de la categoría, es de un 75% en los mismos productos. El seguimiento de la evolución de estas distribuciones se puede adquirir a través de Nielsen.

5.8.4. Publicidad

5.8.4.1. Lema de posicionamiento (eslogan).

El eslogan de *Del Monte* es “*Say yes to the best*”, el cual se traduce en español “Diga sí a lo mejor.”

5.8.4.2. Plan de inversión y apoyo promocional

En cuanto al plan de inversión y apoyo promocional, se realizará igualmente un plan específico para cada cliente y para cada canal. Los lineamientos generales de inversión van dirigidos primeramente para cumplir con los objetivos de distribución, apoyar los nuevos productos y dar a conocer las ventajas competitivas de la marca. En la mezcla promocional la gran mayoría de la inversión irá dirigida al punto de venta.

La razón por la cual la inversión va dirigida al punto de venta es porque se estima que alrededor de un 70% de las decisiones de compra en general se toman en el punto de venta. Y por la naturaleza de baja lealtad de parte de los consumidores en estas categorías en que participa la empresa, se estima que el porcentaje de decisión al momento de comprar es más alto. Por tanto, los esfuerzos de publicidad hechos en medios masivos se ven minimizados cuando el comprador se encuentra en la góndola. Adicionalmente, la categoría de enlatados no es una categoría que comúnmente pauten en medios masivos. A diferencia de la categoría de refrescos, jugos y néctares, los cuales compiten por la misma necesidad de los consumidores de saciar la sed y refrescarse, sí es muy activa en participar en estos medios, pero *Del Monte* no invierte ya, que necesitaría altas sumas de inversión para competir.

Otra razón por la cual *Del Monte* enfoca sus esfuerzos promocionales en el punto de venta es porque están dirigidos a cumplir con los objetivos de distribución y presencia en este.

Por lo tanto, se desarrollará un plan permanente para todo el año con la inclusión de los siguientes elementos:

- Impulsadoras enfocadas en comunicar y demostrar como la marca facilita la buena preparación de la comida diaria con su amplia gama de opciones. Para cumplir con este objetivo las impulsadoras utilizarán material de apoyo, recetarios y catálogos de producto.
- Degustación como una herramienta vital para el apoyo mercadológico de *Del Monte*, ya que permite a los consumidores probar nuestros productos. Porque la diferenciación competitiva de la marca es su calidad, la mejor forma de comunicar y demostrarlo a través de la degustación de los productos.
- Se utilizan muebles multiproducto en punto de venta para exhibir en un lugar de alto tránsito la variedad de los productos *Del Monte*.
- Promociones cruzadas con otras marcas reconocidas y complementarias a los productos *Del Monte*.
- Ofertas armadas donde se bonifica producto gratis o con un descuento adicional.
- Eventos de fines de semana con la participación de un *chef* que imparta charlas o haga demostraciones de cocina.

Se debe también incluir en el plan promocional, actividades dirigidas al comercio. Las siguientes actividades se desarrollarán con el detallista:

- Para autoservicios se harán planes de crecimiento con una bonificación a la cadena de un porcentaje sobre el monto de compra anual si los objetivos se alcanzan. Se trabajará en conjunto con el cliente para el desarrollo de su negocio en el manejo y administración de categorías, con líneas claves de producto como vegetales y frutas, siendo *Del Monte* experto en estas categorías puede contribuir con su desarrollo.
- Para el mayoreo, se trabajarán planes trimestrales de incentivos para la fuerza de ventas de los principales mayoristas y participación en eventos especiales y aniversarios, desarrollando planes específicos de apoyo a cada uno de ellos con las diferentes líneas de producto.
- Para los pulperos, se harán combos con producto bonificado por la compra de una mezcla de productos, lo cual ayuda a aumentar la rentabilidad del dueño al poder

vender el producto bonificado. Se trabajará también con ellos en programas de desarrollo para ayudarlos a mejorar la administración de su negocio para crear lealtad de parte de ellos.

5.9. Estrategias de ventas

5.9.1. Proyección de ventas

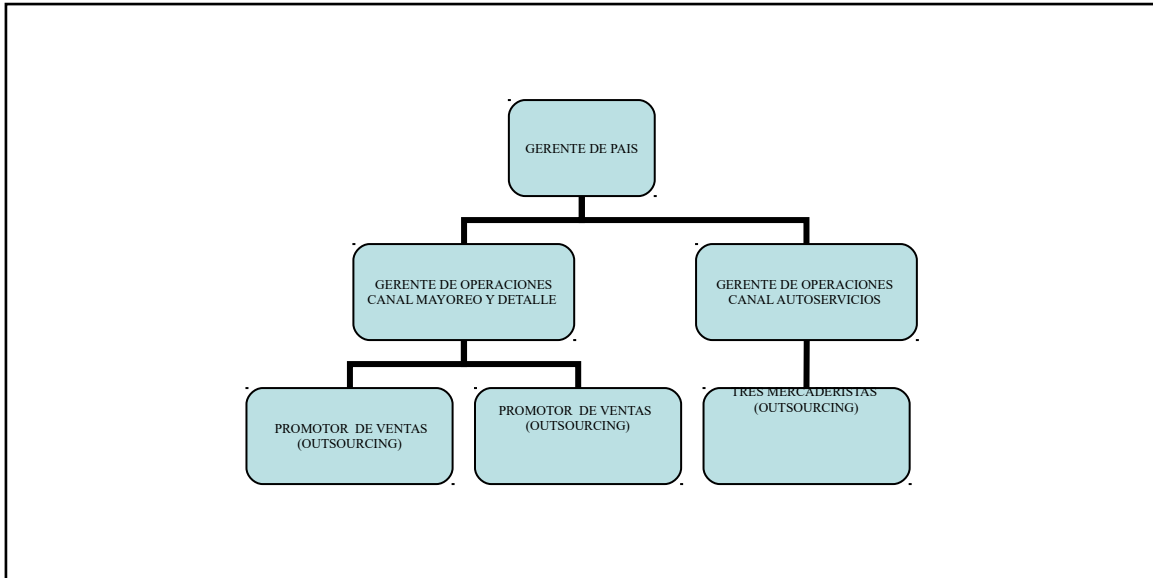
En el corto plazo los objetivos de crecimiento son del 20%, ya que existe mucha área de oportunidad en la distribución y participación en otras categorías fuertes en el mercado local como palmito y garbanzos. Por otro lado, en el mediano plazo se espera un crecimiento del 15% a medida que se aumente la cobertura y se incursione en otros mercados. A largo plazo entre un 10% y un 5% cuando la distribución este consolidada y se participe en otros mercados.

5.9.2. Estructura propia de apoyo a fuerza de ventas

Para lograr los objetivos de ventas y de mercadeo, se requiere una estructura de recurso humano mayor para atender y supervisar mejor el mercado. De manera que las iniciativas que se tomen tengan el efecto positivo esperado, por que para el buen cumplimiento de las estrategias, gran parte de su éxito se debe a la buena implementación, la cual solamente se puede dar con un cercano seguimiento a las actividades y cumplimiento de procesos.

El siguiente cuadro es la recomendación de la estructura a tener en *Del Monte Costa Rica*.

Gráfico N° 5.1: Propuesta de estructura de venta par *Del Monte* Costa Rica



En la descripción de las funciones el gerente de país se encargará de llevar el plan estratégico, orientar la gestión de los gerentes de operaciones y participar en las negociaciones con los clientes clave. El gerente de operaciones canal autoservicios se encargará de velar por el cumplimiento de los fundamentales (distribución, precio, reventa y ubicación) en los puntos de venta de los supermercados. Realizará negociaciones junto con la gerencia de país en temas clave y será el responsable por la correcta implementación de las iniciativas en cada una de las cadenas. Estará también a cargo del personal de mercaderistas que se contratará como *outsourcing* y estarán velando por la buena visibilidad en el punto de venta de los productos y asegurarse de que no se agoten. Finalmente, el gerente de operaciones canal mayoreo y detalle se encargará también de velar por el cumplimiento de los fundamentales (distribución, precio, reventa y ubicación) en los detallistas a través de mejorar la cobertura del distribuidor. Realizará labores de comercialización con los principales mayoristas, aprovechando la capacidad logística del distribuidor. Realizará actividades de soporte a las negociaciones con el distribuidor. Los promotores de ventas atenderán un programa de visitas periódicas a los principales clientes mayoristas o supermercados independientes para realizar gestión de ventas y levantados de pedidos especiales o incrementales que se coordinarán con el vendedor del distribuidor, ya que este no tiene tiempo de realizar esta gestión durante su visita regular.

5.10. Proyección de rentabilidad

El objetivo de rentabilidad es tratar de mantener el mismo porcentaje que se tuvo durante el período fiscal 2003-2004, a través de la reducción de costos de producto en el caso de néctares y en el caso del producto enlatado a través del aumento de precios en clientes directos, para así poder aumentar el monto de inversión a la marca por las ventas incrementales. De manera que se cumpla el objetivo primordial de cualquier empresa de dar la mayor rentabilidad a los socios, paralelamente que las ventas crecen y se logra mayor penetración y participación en los mercados.

Bibliografía

- Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr. y Bush, Alan J. (1995). *Administración de Ventas*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Bryson, John M, Alston, Farnum K. (1998). *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul. (1997). *Dirección Estratégica*. España: McGraw Hill Interamericana de España.
- Galbraith, Jay R. (1995). *Designing Organizations*. USA: Jossey-Boss.
- Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Grant, Robert M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. (4th. Ed.). Great Britain: Blackwell Publishers.
- Hamermesh, Richard G. (1990). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Limusa.
- Harrison, J.S. y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. México: Editorial Thompson.
- Hasty, Ron y Reardon, James. (1998). *Gerencia de Ventas al Detalle*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: McGraw Hill Interamericana de Colombia.
- León, Orfelio G. (1994). *Análisis de Decisiones*. España: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James B. (1995). *Planeación Estratégica*. New York : Prentice Hall.
- Porter, Michael E. (1987). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, Michael. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Sheth, Jagdish N. (1992). *Recupere su Mercado*. México: Editorial Limusa.
- Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A.J. III. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: McGraw Hill Latinoamericana.

Anexo metodológico

La metodología de una investigación tiene el propósito de describir y analizar los métodos que se utilizarán para obtener la información requerida y cumplir los objetivos. En la metodología se especifican sus limitaciones y recursos, se establecen los supuestos y consecuencias. Adicionalmente, la metodología funciona para organizar el proyecto, controlar sus resultados y presentar posibles soluciones. Por tanto, el propósito de esta sección es determinar el tipo de investigación, el método, la técnica, las fuentes de información e instrumentos por utilizar para cada uno de los objetivos.

Objetivo específico No 1

Definir el marco teórico referido a estrategias comerciales y gerenciales para el desarrollo de capacidades de una empresa.

Tipo de investigación

La investigación para alcanzar este objetivo es de tipo exploratoria que tiene el propósito de familiarizarse con la teoría relacionada con el problema, entender mejor el problema desde la perspectiva de otros autores y formular una hipótesis.

Método

Se realizará una investigación para reunir los documentos y material que contenga información relevante para la obtención del primer objetivo mediante el método de síntesis. El material será analizado para encontrar las interrelaciones que explicarán la teoría con respecto a planeación estratégica.

Técnica

La técnica para este objetivo será visitar la biblioteca y recopilar la información necesaria de libros, revistas, tesis, Internet y otros. De ahí se realizarán resúmenes que incluirán los aspectos más importantes para el objetivo principal del proyecto. Se aplicará una técnica de análisis de recopilación documental.

Instrumentos

Se utilizarán fichas de resumen, para poder recopilar en ellas los aspectos de interés para la investigación.

Indicadores

Se tomará como indicador para este objetivo el lograr una exposición efectiva de los conceptos teóricos establecidos.

Fuente de información

Se utilizará como fuente de información para el logro de este objetivo distintos libros de texto, páginas de Internet y proyectos de posgrado relacionados con el fin de la investigación.

Objetivo específico No. 2

Describir la empresa *Del Monte Costa Rica* a nivel nacional y a nivel centroamericano.

Tipo de investigación

La investigación para alcanzar este objetivo es de tipo descriptiva y permite llevar a cabo un trabajo más profunda. Describir en detalle los aspectos determinantes de la empresa.

Método

Se utilizará un método de síntesis donde se obtendrá la información que describe la empresa por medio de conocimiento personal, por medio de otros colaboradores y documentos sobre la compañía.

Técnica

La técnica empleada será hacer un resumen que exprese el conocimiento personal del autor sobre la compañía. Además, se harán entrevistas a otros colaboradores que conocen sobre otras áreas. Se consultará la página de Internet o documentos sobre la compañía disponibles.

Instrumentos

Se utilizarán fichas de resumen, para poder recopilar en ellas los aspectos de interés para la descripción de la empresa.

Indicadores

El éxito de este objetivo lo determinará la descripción efectiva de los diferentes aspectos de la historia de la empresa y de las circunstancias externas con las que interactúa.

Fuente de información

Se utilizará una fuente de información primaria para el logro de este objetivo por medio de entrevistas, conocimiento personal, e información secundaria contenida en Internet y documentos de la empresa.

Objetivo específico No. 3

Detallar la situación comercial actual de *Del Monte Costa Rica*.

Tipo de Investigación

La investigación para alcanzar este objetivo es de tipo descriptiva y permite llevar a cabo una investigación más profunda. Y describir en detalle la situación actual de la empresa. Profundizando más en el problema, delimitando los hechos que lo conforman se profundiza y las características de sus elementos.

Método

Se utilizará un método analítico con el fin de estudiar las partes más específicas que identifican el problema y de ahí se genera una explicación total del problema.

Técnica

Se hará un análisis de la información histórica contenida en la empresa y los clientes para medir las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado. La técnica empleada será hacer un resumen de cuadros que expresen el comportamiento de esas variables a través del

tiempo y en los clientes. Adicionalmente, se harán entrevistas a los clientes para delimitar mejor el problema.

Instrumentos

Se utilizarán cuadros de Excel, y un cuestionario para hacer las entrevistas a los clientes.

Indicadores

El indicador de este objetivo será determinado por el logro efectivo del análisis de las variables que describen y determinan la capacidad actual de *Del Monte Costa Rica*.

Fuente de información

Se utilizará una fuente de información primaria por medio de entrevistas a clientes e información secundaria contenida en las bases de datos de la compañía y clientes.

Objetivo específico No. 4

Identificar y analizar los factores que han influido en las ventas y participación decreciente de *Del Monte*.

Tipo de Investigación

La investigación para alcanzar este objetivo es de tipo explicativa, ya que involucra un análisis profundo, una interpretación y una síntesis de los efectos o resultados como consecuencia de los factores que están influyendo en el problema. La investigación se hará a nivel de consumidores y nivel de clientes. Específicamente, se hará una investigación cuantitativa a nivel de consumidor y cualitativo a nivel de clientes.

El estudio cuantitativo permitirá conocer a los consumidores, por que permite el conocimiento de una amplia gama de factores relacionados con el uso y consumo de productos y marcas. En algunos casos se aprovecha la realización de este estudio para medir la incidencia de uso del producto bajo estudio, para lo cual se utiliza una hoja de ruta.

El estudio cualitativo de los clientes permitirá conocer la percepción que tienen los encargados de compras de supermercados independientes sobre los productos *Del Monte* y sobre sus competidores.

Método

Se utilizará un método de inducción y deducción para poder establecer las relaciones que se derivan de la descripción de la situación actual de la empresa y los efectos que esta deriva en las variables del problema.

Técnica

Para este objetivo se utilizarán dos técnicas diferentes, según el grupo objetivo que se está evaluando. Para el caso de consumidoras se realizará una encuesta y para el caso de los clientes se realizará una entrevista detallada.

Instrumentos

Se utilizará un cuestionario con preguntas cerradas para las encuestas a las consumidoras y una guía para las entrevistas detalladas con los clientes.

Indicadores

El éxito de este capítulo será determinado por la precisión y veracidad del análisis de la información obtenida en dos estudios por realizar con consumidores y clientes.

Fuente de información

Se utilizará una fuente de información primaria por medio de entrevistas detalladas a clientes e información primaria de las encuestas a consumidoras.

Objetivo específico No. 5

Elaborar un plan estratégico integral para la empresa y que su aplicación en conjunto permita desarrollar la capacidad de la empresa.

Tipo de investigación

La realización de este objetivo se sustenta del contenido delimitado en el capítulo I y en los resultados obtenidos de las metodologías aplicadas en los otros objetivos. Por lo que el tipo de investigación será secundaria y explicativa.

Método

Se utilizará un método de analítico, inductivo y deductivo, debido a que de esta forma se puede hacer una interpretación de los resultados de los análisis hechos y con ellos poner en práctica los procesos y conceptos expuestos en el capítulo I referentes a la planeación estratégica.

Técnica

La técnica empleada será la de confeccionar un resumen con la aplicación del proceso de planeación estratégica basándose en la información obtenida en los anteriores capítulos.

Instrumentos

Se utilizarán fichas de resumen, para poder recopilar en ellas los aspectos de interés para la descripción de la empresa.

Indicadores

Este objetivo se logrará realizar luego de desarrollar los análisis de los anteriores capítulos y tener la información necesaria para poder diseñar un plan estratégico de acuerdo con los objetivos de la organización y dar un planteamiento táctico y operativo que cumpla con las metas y objetivos propuestos.

Fuente de información

Se utilizará una fuente de información secundaria obtenida de los capítulos anteriores.

ENTREVISTA A CLIENTES Y CONSUMIDORES

GUÍA BÁSICA

Vegetales enlatados

- ❖ Marcas y tipo de vegetales que se venden en el establecimiento.

Cuáles tipos de vegetales enlatados se venden en este establecimiento?

Cuáles marcas de vegetales enlatados se venden en este establecimiento?

- ❖ Presentaciones de vegetales enlatados que se venden en el establecimiento
- ❖ Tipo de vegetales enlatados que **más** se vende en el establecimiento
- ❖ Percepción sobre cada una de las marcas en general
- ❖ Fortalezas y debilidades sobre cada una de las marcas.
- ❖ Factores relevantes tomados en cuenta a la hora de la compra

Cuáles factores son tomados en cuenta a la hora de realizar los pedidos de vegetales enlatados?

Néctares de frutas

- ❖ Marcas de néctares de frutas que se venden en el establecimiento

Cuáles marcas de néctares de frutas se venden en este establecimiento?

Cuáles sabores de néctares de frutas se venden en este establecimiento?

- ❖ Presentaciones de néctares de frutas que se venden en el establecimiento
- ❖ Sabores de néctares de frutas que **más** se venden en el establecimiento
- ❖ Percepción sobre cada una de las marcas en general
- ❖ Fortalezas y debilidades sobre cada una de las marcas.
- ❖ Factores relevantes tomados en cuenta a la hora de la compra

Cuáles factores son tomados en cuenta a la hora de realizar los pedidos de néctares de frutas?

Frutas enlatadas

- ❖ Marcas de frutas enlatadas que se venden en el establecimiento

Cuáles marcas de frutas enlatadas se venden en este establecimiento?

Cuáles tipos de frutas enlatadas se venden en este establecimiento?

- ❖ Presentaciones de frutas enlatadas que se venden en el establecimiento
- ❖ Tipos de frutas enlatadas que **más** se venden en el establecimiento

- ❖ Percepción sobre cada una de las marcas en general
- ❖ Fortalezas y debilidades sobre cada una de las marcas.
- ❖ Factores relevantes tomados en cuenta a la hora de la compra

Cuáles factores son tomados en cuenta a la hora de realizar los pedidos de frutas enlatadas?

Imagen de la marca Del Monte

Qué incentivos o promociones le ofrecen los distribuidores (para cada una de las categorías)?

Necesidades actuales de los encargados de compras en relación a este tipo de productos tales como promociones, descuentos, etc. (para cada una de las categorías).

- ❖ Imagen de la marca *Del Monte* (**Atributos positivos y negativos**)

Qué opinión le merece la marca *Del Monte*. (**Profundizar**).

Guía Focus Groups vegetales enlatados

ACTIVIDAD.....1 Focus Group 8-10 participantes

PRODUCTO.....Vegetales enlatados

PERFIL.....Amas de casa de 25 a 45 años usuarias habituales vegetales enlatados, usuarias actuales o anteriores de la Marca del Monte

1.- Conocer hábitos de compra y uso de vegetales enlatados

◆ Calentamiento

A. Reglas de juego Relájese / Opinión propia / No tema estar en desacuerdo / Grabación

(Mi nombre es _____ trabajo en Investigación de Mercados y quisiera que me ayudaran a conocer un mercado de productos que ustedes conocen bien como lo es el mercado de los vegetales enlatados. Les pido que se relajen. Aquí no hay respuestas incorrectas, no teman en expresar su opinión, solo les pido que lo hagan de manera ordenada y que hablen una a la vez para poder escucharlas a todas.

Relájese / Opinión propia / No tema estar en desacuerdo / Grabación

A. Revisión de los patrones de uso de vegetales enlatados 50 minutos)

1. Marcas de vegetales enlatados que compran o conocen
2. Tipo de vegetales enlatados que utilizan (profundizar si varían la marca según el tipo de vegetal enlatado o fruta enlatada)
3. Tipo de vegetales que más compran
4. Opinión sobre las diferentes marcas de vegetales enlatados (Richly, Del Trópico, Sabemás, Del Campo, Del Monte)
5. Marca preferida para vegetales enlatados (razones de preferencia)
6. Platillos en los que utilizan los vegetales enlatados
7. Frecuencia de compra
8. Lugar de compra
9. Tamaños que compran
10. Factores que influyen en la decisión de compra (Profundizar con las amas de casa que antes usaban *Del Monte* y lo dejaron de usar)
11. Lealtad de marca en la categoría de vegetales enlatados
12. Cambio de marca de vegetales enlatados en el último año y razones de cambio
13. Al comprar: ¿qué esperan un vegetal enlatado?. Indagar sentimientos sobre sabor, color, presentación
14. Que tipo de ofertas le gustaría le ofrecieran los vegetales enlatados?

B. Evaluación de la marca *Del Monte* como marca de vegetales enlatados (ejercicio de personificación). 30 minutos

1. Atributos de marca (negativos y positivos)
2. Imagen de la marca (Genero, cuantos años tiene, nivel socioeconómico, donde vive, trabaja (lugar), como viste, tiene carro (marca), aspiraciones, etc)
3. Con que asocian la marca Del Monte
4. Sustituto de la marca
5. Logros y decepciones de la marca.

Guía Focus Groups néctares de frutas y frutas enlatadas

ACTIVIDAD.....1 Focus Group 8-10 participantes

PRODUCTO.....Néctares de frutas y frutas enlatadas

PERFIL.....Amas de casa de 25 a 45 años usuarias habituales néctares de frutas y frutas enlatadas, usuarias actuales o anteriores de la Marca del Monte

1.- Conocer hábitos de compra y uso de néctares de frutas y frutas enlatadas

◆ Calentamiento

A. Reglas de juego Relájese / Opinión propia / No tema estar en desacuerdo / Grabación

(Mi nombre es Anabel Solís trabajo en Investigación de Mercados y quisiera que me ayudaran a conocer un mercado de productos que ustedes conocen bien como lo es el mercado de los néctares de frutas y las frutas enlatadas. Les pido que se relajen. Aquí no hay respuestas incorrectas, no teman en expresar su opinión, solo les pido que lo hagan de manera ordenada y que hablen una a la vez para poder escucharlas a todas.

Relájese / Opinión propia / No tema estar en desacuerdo / Grabación

A. Revisión de los patrones de uso de néctares de frutas (30 minutos)

1. Marcas de néctares de frutas compran o conocen (Del Campo, Jumex, Kerns, Dos Pinos, Del Prado)
2. Sabores que más compran
3. Opinión sobre las diferentes marcas de néctares de frutas que compran
4. Marca preferida (razones de preferencia)
5. Indagación sobre la diferencia entre un néctar y un jugo de frutas
6. Quienes consumen el producto
7. Ocasiones de consumo
8. Presentación que compran y cual prefieren
9. Frecuencia de compra
10. Lugar de compra
11. Factores que influyen en la decisión de compra
12. Decisor de compra (quien decide la marca que se compra)
13. Lealtad de marca en la categoría de néctares de frutas

B. Revisión de los patrones de uso de frutas enlatadas (40 minutos)

1. Marcas de frutas enlatadas compran o conocen (Lilli's, Monarch, Del Monte, Ligo, Aconcagua, Richly, Sabemás)
2. Tipo de frutas en latadas que consumen

3. Opinión sobre las diferentes marcas de frutas enlatadas que compran
4. Marca preferida (razones de preferencia)
5. Ocasiones de consumo
6. Frecuencia de compra
7. Lugar de compra
8. Factores que influyen en la decisión de compra

C. Evaluación de la marca *Del Monte* como marca de néctares de frutas y frutas enlatadas (ejercicio de personificación). 30 minutos

6. Atributos de marca (negativos y positivos)
7. Imagen de la marca (Genero, cuantos años tiene, nivel socioeconómico, donde vive, trabaja (lugar), como viste, tiene carro (marca), aspiraciones, etc)
8. Con que asocian la marca Del Monte?
9. Sustituto de la marca
10. Logros y decepciones de la marca

Anexos de cuadros

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**Estrategia para Aumentar la Capacidad de Desarrollo de la Empresa Del Monte en
Costa Rica**

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

Lic. Evike Soto Guerrero
Carné 952841

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2004

DEDICATORIA

A mi madre Lidia Guerrero
y todo el resto de la familia

Evike

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a:

MBA Juan Quirós Sáenz
M. Sc. José Martí Solórzano Rojas
MBA. Benjamín De Dianous
Del Monte Panamerican, Inc.

HOJA DE APROBACIÓN

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

MBA. Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

MBA. Juan Quirós Sáenz
Profesor Guía

MBA Benjamín De Dianous
Supervisor Laboral

Lic. Evike Soto Guerrero
Estudiante, énfasis en Gerencia

CONTENIDO

Estrategia para Aumentar la Capacidad de Desarrollo de la Empresa Del Monte en Costa Rica	
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	ix
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
Introducción.....	13
CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS.....	16
1.1. ¿Qué es una estrategia?.....	16
1.2. Definición de administración estratégica.....	17
1.3. Proceso de la administración estratégica.....	18
1.4. Visión, misión y valores.....	19
1.5. Análisis externo.....	21
1.5.1. Modelo de las cinco fuerzas de competencia.....	21
1.6. Análisis interno.....	23
1.6.1. Análisis de competencia.....	24
1.6.2. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía.....	25
1.7. Selección estratégica.....	27
1.8. Estrategia a nivel funcional.....	28
1.9. Estrategias competitivas.....	28
1.10. Implementación de las estrategias	29
1.10.1. Diseño de la estructura organizacional y desarrollo de capacidades.....	30

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE DEL MONTE

2.1. <i>Del Monte</i> a nivel global.....	33
2.2. <i>Del Monte</i> en Centroamérica y Caribe.....	34
2.2.1. Antecedentes.....	34
2.2.2. Estructura.....	36
2.2.3. Visión y misión.....	36
2.2.4. Valores.....	37
2.3. <i>Del Monte en Costa Rica</i>	37

CAPÍTULO III: SITUACIÓN INTERNA DE *DEL MONTE EN COSTA RICA*

3.1. Desempeño pasado.....	38
3.1.1. Tendencia de ingresos total país.....	38
3.1.2. Tendencia de ventas de <i>Del Monte</i> por cliente.....	39
3.1.3. Crecimiento de gastos.....	40
3.1.4. Participación de mercado.....	40
3.1.5. Distribución en el Mercado.....	41
3.1.7. Rentabilidad.....	41
3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	41
3.3. Factores críticos de éxito y características claves del negocio.....	45
3.3.1. Factores críticos de éxito.....	45
3.3.2 Características claves del negocio.....	46
3.3.2 Ventajas competitivas de <i>Del Monte Costa Rica</i>	47

CAPÍTULO IV: FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LA SITUACION DE DEL MONTE

4.1. Proliferación de marcas competitivas.....	49
4.2. Precio.....	49
4.3. Distribución.....	50
4.3.1. Estructura del distribuidor y forma de operación.....	51
4.3.2. Efectividad de distribución de <i>Del Monte</i>	51
4.4. Penetración de mercados.....	52
4.5. Marcas privadas.....	52
4.6. Promoción.....	52

4.7. Análisis de impacto.....	54
4.8. Factores competitivos – Análisis fuerzas competitivas de Porter.....	55
4.8.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	55
4.8.2. Proveedores.....	55
4.8.3. Compradores.....	56
4.8.4. Competidores potenciales.....	56
4.8.5. Sustitutos.....	57

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

5.1. Tamaño del mercado potencial interno.....	58
5.2. Participación de mercado.....	59
5.3. Definición de mercados meta y comportamiento del comprador.....	60
5.4. Estrategias empresariales.....	61
5.5. Estrategias competitivas.....	62
5.6. Segmentación estratégica.....	63
5.7. Propuesta de valor.....	64
5.8. Mezcla de mercadeo.....	64
5.9. Producto.....	64
5.10. Descripción, objetivo y argumentos de venta.....	64
5.10.1.1. Venta cruzada.....	65
5.10.1.2. Diferenciación y posicionamiento.....	65
5.10.1.3. Introducción de nuevos productos.	66
5.10.2. Precio.....	66
5.10.2.1. Estrategia de valor de la marca.....	66
5.10.2.2. Estrategia de precios utilizada.....	67
5.10.2.3. Estructura de precios y políticas de descuentos.....	68
5.10.2.4. Promociones de precio.....	68
5.10.2.5. Estrategia de costos.....	69
5.10.3. Distribución.....	69
5.10.3.1. Canales de distribución.....	69
5.10.3.2. Objetivos específicos de: cobertura del mkt. (%) y presencia de marca.	71

5.10.4. Publicidad.....	72
5.10.4.1. Lema de posicionamiento (eslogan).....	72
5.10.4.2. Plan de Inversión y apoyo promocional.....	72
5.11. Estrategias de ventas.....	74
5.11.1. Proyección de ventas.....	74
5.11.2. Estructura propia de apoyo a fuerza de ventas.....	74
5.12. Proyección de rentabilidad.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos metodológicos.....	78
Anexo de cuadros.....	90

INDICE DE GRAFICOS

Nº. 3.1	Ventas anuales <i>Del Monte Costa Rica</i>	38
Nº. 3.2	Composición de ventas según categoría Año 2004	39
Nº. 3.3	Composición de ventas por cliente Año 2004	40
Nº. 4.1	Modelo de las cinco fuerzas de competencia	55
Nº. 5.1	Propuesta de estructura de ventas para <i>Del Monte Costa Rica</i>	75

INDICE DE ANEXOS

Anexo metodológico

Nº 1	Metodología	78
Nº 2	Guía para entrevistas a clientes y consumidores	84

Anexo de cuadros

Nº 1	Reportes de importaciones de diferentes categorías del 2000-2003	90
------	--	----

INDICE DE TABLAS

Nº. 4.1	Análisis de impacto	54
Nº. 5.1	Estimado de tamaños de mercado potencial interno anuales	59
Nº. 5.2	Participaciones actuales estimadas de <i>Del Monte en Costa Rica</i>	59
Nº. 5.3	Objetivos de participaciones de mercado de <i>Del Monte en Costa Rica</i>	60

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	FODA
California Fruit Cannery Association	CFCA
Texas Pacific Group	TPG
Del Monte Interamerican Group	DMI
Del Monte	DM

RESUMEN

Soto Guerrero, Evike

Estudiante, énfasis en Gerencia

Estrategia para aumentar la capacidad de desarrollo de la empresa *Del Monte en Costa Rica*

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

E. Soto Guerrero

90 h.: 9 il. – 7 refs.

El objetivo general del trabajo es analizar en profundidad la situación comercial de *Del Monte en Costa Rica*, identificando con exactitud las causas y focos de problema que han generado el decrecimiento en las ventas y participación de la marca. Posteriormente, se diseñará un plan estratégico que permita aumentar la capacidad de desarrollo de *Del Monte Costa Rica* que revierta la tendencia negativa en ventas, para consolidar su posición en el mercado y convertir operación en una altamente rentable.

La organización investigada *Del Monte Costa Rica* se dedica a la comercialización de productos alimenticios procesados en las categorías de frutas, vegetales, tomate y néctares en el mercado costarricense.

Para ello, el proyecto se fundamenta una investigación de tipo descriptiva y documental de campo, con lo que se procede a organizar la información existente sobre *Del Monte Costa Rica*.

Dentro de las principales conclusiones se puede mencionar que el mercado de consumo masivo, durante los últimos años, se ha tornado altamente dinámico con la entrada de muchos competidores y la variedad de productos, por consiguiente, se ofrecen a los consumidores más opciones y precios menores. *Del Monte*, es una marca de tradición, presente en el país por muchos años que ante la entrada de estas diferentes marcas se ha visto perjudicada en su posición en el mercado y esto ha causado una reducción en las ventas. Entre las causas principales encontramos que la empresa no ha invertido lo

suficiente para contrarrestar las acciones estratégicas de la competencia y se ha basado, principalmente, en el mantenimiento de la calidad y en la constante innovación de sus productos. Adicionalmente, encontramos que *Del Monte* se ha debilitado en su distribución de productos a nivel nacional y su forma de operación y distribución actual no le permite recuperar el terreno perdido al ritmo que el mercado lo demanda.

Del Monte posee una serie de ventajas competitivas en cuanto a su posicionamiento de imagen, calidad, innovación y variedad. Estas son los pilares de sus estrategias para seguir compitiendo en el mercado costarricense. Además, existen grandes oportunidades de penetración de mercados, creación de nuevos productos, acceso a otros segmentos y cobertura.

Con base en todo lo anterior, y con el conocimiento de esta situación, se recomienda a la empresa *Del Monte* la creación de un plan estratégico basado en sus ventajas competitivas para explotar las oportunidades que existen, y así contrarrestar las amenazas y robustecer sus fortalezas. La estrategia empresarial deberá tener como propósito máximo el aumento de la rentabilidad del negocio, y que las ventas y la participación del mercado aumenten. Las estrategias competitivas se enfocarán en la explotación de las ventajas de *Del Monte* contra los competidores a través de una mezcla adecuada de nuevos productos, el apoyo promocional al consumidor y a los clientes de detalle, el fortalecimiento de la distribución y la implementación de una estructura organizacional apropiada.

Palabras claves:

Estrategia

Proceso de la administración estratégica

Visión

Misión

Valores

Análisis interno

Fuerzas competitivas

Ventajas competitivas

Fortalezas
Oportunidades
Amenazas
Debilidades
Mezcla de mercadeo
Distribución
Fuerza de ventas
Crecimiento
Rentabilidad

Director de la investigación:
MBA Juan Quirós Sáenz

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado
Universidad de Costa Rica