

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Propuesta de *marketing* para la incursión en nuevos
mercados de las comidas preparadas para bebé**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Xiomara López Matamoros

**Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica
2003**

Dedicatoria:

A mis padres por todo su apoyo

Agradecimiento:

Al Profesor tutor del proyecto, MBA Dagoberto Montero Mata por toda su colaboración y apoyo.

A la Dra. Flory Fernández, por su contribución a este trabajo en aspectos de investigación.

Al MBA Harold Ortiz, contraparte de la empresa para la elaboración del proyecto.

“El éxito de una empresa se basa en su capacidad de atraer clientes dispuestos y con dinero para comprar sus productos y servicios”
William Arens

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

Lic. Marco Antonio Morales Zamora, MBA
Director Programa de Posgrado

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

Dagoberto Montero Mata, MBA
Profesor Guía

Harold Ortiz Mendieta, MBA
Representante Laboral

Lic. Xiomara López Matamoros
Estudiante

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Epígrafe.....	iv
Hoja de aprobación	v
Tabla de contenido.....	vi
Lista de gráficos.....	ix
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras.....	xi
Resumen.....	
Introducción	14
Capítulo I: Conducta del consumidor y segmentación de mercado	21
1.1. Conducta del consumidor.....	21
1.1.1. ¿Qué es el comportamiento del consumidor?.....	23
1.1.2. Principales variables dentro de la conducta del consumidor.....	23
1.2.4.4 Factores culturales.....	25
1.2.4.4 Factores sociales.....	27
1.2.4.4 Factores personales.....	27
1.2.4.4 Factores psicológicos.....	34
1.1.3. El proceso de decisión de compra.....	37
1.2. Segmentación de mercado.....	38
1.2.1. ¿Qué es el mercado?.....	40
1.2.2. ¿Qué es la segmentación de mercado?.....	44
1.2.3. Criterios para realizar una buena segmentación de mercado.....	46
1.2.4. Tipos de segmentación de mercado.....	46
1.2.4.1 Demografía	47
1.2.4.2 Geografía.....	48
1.2.4.3 Psicografía.....	48
1.2.4.4 Segmentación relacionada con el uso del producto.....	49
1.2.4.5 Segmentación por usuario de marca.....	49
	50

1.2.4.6.Segmentación por lealtad.....	51
1.2.4.7.Categoría de clientes.....	51
1.2.4.8.Segmentación por beneficios.....	
1.2.5. Selección del mercado meta.....	54
	56
Capítulo II: Entorno del mercado	57
2.1. Gerber en sus inicios.....	61
2.2. Gerber en Costa Rica.....	65
2.3. Misión, visión y valores de la compañía.....	73
2.4. Sistema de conservación de los alimentos Gerber.....	78
2.5. Sistema de alimentación por pasos.....	81
2.6. Análisis FODA de los colados Gerber.....	81
2.7. El mercado de comidas preparadas para bebés o colados.....	83
2.8. Competencia.....	
2.8.1. Principales competidores.....	
2.8.2. El mercado costarricense.....	89
	91
Capítulo III: Características del consumidor “No target” y segmentación	99
3.1. Perfil del consumidor “No Target”.....	104
3.1.1. Por qué consumen los colados.....	104
3.1.2. Que piensan del producto.....	109
3.1.3. Qué modificaciones le haría al colado.....	110
3.2. Principales características del segmento.....	111
	112
Capítulo IV: Diseño de la estrategia de mercado propuesta.....	113
4.1. Objetivos de ventas.....	115
4.2. Mercado meta.....	116
4.3. Objetivos y estrategia de mercadotecnia.....	118
4.4. Posicionamiento del producto.....	120
4.5. Mezcla de mercadotecnia propuesta.....	124

4.5.1. Producto.....	127
4.5.2. Precio.....	129
4.5.3. Distribución.....	131
4.5.4. Promoción.....	
...	132
4.5.5. Mensaje publicitario.....	135
4.5.6. <i>Merchandising</i>	136
4.5.7. Publicidad no pagada.....	

Conclusiones y recomendaciones.....

Bibliografía.....

Anexos metodológico.....

Lista de gráficos

Gráfico No 1: Estructura de la venta total en Costa Rica	80
Gráfico No 2: Análisis de distribución y agotamientos en autos grandes y pequeños.	84
Gráfico No 3: Análisis de inventario autos grandes y pequeños Costa Rica.	86
Gráfico No 4: Para quién compra los colados Gerber	90
Gráfico No 5: Razones por las que compra el producto, grupo: niños menores de 1 año	93
Gráfico No 6: Razones por las que compra el producto, grupo: niños de 1 a 3 años	94
Gráfico No 7: Razones por las que compra el producto, grupo: niños de 4 a 6 años	95
Gráfico No 8: Razones por las que compra el producto, grupo: escolares y adolescentes	96
Gráfico No 9: Razones por las que compra el producto, grupo: adultos	97
Gráfico No 10: Razones por las que compra el producto, grupo: adulto mayor	98
Gráfico No11: Razones por las que el total de los encuestados compran el producto	100
Gráfico No 12: Percepción del producto	101
Gráfico No 13: Edad de los entrevistados	106
Gráfico No 14: Ingreso familiar	107

Listado de tablas

Tabla No 1: Percepción de la marca Gerber	101
Tabla No 2: Precio promedio del colado Paso 2 en las principales cadenas de supermercado	119
Tabla No 3: Actividades promocionales sugeridas	126

Listado de figuras

Figura No 1: Diagrama planta Novartis	63
Figura No 2: Distribución geográfica AC Nielsen	119

Resumen

López Matamoros, Xiomara

Propuesta de *marketing* para la incursión en nuevos mercados de las comidas preparadas para bebé
Trabajo Final de Graduación, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, C.R.

X. López M., 2003.

145h.: 14il.-55 refs.

El proyecto pretende la identificación y análisis de consumidores “*No target*” de colados Gerber de la empresa Novartis Consumer Health, S.A., con el fin de proponer una estrategia de mercado adecuada a ese nicho.

Para alcanzar dicho objetivo se requiere como primer punto identificar las bases conceptuales bajo las cuales se centra la población de estudio y las variables más relevantes. Por otro lado se necesita conocer el entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Luego se busca identificar las principales características de los consumidores en estudio y finalizar con la propuesta de la mezcla de mercadotecnia de acuerdo con el análisis de la información obtenida.

Como una luz para cuantificar si realmente existe una oportunidad de negocio en un nicho con características tan diferentes al mercado en el cuál la empresa se desarrolla, se realiza primero un análisis de la compañía mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, análisis del mercado y la competencia; por otro lado se procede a realizar una encuesta que ayude a identificar cuales son las necesidades de estos clientes y el potencial del producto para satisfacerla. En ese sentido se procede a realizar una propuesta de mercadotecnia apropiada a los requerimientos de la empresa a fin de darle una posición competitiva en el mercado.

Gerber es una marca muy reconocida en el mercado y cuenta con una muy buena imagen de marca, ahora tiene una oportunidad de crecimiento importante si logra acaparar la atención de ese mercado de consumidores “*no target*”, que pueden ver en sus productos una buena opción de alimentación saludable. Para esto se requiere que la compañía logre romper con el tabú de que los productos enlatados no son naturales.

Una adecuada segmentación de mercados es importante porque permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares; aporta información que ayuda a diseñar mezclas de mercadotecnia a la medida específica de las características y deseos de uno o más segmentos; además, porque está en concordancia con el concepto de *marketing*, la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa.

Un mercadólogo puede crear una mezcla de mercadotecnia, combinando de manera singular, estrategias de producto, distribución, promoción y precio. Esta mezcla está bajo el control de la empresa y se diseña para atraer a un grupo específico de compradores potenciales. Un ejecutivo de mercadeo, debe mantener una persistente búsqueda de oportunidades para mejorar la actuación de sus productos. Esta actitud debe ser sustentada sobre bases sólidas, por un conocimiento constantemente actualizado de las variables que inciden en estos.

Palabras claves:

Colados infantiles, comidas preparadas para bebé, *marketing*, colados, Novartis, propuesta de mercadeo.

Director de la Investigación:

Dagoberto Montero Mata, MBA

Unidad Académica:

Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

En un mundo globalizado donde los mercados se vuelven más competitivos, los consumidores son cada vez más educados y exigentes; las empresas deben optimizar su desempeño, para aprovechar las posibles oportunidades que les ofrece el mercado. Se requieren compañías proactivas, deseosas de actualizar constantemente sus estrategias interpretando las señales que el mercado les brinda; alerta a las necesidades y deseos expresados por sus clientes. Además, este milenio se caracteriza por la búsqueda de medios que permitan a las empresas lograr y mantener una relación más personalizada entre ellas y sus clientes.

La compañía Gerber es la primera en desarrollar formalmente la idea de elaborar alimentos infantiles, comercialmente procesados; constituyéndose como el líder en el desarrollo de esta industria. Dan Gerber visualiza las posibilidades de comerciar alimentos infantiles que contribuyera a la nutrición infantil y fueran prácticos para las madres.

En 1928 inicia su plan de comercializar en Estados Unidos las primeras cinco variedades de alimentos infantiles con la marca Gerber: chícharos (arvejas), ciruelas, zanahorias, espinacas y sopa de vegetales. Esta empresa, que nace en 1927, a raíz de la idea de hacer puré de chícharos, a la fecha incluye una gran variedad de alimentos entre ellos: colados, cereales infantiles, jugos, agua y una línea completa de artículos para el cuidado infantil; una comercialización a nivel mundial y una imagen que es sinónimo de calidad y alimentación infantil en todo el mundo.

Hay un momento en que la leche materna deja de ser suficiente para cubrir las necesidades nutricionales de los infantes para su crecimiento y desarrollo. Es en este momento cuando se debe iniciar la introducción de alimentos complementarios a la leche, estableciendo gradualmente una dieta variada, completa y saludable; según la etapa del crecimiento y desarrollo del niño. Los alimentos infantiles Gerber suplen las necesidades nutricionales de los bebés a través de sus diferentes productos.

Este es su mercado meta, sin embargo existe dentro de la compañía la inquietud de estudiar a un grupo de consumidores “*No Target*” de sus productos; constituido en parte por adultos mayores, enfermos terminales, que por su condición requieren una alimentación especial; o simplemente personas de todas las edades que disfrutan saborear los colados como un postre o aquellos que se encuentran realizando algún régimen de dieta y conocen que sus productos son 100% naturales.

El mercado que se pretende estudiar es Costa Rica, que dentro de la compañía pertenece al área denominada Centroamérica y es el mercado que produce el mayor nivel de ingresos en la región de acuerdo con las estadísticas internas. La marca Gerber, actualmente, goza de una excelente imagen y durante muchos años ha estado sola en el mercado; sin embargo Heinz, poco a poco, ha ido introduciendo su marca de colados en el mercado centroamericano y a partir del 2001 ingresa muy agresivamente al mercado nacional y actualmente goza de una participación importante de acuerdo con el último estudio proporcionado por AC Nielsen.¹

A esto se une el hecho de que el consumo de colados está sufriendo una leve disminución por pérdida en el poder adquisitivo², además del decrecimiento en el número de hijos en los hogares costarricenses³ y la ley de lactancia materna, la cual establece que, antes de los seis meses los niños deben ser alimentados exclusivamente con leche materna, cuando antes se podía iniciar la alimentación sólida a partir de los cuatro meses.

Bajo este esquema es importante, para la empresa, buscar nuevos nichos de mercado en el cual pueda desarrollarse; descubrir una manera diferente de segmentación para ganar una ventaja competitiva importante y desarrollar una mezcla de mercadotecnia hecha a la medida de las necesidades de los segmentos a los cuales apunta la empresa; sin olvidar que dichos segmentos deben ser medibles, accesibles, rentables y atendibles.

¹ AC Nielsen. Reporte participación de colados, Índice AC Nielsen de detallistas. SE. Costa Rica, Junio-Julio 2002.

² AC Nielsen. Perspectivas económicas a corto plazo, Centroamérica y Costa Rica. SE. Costa Rica, 2001.

³ INEC. Estadísticas vitales. 2000.

El presente trabajo pretende suministrar a la compañía, información estadística que le ayude a cuantificar este nicho de mercado y, además, ofrecer como valor agregado un posible plan de mercadeo utilizado para enfocarse, de una manera diferenciada en este mercado; centrando la atención en un análisis de las “cuatro P”, para determinar cuáles son los cambios más inmediatos que se deben hacer para que el producto tenga las características que el consumidor necesita y se encuentre en los canales adecuados.

En este sentido se busca, como meta, proponer algunas estrategias coadyuvantes a crear fidelidad de marca. Así el cliente percibirá las cualidades que tiene Gerber y lograr una ventaja competitiva sostenible; además, crear una imagen consciente y estable de la marca Gerber que acompaña a su cliente en las diferentes etapas de su vida, desde su niñez, hasta llegar a adulto mayor.

La principal razón por la cuál este trabajo es atractivo, profesionalmente, radica en el reto que conlleva enfocar un producto, que durante toda su vida ha sido dirigido a niños pequeños, puede orientarse a otro nicho de mercado, con el adecuado enfoque; además de que es totalmente innovador, ya que esta iniciativa surge en Gerber Costa Rica.

Novartis es una compañía que se caracteriza por mantener altos estándares de calidad, con un Departamento de Servicio al Cliente, busca, no solo dar acceso a información a las madres, sobre el uso adecuado de todos sus productos, sino también la atención oportuna a quejas sobre estos; pues la razón de ser son sus clientes. Este ámbito hace propicia a la empresa para poder desarrollar estrategias de diferenciación de clientes y posibilita la implementación de nuevas ideas que ayuden a mejorar la percepción de sus productos, como las buscadas en esta investigación.

Al determinar el tamaño y la rentabilidad de este nuevo nicho de mercado, la empresa no solo tendrá la oportunidad de aumentar su volumen de ventas a mediano plazo; sino también de cautivar un sector de la población, que en algún momento de sus vidas, tendrá hijos, o sobrinos, a los cuales alimentará con la certeza de marca reconocida y de calidad, creando relaciones duraderas con sus clientes.

Una de las metas, para el próximo año, es romper con los tabúes existentes sobre que la comida enlatada o preparada no es sana, contiene preservantes y sabor artificial. Los productos Gerber son naturales; ya que por su sistema de envasado no contienen preservantes y son adicionados con las vitaminas y minerales adecuados para un crecimiento sano del niño. Además, ofrecen una variedad amplia de frutas y comidas, no solo adecuada para los niños, propiedades que los adultos y niños un poco mayorcitos pueden seguir disfrutando.

De ese modo se pretende lograr una imagen de marca, donde el consumidor tenga la certeza que está pagando por un producto garantizado. Para lograr todos estos objetivos, se pretende desarrollar una campaña institucional informativa. Se enfatizará en las normas de calidad usadas por la planta sobre el sistema permitido de envasado al vacío de los productos libres de preservantes y la planta industrial de fibra de banano, que es materia prima para compañías internacionales. Esta campaña va a ser complemento de las utilizadas para los productos Gerber. Todas estas razones crean un ambiente propicio para el estudio e implementación de la estrategia diseñada para el nicho de mercado propuesto.

El estudio tiene una serie de consideraciones que deben ser tomadas en cuenta en una posible implementación a escala. Dado que la investigación se centra en el Gran Área Metropolitana (GAM), será necesario realizarla en el resto del país para determinar si las características de estos consumidores son iguales a nivel nacional. Estos mismos aspectos se aplicarían necesariamente si luego se busca implementar la estrategia en otros países dentro de la región, por las diferencias culturales, políticas y económicas, lo que determina en parte sus alcances y limitaciones.

Se espera que el presente trabajo sea la base idónea a la compañía para aumentar su participación de mercado, no solo por el establecimiento de una estrategia adecuada, sino que esté atenta a buscar nuevas oportunidades de negocios que le permitan seguir siendo los líderes en el mercado.

El objetivo general es identificación y análisis de consumidores “*No target*” de colados Gerber de la empresa Novartis Consumer Health, S.A., con el fin de proponer una estrategia de mercado adecuada a ese nicho.

Para alcanzar dicho logro se requiere poder cumplir con una serie de objetivos específicos, los cuales se plantean a continuación:

2. Describir los procesos de selección del mercado meta y métodos más importantes de segmentación, para identificar las bases conceptuales bajo las cuales se centra la población de estudio y las variables más relevantes.
3. Conocer el entorno en el cual se desenvuelve la empresa Novartis Consumer Health, S.A. en Costa Rica, en el mercado de comidas preparadas para bebé e identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los colados Gerber.
4. Identificar las principales características de los consumidores en estudio, sus hábitos de compra, frecuencia de compra.
5. Proponer de acuerdo con el análisis de la información obtenida mediante la encuesta, una estrategia de mercado para el nuevo segmento.

El primer capítulo introduce al lector en los principales conceptos teóricos que sirven de base para el presente trabajo, entre ellos se destaca la importancia de conocer qué es el comportamiento del consumidor; cuáles son las principales variables que afectan las decisiones de compra; la importancia que juega en el mercadeo la segmentación de mercado, conocer sus ventajas y desventajas; porqué es relevante una adecuada selección del mercado meta.

El segundo capítulo permite conocer tanto el entorno interno como externo de la empresa en estudio; el sistema de conservación de los alimentos utilizado por Gerber y el sistema de alimentación por pasos.

En el tercer capítulo se desarrolla el perfil del consumidor “*No target*”, lo que piensa de los colados y el por qué los consume, con base en la encuesta aplicada; el objetivo último es determinar, en

alguna medida, si existen nichos específicos de mercado más limitados a los que se le pueda ofrecer el producto.

Para concluir en el cuarto capítulo con la propuesta mercadológica que plantea las posibles pautas a seguir para lograr satisfacer las necesidades y deseos para este consumidor “*No target*”, sin perder la perspectiva de que la razón de ser sigue siendo los niños.

Capítulo I: Conducta del consumidor y segmentación de mercado

Desde el nacimiento del *marketing* se ha reconocido el papel fundamental ejercido por el consumidor en la sociedad. En un mercado competitivo son muchas las marcas y los fabricantes que tratan de conquistar el favor del consumidor; por tanto, es importante conocer, estudiar, comprender las motivaciones y las exigencias de los consumidores, que constituyen una exigencia ineludible para la empresa.

Esta es la finalidad última del *marketing*: satisfacer las necesidades del consumidor, con lo cual debe intentar entender qué es lo que influye sobre los consumidores en sus decisiones relacionadas con el consumo. Por lo que la producción es una forma suplementaria de proporcionar y adecuar los bienes a las necesidades del consumidor.

1.1 Conducta del consumidor

1.1.1. ¿Qué es el comportamiento del consumidor?

Una definición dada por Kotler indica que *“La conducta del consumidor se refiere al comportamiento de compra de los clientes finales, los individuos y los hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal”*⁴; por otro lado, Schiffman agrega que *“es un análisis acerca de la forma en la que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (dinero tiempo y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo”*⁵.

Estas definiciones tienen sentido tan sólo si el consumo significa el acto de compra realizado, sin intención de revender lo comprado; en virtud de esto, los intermediarios, fabricantes, y muchos otros, son excluidos como consumidores. Sin embargo cabe aclarar que, cuando este fabricante, o

4 Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 156.

5 Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 6.

intermediario compra, por ejemplo, bienes como equipo, es un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa.

Es bajo este aspecto que tanto Kotler (1998) como Schiffman (1997) hablan de dos tipos de consumidores: el consumidor personal y el consumidor organizacional. Nuestra atención se centra principalmente en los consumidores finales, o sea, aquellos que compran para el consumo individual, de una familia, o de un grupo más numeroso, ya que gran parte del comportamiento de las compras industriales tiene un carácter especial, porque a menudo incluye diversos motivos y la influencia de muchas personas.

La situación más común del comprador es aquella en que un individuo realiza una compra con poca o nula influencia de los demás. Pero en algunos casos, varias personas intervienen en la decisión de compra; por ejemplo, cuando se decide comprar un nuevo automóvil, toda la familia participa en esta decisión. En otros casos, el comprador se limita simplemente a adquirir un producto para alguien que le ha pedido un artículo.

La razón más importante por la cual se estudia el comportamiento del consumidor, es la función central que desempeña en nuestra vida. Gran parte del tiempo lo pasamos en el mercado, comprando, o realizando otras actividades afines. También dedicamos mucho tiempo a pensar en los productos y servicios, a hablar con los amigos acerca de ellos y a ver, o escuchar anuncios relacionados con ellos; además, los bienes que adquirimos y la forma en que los utilizamos inciden profundamente en como vivimos nuestra vida diaria.

1.1.2. Principales variables dentro de la conducta del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor resulta sumamente complejo a causa de la multitud de variables que interactúan entre sí, e influyen en la decisión de compra de un individuo. Para hacer frente a esta complejidad se han diseñado modelos del comportamiento del consumidor.

“Los modelos son una representación simplificada de la realidad, elaborados para mostrar las relaciones entre los diversos elementos del sistema o proceso que se desea investigar”⁶ .

Existe una serie de variables que afectan las decisiones de compra de los consumidores; tanto Kotler (1998) como Schiffman (1997) coinciden en estas características, las cuales son: los factores culturales, sociales, personales y psicológicos, los cuales se explican a continuación.

1.1.2.1 Factores culturales

Los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda en la conducta del consumidor; su estudio requiere un análisis de factores tales como idioma, leyes, religión, costumbres sociales, arte, música, etc., estos y otros elementos imparten a una sociedad su sello distintivo.

Se utilizará la definición de cultura utilizada por Schiffman, el cual indica que *“La cultura es la suma total de creencias aprendidas, valores y costumbres que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad determinada, en su calidad de consumidores”⁷*, por otro lado, indica que *“se transmite de una generación a otra”⁸*.

Es el fundamento de muchos valores, creencias, acciones del consumidor y es muy importante recordar que estos factores culturales pueden variar de país en país. Tratar de detectar los cambios culturales permite adaptar los productos o, descubrir nuevos que los consumidores podrían desear. Por ejemplo, la inclinación de algunos sectores sociales hacia el cuidado de la naturaleza ha hecho que muchos productos realicen cambios de empaque, formulación del producto o adapten sus sistemas productivos para el cuidado de la naturaleza.

Schiffman agrega que *“La cultura existe para satisfacer las necesidades de las personas que forman una sociedad. Ella imparte orden dirección y guía en todas las fases de la resolución del problema humano, proporcionando métodos auténticos y comprobados para satisfacer necesidades*

⁶ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 123.

⁷ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 322.

⁸ Arens, William. Publicidad. McGraw-Hill, séptima edición. México, 2001. Pag. 143.

fisiológicas, personales y sociales”.⁹ El niño que crece dentro de una sociedad, aprende una serie de valores, percepciones de la realidad, preferencias, conductas, a través de la familia y otras instituciones claves.

Subcultura

Cada cultura contiene segmentos que poseen valores, costumbre, otras formas de conducta que son propias de ellos y que los distinguen de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural. Una definición es “*Un grupo de personas con sistemas de valores compartidos, basados en experiencias de la vida y situaciones comunes*”¹⁰ Estos aspectos tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del consumidor y en el desarrollo de buenas estrategias de *marketing*. Entre las subculturas se incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas.

Clases sociales

Se define como “*Divisiones relativamente permanentes y ordenadas en una sociedad, cuyos miembros comparten valores intereses y conductas similares*”¹¹. Los que caen en una clase social determinada tienden a compartir creencias, valores y modalidades de conducta; suelen asociarse más estrechamente entre sí que con integrantes de otras clases sociales.

Los valores, deseos e interacciones que surgen en los diversos agrupamientos repercuten de manera importante en los consumidores. Afectan los factores básicos de pertenencia a un grupo, la elección de un vecindario, el aprecio de ciertos estilos de vida y los lugares a donde se prefieren hacer las compras.

⁹ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 323.

¹⁰ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 142.

¹¹ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 144.

1.1.2.2 Factores Sociales

La conducta de un cliente también está bajo la influencia de factores sociales como grupos pequeños, la familia y los líderes de opinión.

Grupos sociales

Puede concebirse como *“un conjunto de dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o mutuas”*¹²; por otro lado Schiffman menciona que existe *“un tipo particular de agrupamiento unilateral en el cual un consumidor individual observa la apariencia o las actitudes de otros que, sin saberlo, le sirven como modelos de roles en relación con el consumo”*¹³.

Estos grupos cumplen una gran diversidad de funciones, una de ellas es la influencia que algunos de los miembros pueden ejercer sobre el grupo y que es importante desde el punto de vista del comportamiento del consumidor; es decir, el grupo contribuye a convencer, a orientar los valores y la conducta del individuo; un ejemplo de ello se encuentra en el interés en el que los estudiantes universitarios muestran por la última moda y por la música.

Los fabricantes de productos y marcas, en aquellos mercados donde la influencia de los grupos es fuerte, deben buscar la forma de influir sobre los líderes de opinión, si desean que el resto de los miembros del grupo acepten sus productos.

La familia

Este grupo es muy importante ya que nuestros hábitos de compra actuales son el resultado de la influencia de nuestras familias. Schiffman menciona que este grupo tan importante ha cambiando con el pasar de los años en su composición y estructura; sin embargo, se menciona la definición tradicional de familia dada por este autor, como *“dos o más personas que están relacionadas por consanguinidad,*

¹² Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 146.

¹³ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 263.

matrimonio o adopción y que habitan la misma casa”¹⁴. La influencia de sus miembros en las decisiones de compra representa un área de gran interés en el ámbito del comportamiento del consumidor.

Otro aspecto de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor es la forma en que la etapa del ciclo de vida de la familia incide en la compra de determinados productos y servicios, por ejemplo, cuando son recién casados, los matrimonios con niños, etc.

1.1.2.3 Factores personales

Los autores mencionan que las decisiones de compra también están bajo la influencia de características personales como edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida entre otros factores. Esto por cuanto los gustos en alimentación, ropa, muebles y actividades recreativas a menudo están relacionadas con la edad; también las compras varían de acuerdo con la etapa en ‘el ciclo de vida de la familia’, si es una familia con niños pequeños, por ejemplo, adquirirá cierto tipo de productos.

La influencia personal incide, considerablemente, en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado; como ejemplo, muchos mercadólogos desarrollan estrategias específicas de acuerdo con la etapa del ciclo de vida familiar. Además constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.

1.1.2.4 Factores psicológicos

¹⁴ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 275.

Se mencionan algunos factores psicológicos principales que influyen en la elección de compra del consumidor, los cuales son: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

Motivación

Se puede definir como *“una necesidad lo bastante apremiante para dirigir a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad”*¹⁵. Algunos autores afirman que despertar una necesidad crea una situación de motivación con tensiones inherentes que es preciso resolver.

Las necesidades no se convierten en motivadores sino hasta que el individuo está consciente de la situación. Por ejemplo, si una persona no siente hambre, no se sentirá motivada a comer y por el contrario, si tiene hambre comerá prácticamente cualquier cosa, si tiene el hambre suficiente; pero a falta de una necesidad biológica, el atractivo de los motivos psicológicamente derivados determina que marcas se escogerán, que productos se utilizarán, etc. A esto se le conoce como motivos aprendidos, o culturalmente inducidos.

Es importante recalcar la contribución de Abraham Maslow y su teoría de las necesidades humanas, como aporte al análisis del consumidor y la mercadotecnia. Maslow trata de explicar el por qué las personas se sienten impulsadas por necesidades particulares en momentos particulares.

Las necesidades de Maslow

Schiffman y Kanuk (1997), establecen que dentro de la investigación motivacional, Maslow, formula una teoría ampliamente aceptada sobre la motivación de las personas, en donde se presentan cinco niveles de necesidades básicas humanas, las cuales oscilan, en orden de importancia, desde las de bajo nivel, (biogénicas) hasta las de nivel más alto (psicogénicas):

1. Necesidades fisiológicas (alimento, agua, aire, abrigo, sexo). *“Son fundamentales: una vez satisfechas dejan de ser factores importantes de motivación y no influyen ya en el comportamiento”*¹⁶.

¹⁵ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 151.

Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

2. Necesidades de seguridad y protección. Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros; la necesidad de tener estabilidad psicológica y económica; la necesidad de tener orden; la necesidad de tener protección de la estructura física del organismo; necesidad de identidad propia, de sentirse dueño de su destino. Algunos motivos de compra que se derivan de esta necesidad son: bienestar y confort; bienestar de las personas queridas, eludir el temor y el peligro.

3. Necesidades sociales. El hombre es un animal social y tiene la necesidad de integrarse en un grupo, de asociarse a sus semejantes, de amar y ser amado. Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; como la necesidades de una relación íntima con otra persona; la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado; la necesidad de un ambiente familiar; la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de estas necesidades están subordinadas a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Motivos de compra que se derivan de esta necesidad son todo lo relacionado con la aprobación social, atraer al sexo opuesto, pertenecer al grupo aspiracional.

4. Necesidad de ego o estima. La estima de sí mismo, confianza en sí y en su capacidad. Sentir que sus objetivos son válidos. La necesidad de consideración, de ser respetado, de tener un rango social, fama y gloria. Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores.

¹⁶ Lambin, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, tercera edición. España, 1998. Pag.85.

5. Autorrealización. *“Estas necesidades figuran en la cumbre de la escala de las necesidades humanas. La autorrealización, la evolución personal. La necesidad que el hombre tiene de superarse, de utilizar todas sus capacidades y de ampliar sus límites. Dar un sentido a las cosas, encontrar su razón de ser”*¹⁷. Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo.

En mercadeo se tiene que tomar en cuenta la satisfacción causada por los productos y el mensaje publicitario, o promesa, se debe centrar en esa necesidad del mercado, de lo contrario, el anuncio puede fracasar; algunos ejemplos son:

Necesidad	Temas publicitarios
Fisiológica	Apetito, descanso, comodidad personal
Seguridad	Durabilidad, salud, seguridad
Social	Logro social, aprobación social, dedicación a otros.
Estima	Orgullo en el aspecto personal, orgullo en la posesión. Estilo /belleza
Autorrealización	Ambición; oportunidad de más tiempo libre; placer de la reacción. momento para disfrutar

Esta teoría de las necesidades indica la tendencia de satisfacción, comenzando desde las necesidades de nivel más bajo antes de que surjan las de nivel más alto. Es decir, cuando un individuo satisface las necesidades básicas, buscará la manera de satisfacer las necesidades de nivel más alto y así sucesivamente.

Un ejemplo de esto puede ser una madre soltera que acaba de quedar sin trabajo; su principal preocupación es conseguir alimentos para ella y su familia. En este caso las necesidades preponderantes serán las fisiológicas. En cambio si ha ahorrado, o si ha heredado mucho dinero, entonces las preponderantes serían las necesidades de nivel más alto, como las necesidades sociales o de valorización.

¹⁷ *Ibid.*

Como lo indica Lambin, *“Se observará una evolución de la estructura de las necesidades, en función del desarrollo del individuo que, pasando de un objetivo general de supervivencia o de estándar de vida, iría hacia unos objetivos más cualitativos de estilo de vida o de calidades de vida”*.¹⁸

Percepción

Se define como *“el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información, para formar una imagen significativa del mundo”*¹⁹. Los elementos que contribuyen mayormente al proceso de la percepción son las características del estímulo, las experiencias pasadas, las actitudes y la personalidad del individuo. La percepción es la forma en que la persona ve al mundo que le rodea; por lo que la realidad de una persona es solamente la propia percepción que tiene de lo que está ahí y de lo que ha ocurrido.

Por ejemplo, para seleccionar el estímulo apropiado, el comerciante debe de conocer tanto, como sea posible, al mercado meta; es preciso recordar que la percepción es selectiva, que cada individuo posee características determinantes en el nivel y la cantidad de esta selectividad.

En general, un nuevo auto deportivo, significa diversión, júbilo y posición, para su nuevo propietario; pero también significa una comisión para el vendedor que realiza la venta. Por eso es importante conocer por parte de los empleados de mercadotecnia la forma en que responderá cada mercado, tomando en cuenta la complejidad personal de interpretar la misma situación.

Aprendizaje

¹⁸ Lambin, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, tercera edición. España, 1998. Pag. 85.

¹⁹ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 154.

*“El aprendizaje describe cambios en un comportamiento del individuo debido a la experiencia”*²⁰. Es importante tratar de comprender en los consumidores, qué y cómo aprenden; y los factores que hacen que se retenga cierta información en su mente. Los consumidores adquieren productos, recuerdan su nombre y características; además aprenden criterios para juzgar esos productos e identificar los lugares donde pueden adquirirlos.

Creencias y actitudes

Las personas adquieren sus creencias y actitudes a través del aprendizaje y éstas a su vez, influyen en la conducta de compra. *“Una creencia es el pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo”*²¹. Estas creencias pueden basarse en conocimiento, opinión, o fe y pueden o no, tener una carga emocional.

*“Una actitud describe las evaluaciones cognoscitivas, favorables o desfavorables, de una persona, sus sentimientos y sus tendencias de acción hacia algún objeto o idea”*²². Las personas tienen actitudes hacia casi todo: religión, política, vestido, música, alimentos, etc., y los colocan mentalmente dentro del marco de referencia de agrado, o desagrado, por un objeto, moviéndose hacia él, o alejándose.

El autor menciona que las actitudes economizan energía y trabajo mental, por ello es muy difícil cambiarlas. Las actitudes de una persona se establecen dentro de un patrón consistente y cambiar una sola de ellas, quizá requiera hacer ajustes de magnitud considerable en otras. Sería un buen consejo para una empresa el intentar, que su producto, encaje en las actitudes existentes, en lugar de intentar cambiar las actitudes de la gente.

Las principales actitudes en el comportamiento de compra se forman a consecuencia de una experiencia directa con el producto o por la información que se adquiere de otras personas y de una

²⁰ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 155.

²¹ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 155.

²² Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 156.

exposición a los medios masivos de comunicación, es decir, a través de la publicidad. Hay que considerar que las actitudes no son del todo permanentes; éstas pueden cambiar según la experiencia personal y otras fuentes de información. Por lo que el gerente de mercadeo debe hacer evaluaciones periódicas en sus consumidores, para poder detectar estas variaciones y seguir dando el posicionamiento adecuado a la marca.

La elección de compra de una persona es el resultado de la interacción compleja de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En muchos de ellos no puede influir el mercadólogo; sin embargo, son útiles porque identifican a los probables compradores. Otros factores están sujetos a la influencia del mercadólogo y le dan la clave para el desarrollo del producto, precio, plaza y promoción para atraer una fuerte respuesta del consumidor.

1.1.3. El proceso de decisión de compra

El consumidor pasa por una serie de etapas lógicas antes de llegar a una decisión. Autores como Schiffman (1997), Loudon (1997), Lambin (1998) y Kotler (1998), coinciden en que las etapas del proceso de decisión de compra son:

1. Reconocimiento de una necesidad. El consumidor es impulsado a la acción por una necesidad.
2. Identificación de opciones. El consumidor descubre productos y marcas alternas, recopilando información acerca de ellos.
3. Evaluación de opciones. El consumidor pondera las ventajas y desventajas de las opciones identificadas.
4. Decisión. El consumidor decide comprar o no y toma otras decisiones relacionadas con la compra.

5. Comportamiento postcompra. El consumidor busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta.

▪ **Reconocimiento de una necesidad no satisfecha**

Los autores coinciden en que todos tenemos necesidades y deseos insatisfechos causantes de una especie de malestar; podemos satisfacer algunas de ellas con sólo adquirir, consumir bienes y servicios. El proceso decisivo para comprar se inicia cuando una necesidad, susceptible de satisfacerse, por medio del consumo se vuelve lo bastante fuerte como para motivar al sujeto. La necesidad puede permanecer latente hasta que la despierta un estímulo externo, como ver un anuncio, o un producto. Los consumidores tienen muchas necesidades y deseos, pero poco tiempo y dinero. Así pues, surge la competencia entre nuestras necesidades.

▪ **Identificación de opciones**

Una vez reconocida una necesidad, el consumidor identifica las opciones capaces de satisfacerla. Primero, encuentra productos y marcas alternas. En esta búsqueda de opciones influye: cuánta información tiene el consumidor de experiencias anteriores y de otras fuentes; la confianza que el consumidor tiene en esa información y el valor esperado de información adicional; o sea lo que obtendrá de ésta, a cambio del tiempo y el dinero que invertirá para conseguirla. Esta información está constituida por las creencias y actitudes que han influido en las preferencias del consumidor por determinadas marcas. A menudo, con la búsqueda, se logra reconocer una fuerte preferencia de por una marca, produciéndose entonces una compra.

▪ **Evaluación de opciones**

En la fase de evaluación de opciones, se compara la información recabada con el proceso de búsqueda de otros productos y marcas, con los criterios, o normas de juicio que ha ido desarrollando el

consumidor. En caso de que la comparación desemboque en una evaluación positiva, el consumidor seguramente tendrá la intención de comprar la opción que reciba la evaluación más favorable.

Cuando intervienen varios criterios, no todos suelen tener el mismo peso. Las evaluaciones pueden ser incorrectas en la realidad porque, a menudo, la experiencia es limitada u obsoleta y la información procedente de fuentes como la publicidad, o los amigos puede ser poco objetiva.

▪ **Decisiones de compra y decisiones relacionadas con ella**

Después de buscar y evaluar, el consumidor debe decidir si se efectuará la compra. Así, el primer resultado es la decisión de comprar, o no; de la, o de las opciones que recibe la mejor evaluación. Si se decide comprar, realiza otra serie de decisiones sobre las características del producto, dónde y cuándo comprar; cómo recibir la entrega; el método de pago entre otras. La decisión de comprar no es más que el inicio de una serie, totalmente nueva, de decisiones que serán tan lentas y difíciles como la primera.

Escoger el medio por el que se efectuará la compra es una de las decisiones de compra. Los medios pueden ser tan diversos, como las compañías de venta por correo o las tiendas de los fabricantes. El medio más común es la tienda al detalle y los motivos por los cuales una persona opta por hacer sus compras en una de ellas se llaman motivos de compra del consumidor. Estos motivos abarcan desde algo tan simple, como la comodidad cuando se quiere un refresco; hasta algo tan complejo como la atmósfera de un restaurante.

▪ **Comportamiento postcompra**

La compra da origen a varios resultados, uno de ellos es la satisfacción que produce la experiencia de emplear la marca, o servicio. Esta satisfacción repercute en las creencias del individuo relacionadas con esa marca o servicio. Otros resultados son la insatisfacción y la duda después de la compra, ambas pueden generar un deseo más intenso de conseguir más información e influir en el reconocimiento posterior de problemas.

Por esto, es como las experiencias posteriores a la compra, en cierto modo, dan retroalimentación; ya que lo que un consumidor aprende en el proceso influye en cómo se conducirá la próxima vez que se le presente la misma necesidad. Las empresas no deben dejar de lado el servicio después de la compra; ya que si un cliente queda insatisfecho, puede generar una cadena de mala referencia de nuestro producto y, como se debe recordar, muchas decisiones de compra se basan en la opinión que otros tienen de algún producto.

En ocasiones suele ocurrir que después de la compra, luego de haber pasado por un proceso de decisión, para realizar una compra importante, y escoger lo que considera la mejor opción, siente dudas sobre su decisión. Esto Kotler lo llama **disonancia cognoscitiva** es decir, *“la incomodidad del comprador, causada por un conflicto posterior a la compra”*²³. La disonancia se intensifica a medida que es mayor la importancia de la compra y, si es mayor, la semejanza entre la marca seleccionada y las marcas rechazadas.

1.2. Segmentación de mercado

Debido a que los diferentes compradores tienen intereses variados, no es probable que con un único producto, o servicio, pueda satisfacer a todos los compradores; pues es prácticamente imposible ofrecer a cada cliente un producto a su medida. Es más eficiente si la empresa identifica un mercado de referencia.

Con este planteamiento estratégico es muy fructífero el proceso de segmentación de mercado, ya que dicho proceso permite a la empresa dividir el mercado de referencia en diferentes segmentos, identificando grupos de compradores, a los cuales puede dirigir su oferta con mejores oportunidades de éxito.

²³ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice–Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 158.

Antes de iniciar con la definición de lo que es la segmentación de mercado, es importante dar una pequeña reseña mercado y recalcar que en el presente documento solo se refiere al mercado de consumo, ya que el mercado industrial se trata un poco diferente.

1.2.1. ¿Qué es el mercado?

*“Un mercado está constituido por personas con necesidades a satisfacer, que están dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades, mediante una retribución adecuada a quienes le proporcionan dichos productos”*²⁴. Esta definición considera tres aspectos: a) la presencia de uno, o varios individuos con necesidades y deseos. b) existe un producto que puede satisfacer esas necesidades y c) la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

También se puede hablar de mercados reales y mercados potenciales. El primero se refiere a las personas que normalmente adquieren el producto y el segundo a todos los que podrían comprarlo.

Ejemplos de tipos de mercados²⁵

Mercado de dinero: es aquel en el que hay una interpelación entre una persona que necesita dinero para invertirlo y otra que, al tener un excedente de dinero, lo invierte para incrementarlo.

Mercado de turismo: está formado por personas nacionales y extranjeras que requieren de un servicio turístico y que pueden adquirir toda clase de producto en el territorio nacional.

Mercado de capitales o de bienes de capital: en él la gente compra algo para darle valor a medida que pasa el tiempo, es decir, le va agregando un valor.

²⁴ Kotabe, Masaaki y Helsén, Kristiaan. *Marketing Global Marketing*. Limusa S.A. de C.V., primera edición. México, 2001. Pag. 53.

²⁵ *Ibid.*

Tipos de mercado²⁶

Se conocen diferentes tipos de mercados y las empresas deben de tener identificado geográficamente su mercado, algunos de ellos son:

- Mercado internacional: es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.
- Mercado nacional: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo: es aquél que se desarrolla en áreas en que las empresas trabajan al mayoreo dentro de la ciudad.
- Mercado local: puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.
- Mercado del consumidor: en este tipo de mercado los bienes y servicios son comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados.

Es muy importante que el mercadólogo conozca el entorno en el cual la empresa se desenvuelve para que este sea capaz de diseñar y ejecutar sus estrategias de manera tal que pueda optimizar su desempeño.

1.2.2 ¿Qué es la segmentación del mercado?

Kotler define la segmentación como *“La división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, que podrían requerir mezclas diferentes de productos o de mercadotecnia”*²⁷. La segmentación de mercados es un proceso mediante

²⁶ Kotabe, Masaaki y Helsen, Kristiaan. *Marketing Global Marketing*. Limusa S.A. de C.V., primera edición. México, 2001. Pag. 63.

²⁷ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 202.

el cual se identifica, o se toma a un grupo de compradores homogéneos; es decir, se divide el mercado en varios submercados, o segmentos, de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

Los segmentos identificados han de ser homogéneos en su interior, pero heterogéneos en relación con otros segmentos. Como la segmentación divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes, esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo.

Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento; por eso se tiene que elaborar un programa de mercadotecnia para cada uno de ellos.

Mediante la segmentación de mercados se pueden detectar y analizar las oportunidades que ofrecen; además se descubren segmentos que están sin atender, permite conocer los gustos, deseos de los consumidores; adecuar los productos y las políticas de mercadeo a sus preferencias; es entonces que la empresa está en condiciones de fijar sus objetivos con más fundamento, ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico y podrá organizar mejor su red de distribución.

De acuerdo con lo estudiado hasta este momento, se puede intuir que para realizar una adecuada segmentación de mercados se puede efectuar el siguiente proceso:

- a. Conocer las necesidades del consumidor.
- b. Crear un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar ese segmento y satisfacer sus necesidades.
- c. Producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado.

Toda empresa debe considerar la experiencia y el conocimiento que se tenga del mercado, así como la potencialidad del mismo. Esto con el objetivo de visualizar los efectos que se pueden tener sobre las estrategias y sobre la misma segmentación; antes de segmentar un mercado se deben realizar estudios del mismo, para determinar que parte es potencial y dirigir los esfuerzos de mercadotecnia en

ella. Probablemente exista algún segmento que no se haya cubierto o descubierto por lo que es necesario obtener información de sus características.

Ventajas al segmentar un mercado

El compendio de autores incluidos en la bibliografía coinciden en que son varias las ventajas sobre el porque se debe segmentar el mercado, entre ellas están:

- a. Se tiene una clasificación más clara y adecuada del producto que se vende.
- b. Se centraliza en el mercado hacia un área específica.
- c. Se proporciona un mejor servicio.
- d. Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría.
- e. Se facilita la publicidad, y en alguna medida, el costo de la misma.
- f. Se logra una buena distribución del producto.
- g. Se obtienen mayores ventas.
- h. Se conoce cual es el mercado del producto para colocarlo en el sitio o momento adecuados.
- i. Se trata de dar a cada producto su posicionamiento.
- j. Se sabe cual es la fuente del negocio y donde se enfocarán los recursos y esfuerzos.
- k. Si no existiera la segmentación los costos de mercadotecnia serán más altos.
- l. Se ahorra tiempo dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender.
- m. Se define a quien va dirigido el producto y las características de los mismos.
- n. Se facilita el análisis para tomar decisiones.

Ahora más que nunca, la identificación de nichos de mercado, concretos, en los cuales desarrollar nuestros productos es una necesidad; ya que en la actualidad, por un lado, la diferenciación entre las marcas está cada vez más dirigida a la percepción que se tienen de ellas, más que a los atributos físicos, o químicos de los productos; por otra parte, los mercados se han vuelto cada vez más competitivos, con consumidores que pueden escoger entre una gran gama de productos dentro de una misma categoría.

Esto ha conllevado a nuevas técnicas de mercadeo, dirigidas a buscar, mantener una relación personalizada y de largo plazo con los clientes de la empresa; pero para lograr esto se requiere una inversión de tiempo y dinero; por lo que es muy importante maximizar los recursos dirigiendo los esfuerzos en aquellos a un sector específico del mercado, donde se pueda vender un producto “ideal” para este. Es por esto que la segmentación de mercados es tan importante, sin embargo dichos autores mencionan algunas desventajas, entre ellas:

Desventajas al segmentar un mercado

- a. La disminución de utilidades, al no manejar la segmentación de mercados correctamente.
- b. Que el producto no se coloque en el lugar, ni en el momento adecuado.
- c. Que no esté bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
- d. Que no se determinen las características de un mercado.
- e. Perder oportunidad de mercado.
- f. No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.
- g. El alto costo que existe para obtener la información necesaria para segmentar el mercado.

A pesar de que existen ciertos riesgos al intentar segmentar un mercado, estos se pueden minimizar, si se realizan estudios de mercado adecuados que permitan visualizar las necesidades y características de nuestros clientes. A criterio personal son más los beneficios que se pueden obtener, que las desventajas en la segmentación. Se debe tomar en cuenta que ésta es efectiva, siempre y cuando se logren los objetivos que se fija la empresa, se segmente el mercado adecuadamente y se obtenga la información que se desee.

1.2.3 Criterios para realizar una buena segmentación de mercado

La decisión de aplicar una estrategia de segmentación del mercado ha de fundarse en el análisis de cuatro criterios que inciden en su rentabilidad. Para que una segmentación sea viable, el mercado deberá ser²⁸:

- **Mercado identificable y medible**

*“Para dividir el mercado en segmentos separados sobre la base de una serie de necesidades o características comunes o compartidas que sean idóneas para el producto o servicio, el mercadólogo debe ser capaz de identificar tales características”*²⁹. Los segmentos han de ser identificables, de manera que el experto en mercadeo pueda determinar cuáles consumidores pertenecen a un segmento y cuáles no.

Sin embargo, algunos autores recalcan que puede ser un problema, la mensurabilidad del segmento (es decir, la información disponible sobre algunas características del comprador), porque hay numerosas variables, como los factores psicológicos, que son difíciles, e incluso imposibles, de cuantificar en algunos casos.

Siempre es importante que el mercadólogo tome en cuenta que existen estudios de mercado, tanto cuantitativos como cualitativos; que le permiten identificar estas variables y, dependiendo del tipo de estudio realizado, se puede tener algún tipo de escala para medirlas. La ventaja de la segmentación es que existen numerosos criterios que se pueden utilizar y adaptar a nuestros productos.

- **Accesibilidad**

Este criterio se refiere a la facilidad de llegar adecuada y económicamente, con las actividades de *marketing* a los segmentos seleccionados. Algunos segmentos deseados, tal vez, resulten inaccesibles;

²⁸ Lamb, Charles; Hair, Joseph Jr. y McDaniel, Carl. *Marketing*. International Thomson Editores, S.A. de C.V., cuarta edición. México, 1998. Pag. 213.

²⁹ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. *Comportamiento del consumidor*. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 57.

por ejemplo, por motivos legales, o de ubicación geográfica, si no se cuenta con una adecuada red de distribución.

Debe ser fácil llegar a los segmentos a través de los medios de comunicación; las diferencias en la calidad de la infraestructura de los medios, implica que podría ser difícil llegar a un segmento determinado en algunos lugares y fácil de apuntar en otros mercados. De nada sirve centrar los esfuerzos en un segmento de mercado, si no somos capaces de llegar a este segmento.

- **Suficiente o importante**

Con este criterio se designa hasta qué punto el segmento escogido es lo bastante grande para hacer que sea rentable un programa especial de *marketing*. Por ello hay que estudiar detenidamente, no sólo la cantidad de los clientes de un segmento, sino también su poder de compra. Por ejemplo: si se desea introducir una red de casinos en nuestro país, se necesita saber, si el segmento de mercado escogido es lo suficientemente grande para poder lanzar estrategias de *marketing* que contribuya a su expansión a nivel nacional y qué tantos ingresos obtienen los dueños de estos negocios; además, de las leyes que regulan este tipo de actividades.

- **Estabilidad**

“La mayoría de los mercadólogos prefiere elegir como objetivo, segmentos de consumidores que sean relativamente estables, en términos de sus necesidades y factores demográficos y psicográficos y que tengan probabilidades de crecer en el tiempo”³⁰.

Además, se puede agregar que sea un mercado con respuesta. No se justifica diseñar un programa especial de *marketing* para un segmento meta si éste no responde en forma individualizada a

³⁰ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 57.

él. Por consiguiente, el problema radica en identificar los segmentos que reaccionarán de modo positivo ante los programas preparados específicamente para ellos.

1.2.4. Tipos de segmentación de mercado

Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

1.2.4.1 Demografía

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, ocupación, raza, religión, ciclo de vida de la familia, tamaño de la familia y nacionalidad, entre las más importantes. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

La importancia de este tipo de segmentación radica en que:

“Una de las razones es que las variaciones en las necesidades, los deseos y los índices de utilización de los clientes, a menudo están estrechamente relacionadas con las variables demográficas”³¹. Schiffman agrega que “la demografía se ocupa de las estadísticas vitales y susceptibles de medirse de una población. La demografía ayuda a localizar un mercado objetivo, de la misma manera que las características psicológicas y socioculturales ayudan a describir la forma en que piensan los miembros de éste y su modo de sentir”³².

Si el mercadólogo identifica que una o varias de las variables demográficas se relacionan con el comportamiento de compra y de consumo de sus productos, cuenta con una gran ventaja, que radica en que esta información en la mayoría de los casos se encuentra disponible en los institutos encargados de las estadísticas y censos de cada país.

Este tipo de segmentación es importante, por ejemplo, cuando el nivel de ingreso influye en los deseos de los consumidores y determina su poder de compra; recientemente se a llegado a determinar

³¹ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 207.

³² Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 39.

que los niños constituyen un mercado muy atractivo y poderoso, ya que estos tienen mayor independencia, poseen dinero para gastar y adquieren poder de influencia sobre sus padres en el momento de la compra.

1.2.4.2 Geografía

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, estados, municipios, ciudades, comunas, barrios, densidad (zona urbana y rural) y clima. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

“La teoría que brinda sustento a esta estrategia defiende que las personas que viven en la misma área compartan ciertas necesidades y deseos similares, y que estas necesidades y deseos sean diferentes de los de las personas que viven en otras áreas”³³. Los autores coinciden en que es relativamente fácil encontrar, de base geográfica para muchos productos, por ejemplo en Centroamérica es más popular el uso del jabón de cebo, en todos los países, menos en Costa Rica y Panamá.

1.2.4.3 Psicografía

“Las características psicográficas se refieren a las cualidades internas o intrínsecas del consumidor individual”³⁴. El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.

La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadeólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado. Kotler la define como *“La división de un mercado en grupos, con base en sus conocimientos, sus actitudes, su*

³³ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 39.

³⁴ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 43.

empleo o su respuesta a un producto”³⁵. En este tipo de segmentación se le da énfasis al comportamiento de compra.

1.2.4.4 Segmentación relacionada con el uso del producto

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos. Las variables relacionadas con este tipo de segmentación son: percepción de la marca, tasa de uso y grado de lealtad de marca.

La empresa puede adaptar el acondicionamiento de los productos a las necesidades de los pequeños, medianos y grandes usuarios; tomando en cuenta que el veinte por ciento de los clientes realizan el ochenta por ciento de las cifras del negocio; con la identificación de los clientes clave, se les puede beneficiar con condiciones particulares. En otros casos, querrá segmentar a los usuarios en los que compran frecuentemente y en los que compran esporádicamente (un producto o marca), o bien, en los que suelen adquirir una sola marca y en los que cambian de marca.

1.2.4.5 Segmentación por usuario de marca

Para realizar este tipo de segmentación es importante determinar si los que compran la marca de la compañía son diferentes; tanto en el aspecto demográfico como psicográfico, de los que adquieren las marcas de la competencia. Si se logra distinguir las características, quizá puedan desarrollarse un programa que atraiga un mayor número de compradores semejante al cliente frecuente y lograr quitarle mercado a la competencia.

También se pueden segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios regulares y usuarios por primera vez; las empresas líderes en la participación de mercado se enfocan en atraer a usuarios potenciales, mientras las pequeñas empresas se pueden enfocar en los usuarios actuales del producto del líder del mercado.

³⁵ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 210.

1.2.4.6 Segmentación por lealtad

Con frecuencia a los profesionales del *marketing* les interesa atraer no sólo a los usuarios de la marca; sino (y esto es tal vez lo más importante) a los que compran siempre la marca de la compañía. Cuando se identifica a estas personas fieles a la marca (suponiendo que difieren en algunas características de los que no los son), puede diseñarse una estrategia adecuada para atraer a los compradores de la competencia, que muestren rasgos semejantes o bien para aumentar el porcentaje de lealtad entre los clientes actuales menos fieles.

Se debe tomar en cuenta que los compradores pueden ser leales a una marca, a un supermercado, o negocio y a una compañía. Los compradores se pueden dividir en grupos de acuerdo con su grado de lealtad, una compañía puede aprender mucho si analiza los patrones de lealtad en su mercado; por ejemplo al estudiar a los clientes que están abandonando su marca, puede detectar cuáles son los puntos débiles en su mercadotecnia. En cuanto a los usuarios, que no son leales a ninguna marca, se les puede atraer mediante ofertas.

1.2.4.7 Categoría de clientes

Los mercados pueden dividirse de acuerdo con el tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación, el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas, sistemas de evaluación y también por distintos niveles de especialización en la compra. Es muy importante este tipo de segmentación en aquellas organizaciones en las cuales se busca implementar procesos, que implican una orientación decisiva a los atributos de servicios, que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.

1.2.4.8 Segmentación por beneficios

A diferencia de los métodos de segmentación anteriores que se basan en un análisis posterior de las clases de personas que integran determinados segmentos del mercado, o sea, centradas en la descripción de las características de los segmentos, en vez de averiguar a qué se debe su existencia.

La segmentación por beneficio divide el mercado de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan los consumidores en el producto, la clase de personas que lo buscan, y las marcas principales que proporcionan cada uno de estos beneficios. Schiffman indica que *“la segmentación basada en los beneficios o ventajas puede utilizarse para posicionar varias marcas dentro de una misma categoría de producto”*³⁶.

Las compañías pueden utilizar la segmentación por beneficios para aclarar cuál es el sector al que desean atraer, sus características y las principales marcas de la competencia. También pueden buscar nuevos beneficios y lanzar marcas al mercado que las proporcionen.

1.2.5 Selección del mercado meta

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micro mercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida, que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación. El mercado meta, o segmento meta, se puede definir como *“un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, al que la compañía decide servir”*³⁷.

Es por esto que las empresas adoptan, cada vez más, el concepto de seleccionar mercados meta. Analizan los perfiles de los segmentos del mercado, se escogen los más relevantes y se fijan como

³⁶ Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997. Pag. 211.

³⁷ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998. Pag. 219.

meta, uno, o más de estos segmentos; desarrollan productos y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

El hacer mercadeo de metas implica realizar un micro mercadeo donde se diseñan, ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes, en una base de mercadeo local (por área geográfica, por cadena de almacenes, por almacén).

Los libros, hasta el momento revisados, no indican los pasos a seguir para determinar la mejor manera en que se debe segmentar un mercado, si lo hiciéramos intuitivamente se podría decir que:

- En una primera instancia se debe buscar una oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas; basados en estudios anteriores; por intuición, o ayuda de expertos.
- Determinar el potencial del mercado y sus necesidades; identificando posibilidades de venta de la industria y las necesidades reales de los posibles compradores.
- Determinar las variables relevantes para la segmentación que permitan llegar a una división o agrupación dado los objetivos de la compañía. En esta fase son muy importantes los estudios de mercado.
- Determinar cada segmento, proyectar, o medir su potencial. Cada nicho de mercado tendrá características propias como se menciona anteriormente y, por tanto, un potencial.
- Se requiere, además, analizar las actividades que juega la competencia en cada segmento; si alguno de los nichos es muy nuevo se deberán tomar las medidas para bloquear al competidor, o retrasar su ingreso. El concepto de ventaja competitiva sostenible es muy importante.
- Se cree necesario determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, para saber la posición en la que la empresa se encuentra para competir en el mercado, dado el segmento elegido.
- Para finalizar con la elección de cada segmento.

Como parte del presente trabajo se desea determinar si realmente existe una necesidad en el mercado definido como “*no target*”, identificar su rentabilidad, ver si la empresa puede crear una ventaja competitiva sobre su competencia y en alguna medida robarle un poco de mercado.

Este capítulo va a ser la base sobre la cual se creará el instrumento de medición para lograr determinar el perfil de nuestro consumidor meta. El capítulo siguiente permite conocer a la empresa en estudio, su producto y la situación actual del mercado, además de a sus competidores.

Capítulo II: Entorno del mercado

La compañía Gerber es la primera en desarrollar formalmente la idea de producir alimentos infantiles, comercialmente procesados; cuida de la calidad del producto, recibe la aprobación de la Asociación Americana de Médicos y coloca los alimentos infantiles al alcance de las madres en todo el mundo, constituyéndose como el líder en el desarrollo de la industria de alimentos infantiles.

2.1. Gerber en sus inicios

En 1927, Dorothy Gerber era la ocupada madre de dos lindas niñas. La menor de ellas estaba bajo el cuidado de una pediatra que en aquellos tiempos, tenía un avanzado punto de vista en relación con la nutrición infantil. Su recomendación es la introducción de frutas vegetales colados, a aproximadamente, los cinco meses de edad.

Después de varios meses de la rutinaria preparación de la comida de la bebé, pelando, cocinando al vapor, haciendo purés y colando, la Sra. Gerber siente que debe haber una manera más sencilla. Le pregunta a su esposo Dan, que por qué las comidas para niños no se pueden colar y enlatar en la Compañía Enlatadora de Fremont, una enlatadora de frutas y vegetales para adultos operada por la

familia Gerber; la Sra. Gerber piensa que si la enlatadora puede hacer puré de tomates para adultos, ¿por qué no hacer purés que fueran aptos para niños?.

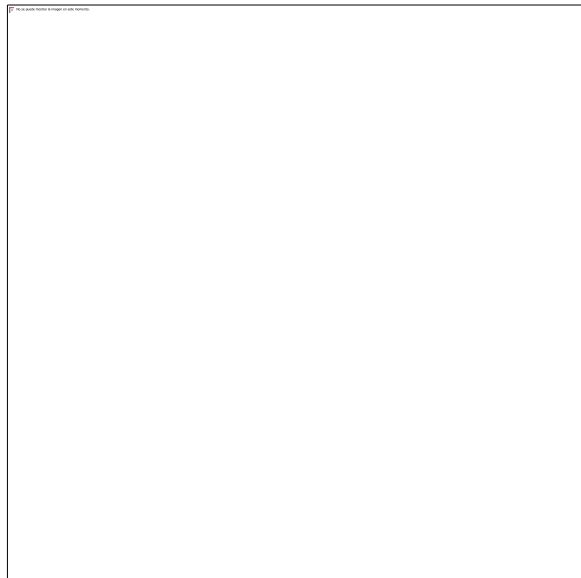
Dan Gerber analiza seriamente la idea de Dorothy y conversa con su padre Frank Gerber, presidente de la Compañía Enlatadora Fremont. Frank no puede ofrecer argumentos válidos con respecto de por qué las madres no aceptarían la idea de alimentos comercialmente preparados para sus hijos. Por ser un hombre de gran visión, Frank Gerber le da a Dan el visto bueno para el proyecto.

Se preparan paquetes de prueba, su aceptación impulsa aún más la idea y en 1928, después de extensas investigaciones y consultas con nutricionistas, economistas del hogar y médicos, se etiquetan cinco variedades de alimentos infantiles “Gerber”, que están listos para las madres: arvejas, zanahorias, sopa de vegetales, ciruelas y espinacas.

Se inicia su campaña publicitaria con la filosofía “*La calidad es nuestro negocio*”; por su parte la señora Gerber inicia una labor de promoción y comunicación, escribiendo la columna “Educando al bebé”. La publicidad incluye un cupón que ofrece a las madres seis latas del nuevo alimento infantil al retornar el cupón además de \$1 en efectivo. Unos cuantos días después de que aparece el comercial,

los billetes de un dólar comienzan a llenar la Compañía Enlatadora Fremont y en cuestión de seis meses, los alimentos infantiles Gerber están en los estantes de las tiendas de abarrotes en la mayoría de las principales áreas de los Estados Unidos.

La venta de alimentos tiene un gran éxito, debido a este éxito, la agencia de publicidad solicita a varios artistas presentar grabados de bebés. Muchos son analizados, pero entre ellos está un pequeño boceto en



carboncillo inconcluso, que contiene la cabeza de una bebé, la cual había sido presentada principalmente para averiguar si era, o no, del tamaño y la edad deseada. Este boceto es el elegido por unanimidad, el cual nunca fue terminado por temor de que pudiera estropearse su viveza y ternura, una vez que fuese acabado.

Sin lugar a dudas, es la bebé mejor conocida del mundo, el nombre de la artista es Dorothy Hope Smith, la identidad de su modelo permanece oculta por más de 50 años, hasta que en 1978 sale a la luz pública que la fuente de su inspiración, fue la bebé de su vecina, la niña Ann Turner. La “Bebé Gerber” se casa con James E. Cook, cria a cuatro hijos, da clases de inglés en secundaria.

Productos Gerber evoluciona y en la actualidad es reconocida como el más grande fabricante de alimentos infantiles en el mundo, con ventas que exceden 1 billón de dólares, produciendo más de 1.2 billones de frascos de alimentos que requieren más de 250 millones de libras de frutas y vegetales frescos. Los padres y madres de 79 países ven a Gerber como el hito de calidad en artículos de alimentación y cuidados para el bebé.

La línea original de cinco productos ha crecido a 220 y además, hay más de 300 artículos para el cuidado del bebé que tienen el muy respetado nombre Gerber. En la actualidad, el famoso bebé Gerber aparece en todos los alimentos infantiles que se venden alrededor de todo el mundo y es el símbolo de la calidad Gerber.

2.2. Gerber en Costa Rica

Productos Gerber de C. A. se establece en Costa Rica en 1968, como una subsidiaria de Gerber Products Company, de Fremont, Michigan, Estados Unidos de América (USA). La operación en Costa Rica se inicia para suplir las necesidades de alimentos infantiles al mercado Centroamericano y ya para 1976 se exportan productos tropicales al Caribe.

El año de 1977 es un momento histórico, ya que la compañía diversifica su operación y produce además puré de banano y sus derivados, siendo actualmente el mayor procesador de esa fruta en el mundo. Un año después en 1978, se inaugura la planta de cereal.

En 1994, Gerber fue adquirida por la empresa suiza Sandoz, la cual goza de gran reconocimiento internacional en el campo de agroquímicos, nutrición, farmacéuticos, ambiente y construcción, entre otros. En 1996, se da una fusión entre Sandoz y Ciba Geigy, dando origen a la corporación Novartis.

Los productos, comercializados bajo la prestigiosa marca Gerber, incursionan los mercados de USA, Europa, Israel, Centroamérica y Sudamérica. Hoy día, se continúa creciendo en las actividades comerciales y de expansión a los diversos mercados.

En Productos Gerber de C. A., está constituida por aproximadamente 600 asociados y alcanza ventas anuales mayores a los \$20 millones.

2.3. Misión, visión y valores de la compañía

Misión:

“En Gerber reconocemos que nuestros clientes son nuestra razón de existir. Todos, como un solo equipo, estamos preparados no sólo para cumplir sino para exceder sus expectativas. Cada uno de nosotros es un elemento valioso dentro de la organización y estamos comprometidos con la calidad, la eficiencia y el más alto nivel de integridad y de responsabilidad social, para avanzar continuamente hacia la excelencia.”

Visión:

“Si conocemos y satisfacemos las necesidades de los consumidores mejor que nuestros competidores, llegaremos a ser el líder mundial reconocido en la automedicación y la asistencia sanitaria nutricional. Lograremos nuestros objetivos si combinamos las últimas novedades científicas con los mejores profesionales y una excelente comercialización de nuestras marcas. Las estrategias fundamentales que debemos seguir son: innovación, fuertes ampliaciones de la cartera de valores y aumento de la productividad”

A criterio personal, tanto la misión como la visión de una compañía deben significar un reto; deben entenderse fácilmente; no solo deben ser el sueño de una persona, sino el compromiso del equipo; deben tomar en cuenta los retos que presenta el mercado y los esfuerzos para satisfacer las necesidades mejor que la competencia.

Es necesario que éstas no solo sean un conjunto de palabras, deben ser parte integral de cada miembro de la compañía, independientemente del puesto que se ocupe; cada empleado debe sentirse comprometido y responsable del cumplimiento de las mismas, esta es su razón de ser.

Cuando en la compañía se comparte una dirección común y se tiene sentido comunitario, se puede llegar más fácilmente y más rápido a donde se desea. Es muy importante que la empresa logre alinear los intereses de la organización, con los intereses personales.

Valores³⁸

“La palabra Valor significa que tenemos una convicción profunda en cuanto a nuestra forma de comportarnos y en lo que deseamos alcanzar. Los valores orientan nuestras actitudes, lo que creemos y que consideramos bueno y verdadero”.

Liderazgo: *el colaborador fija objetivos de gran alcance, prioridades y compromisos. Es pura energía, estado de vitalidad y ánimo que contagia a los demás. Motiva, inspira y genera confianza. Tiene valor para defender sus opiniones, ideas y a los compañeros. Se adapta a cambios para garantizar la competitividad y la efectividad a largo plazo.*

Autoridad / Responsabilidad: *el asociado debe fijar objetivos de rendimiento concretos y un “radio de acción” perfectamente definidos. Asume las responsabilidades que le corresponden. Proporciona orientación y define las responsabilidades, además de asignar recursos y las habilidades necesarias. Hace participar a los compañeros adecuados en el momento y en la situación precisa. Sabe aprovechar al máximo la diversidad de los miembros del equipo para lograr mayores éxitos empresariales.*

Sinceridad / Confianza / Integridad: *es realista y sincero. Trata a los demás con respeto y confianza. Actúa y se comporta de acuerdo con lo que dice. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Se comporta con honestidad / confianza en todas las facetas de su vida y es un ejemplo de conducta ética.*

Comunicación: *se comunica de manera abierta, clara, precisa, detallada y coherente. Escucha con atención y estimula la respuesta. Facilita a los demás un acceso sencillo y eficaz a la información (según las necesidades de conocimiento).*

³⁸ Novartis Consumer Health, S.A.: The People, Performance Review & Development Programme.

Creatividad e innovación: *el asociado debe buscar, sin cesar, nuevos métodos para mejorar los resultados. Aplica el principio de “buscar y volver a aplicar” de modo efectivo en situaciones nuevas para mejorar los resultados actuales. Genera ideas nuevas y revolucionarias, susceptibles de permitir alcanzar excelentes resultados. Promueve los cambios y fomenta de modo activo las novedades y la creatividad en toda la empresa. Es flexible y se adapta bien a los cambios.*

Orientación hacia el cliente / Calidad: *es necesario otorgar máxima prioridad a la satisfacción del cliente. Escucha a los clientes. Crea soluciones para las necesidades no satisfechas de los clientes. Su lema es la calidad y se esfuerza por mejorar continuamente.*

Orientación a la acción: *es decidido, emprendedor, emplea la iniciativa y la velocidad como armas competitivas. Responde con rapidez y garantiza la puesta en marcha de los proyectos con prontitud. Se esfuerza por lograr la simplicidad y claridad. Es flexible y considera el cambio como nuevas oportunidades de desarrollo. Exhibe un comportamiento arriesgado pero responsable. Experimenta nuevas maneras de hacer las cosas. Evita la burocracia.*

Ser competentes: *el colaborador debe estar bien informado sobre lo que concierne a su área de responsabilidad. Se queda con lo esencial de los temas complejos. Muestra capacidad para trabajar en varias áreas y diversas zonas geográficas.. Se caracteriza por su buen criterio. No le importa compartir su experiencia y sus conocimientos con los demás. Es racional y se aferra a los hechos. Muestra constante interés por aprender.*

Compromiso y autodisciplina: *respalda y aplica todas las decisiones. Se compromete el 100% para lograr los objetivos acordados (lucha por conseguir lo imposible). Es justo y comprensivo, aunque le gusta tener que tomar decisiones complicadas. Evita y supera los obstáculos que se interponen en el camino para conseguir los objetivos empresariales. Supervisa la implementación de las acciones acordadas. Es fiel a sus compromisos.*

Es muy importante dentro de cualquier empresa contar con una serie de valores que rijan todas las actividades tanto internas como externas. Novartis, insta que la aplicación de los valores se deben dar

tanto a nivel personal como dentro de las labores diarias en la compañía; busca la manera de mejorar las habilidades de cada individuo para que éstos obtengan el máximo potencial y aumenten su aportación a la empresa.

Como busca lograrlo con la evaluación de objetivos de sus empleados; estos se analizan desde dos grandes perspectivas: por un lado el cumplimiento de los objetivos personales, y por otro el cumplimiento de los valores compartidos de Novartis.

Esta es la forma en que se busca hacer realidad la visión de la compañía; cuando el propósito (misión y visión) y los objetivos se refuerzan mutuamente y el grado de compromiso en el grupo es elevado, todo ello se convierte en una poderosa máquina de consecución de resultados.

2.4. Sistema de conservación de los alimentos Gerber

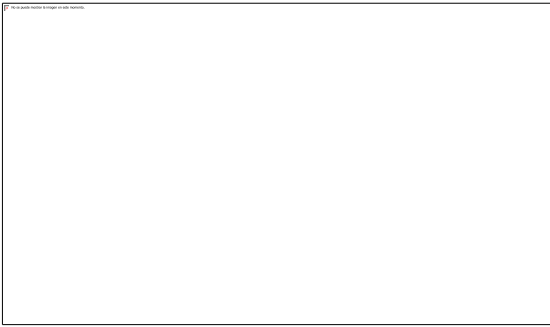
Erróneamente, se ha creído que para envasar alimentos forzosamente se les debe adicionar algún químico para su duración. Los alimentos infantiles Gerber son alimentos totalmente naturales, que no contienen preservantes químicos, ni colorantes, ni saborizantes artificiales.

En Gerber los alimentos son sometidos a un proceso especial de envasado al vacío, que permite que el alimento se conserve en perfectas condiciones durante un tiempo prolongado, mientras el frasco no se abra, sin tener que agregar ningún preservante químico; utilizando tecnología muy precisa que permite, además, obtener una máxima retención de los nutrientes.

Gerber garantiza al consumidor la vida útil de sus productos, aplicando tecnología de barreras, que consiste en el control de la acidez de sus productos, tratamiento térmico, envasado en caliente y sellado al vacío. Los frascos son inspeccionados, soplados con aire y lavados con agua caliente, para asegurar su higiene y evitar que éstos se revienten en el momento de llenarlos con el alimento.

Una vez que el frasco se llena con el alimento, pasa por una tapadora equipada con una cámara de inyección de vapor, la cual expulsa el aire presente en la parte superior del envase, previamente a la colocación de la tapa. Parte de este vapor queda atrapado en el espacio vacío del frasco.

Las tapas tienen un recubrimiento interno para evitar el contacto directo del metal con el alimento.



Más importante aún, este recubrimiento contribuye a lograr nuestro sello hermético, para que el alto vacío que preserva el producto se mantenga dentro del frasco, hasta que éste sea abierto por la persona que proporciona el alimento al bebé.

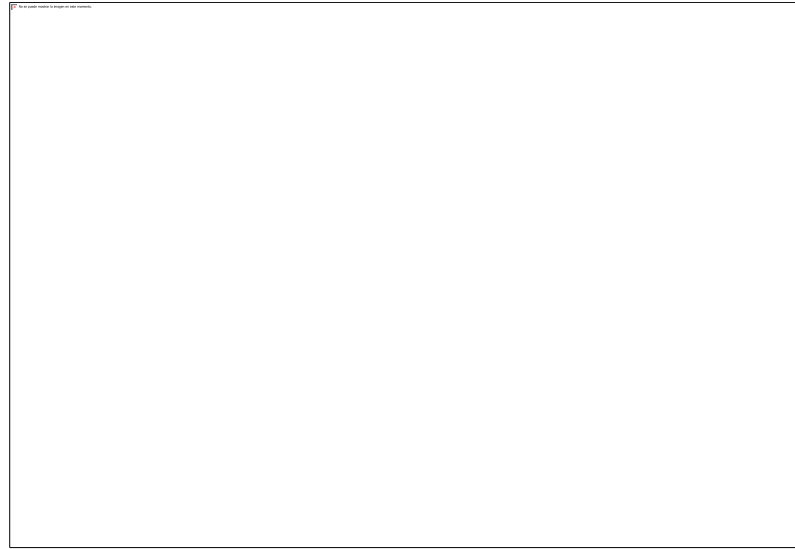
Una vez tapados los frascos, éstos pasan por una banda que presiona las tapas para garantizar su contacto con la corona de los frascos, asegurando de este modo, el cierre hermético de los envases.

Los frascos herméticamente sellados pasan posteriormente por un proceso de esterilización comercial, en el que se controla el tiempo, la temperatura y la presión que se da en cada alimento para prevenir la pérdida de sustancias nutritivas.

El vapor atrapado en el espacio vacío del frasco, antes de colocar la tapa, se transforma en gotitas de agua en el proceso de enfriamiento. Éstas pasan a ser parte del alimento, dejando un espacio vacío en la parte superior del frasco, lo que permite la conservación del alimento sin agregar preservantes químicos.

La industria de alimentos infantiles procesados permite ofrecer productos seguros desde el punto de vista higiénico y nutricional, mediante la aplicación moderna de tecnología de alimentos.

Figura No 1: Diagrama planta Novartis



Retención de nutrientes

Los métodos de elaboración actualmente disponibles en la industria de alimentos, comercialmente preparados, permiten una retención más alta de nutrientes³⁹, que los métodos utilizados a nivel casero.

Además de la excelente retención de nutrientes que se logra en los alimentos, comercialmente procesados, los alimentos infantiles presentan ventajas adicionales más específicas; ya que se fabrican en envases relativamente pequeños que permiten menor tiempo de proceso, lo que a su vez, disminuye la posibilidad de pérdida de nutrientes.

Todos los ingredientes de los Alimentos Infantiles Gerber se mezclan, desde el principio, con el agua necesaria para su preparación y empleando procedimientos que favorecen la retención de los nutrientes.

Esterilización

El principio para envasar, es simplemente esterilizar con calor los envases herméticamente cerrados. Sin embargo, producir y mantener esa esterilidad, mientras se maximiza la retención de

³⁹ Sustancias químicas indispensables que aportan energía como son las proteínas, grasas y carbohidratos y existen otros nutrientes, que no aportan energía, pero son fundamentales para que se realicen las funciones en el organismo, como son: las vitaminas y los minerales

nutrientes y la calidad general, requiere de una precisa y complicada aplicación de moderna tecnología de alimentos.

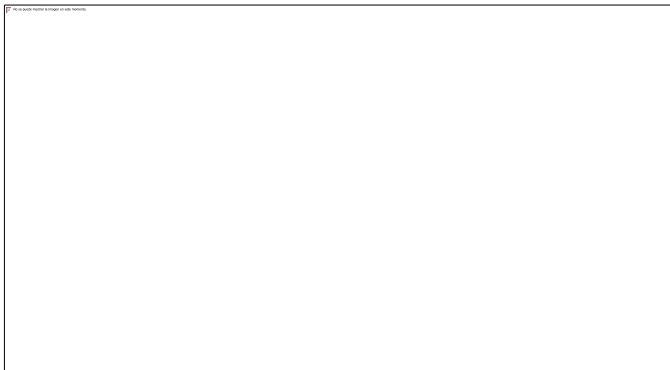
Son indispensables materias primas de alta calidad que incluyen producto fresco, ingredientes y envases limpios. El tiempo adecuado y la temperatura de proceso se aplican en relación con el grado de acidez (pH), consistencia del alimento, la clase, tamaño y forma del envase.

Además, debe cuidarse la complejidad de la ingeniería de empaque, diseño del envase, cerrado a prueba de aire (cerrado hermético), espacio vacío y perfecta sincronización de la línea de producción.

Conservación

Los alimentos infantiles procesados, se conservan en su envase sellado, porque han sido

comercialmente esterilizados. Ofrecen lo más avanzado en seguridad microbiológica que no puede ser comparada con la de los alimentos preparados en casa, ya sea con producto fresco, o congelado y aunque se mantengan altas normas de higiene en su manejo.



Seguridad e higiene

Gerber pone gran interés en la cuidadosa selección de materias primas, supervisión de las condiciones de envasado y empaque, así como del control de pesticidas y análisis del agua utilizada en la elaboración de los alimentos.

La tecnología actual de Alimentos Infantiles Gerber pone atención en todos y cada uno de estos controles a través de diversos métodos analíticos, mediante los cuales se detectan residuos de materiales extraños en los productos frescos.

Estas técnicas se emplean para ser examinados antes de ser utilizados, los que no llenan las especificaciones requeridas se rechazan. En el hogar no es posible aplicar estas pruebas analíticas.

2.5. Sistema de alimentación por pasos

Las nuevas políticas de alimentación infantil a nivel mundial, sugieren que durante los primeros seis meses de vida del niño y la niña, reciban únicamente leche materna, ya que por lo general, ésta proporciona los nutrientes que el bebé necesita para su crecimiento y desarrollo normal.

Sin embargo, después de cierto tiempo la leche materna deja de ser suficiente para cubrir las necesidades nutricionales de los infantes para su crecimiento y desarrollo. Es en este momento cuando se debe iniciar la introducción de alimentos complementarios⁴⁰ a la leche, estableciendo gradualmente una dieta variada, completa y saludable según la etapa del crecimiento y desarrollo del niño o niña. Los requerimientos nutricionales del bebé varían dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentre según su edad y actividades.

Los alimentos infantiles Gerber suplen las necesidades nutricionales de los bebés a través del “sistema de alimentación por pasos”, siempre y cuando, se alternen todas sus variedades en forma balanceada dentro del plan de alimentación Gerber.

Este “sistema de alimentación por pasos” es desarrollado para proporcionar a las familias información acerca de la selección de alimentos nutritivos para las diferentes etapas del desarrollo del niño o niña y su tolerancia individual, más que en recomendaciones rígidas por edad. También ayuda a las familias a determinar qué alimentos son apropiados para cada etapa.

Los Alimentos Infantiles Gerber se clasifican en tres “pasos”, de acuerdo con el valor nutritivo, digestibilidad, textura de consistencia, ingredientes, sabor y volumen de cada una de las variedades de sus productos, con el fin de ajustarse a las necesidades individuales de los niños y niñas de acuerdo con sus diferentes edades de crecimiento.

⁴⁰ Son todos aquellos alimentos diferentes de la leche materna o fórmula láctea que la complementan nutricionalmente cuando éstas resultan insuficientes para satisfacer las necesidades nutricionales del lactante.

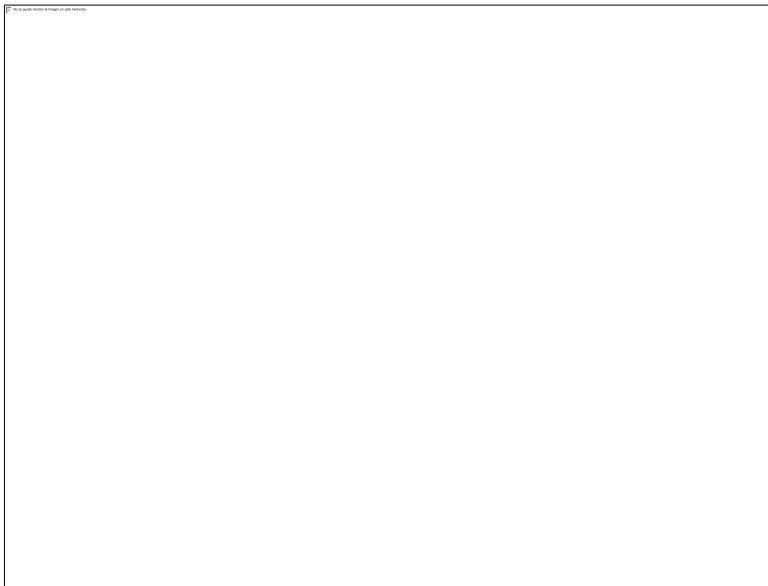
Los padres de familia, junto con el médico del niño o la niña, pueden determinar el momento apropiado para comenzar con los alimentos semi-sólidos. No obstante, Gerber ha desarrollado una serie de directrices generales para poder identificar el momento en que un bebé está preparado para los pasos progresivos del “Sistema de Alimentación”. A continuación se dan una serie de características generales de los productos por pasos:

Paso 1: este paso cuenta con catorce variedades clasificadas en cereales, jugos de 4 onzas, colados de frutas y colados de verduras. No contiene preservantes químicos, colorantes, ni saborizantes.

Características:

100% natural.

Etiqueta anaranjada.



Un sólo ingrediente o grano.

Textura extra suave, de fácil digestión.

Frasco pequeño de 71 gramos (2,5 onzas).

Jugos en frascos de 4 onzas.

No contienen sal ni azúcar, excepto los cereales.

Para iniciar a los seis meses de edad.

Variedades:

Cereales:

Arroz

Avena

Jugos 4 oz.:

Manzanas
Peras
Uva Blanca
Manzana y peras

Colados Homogeneizados

Frutas:

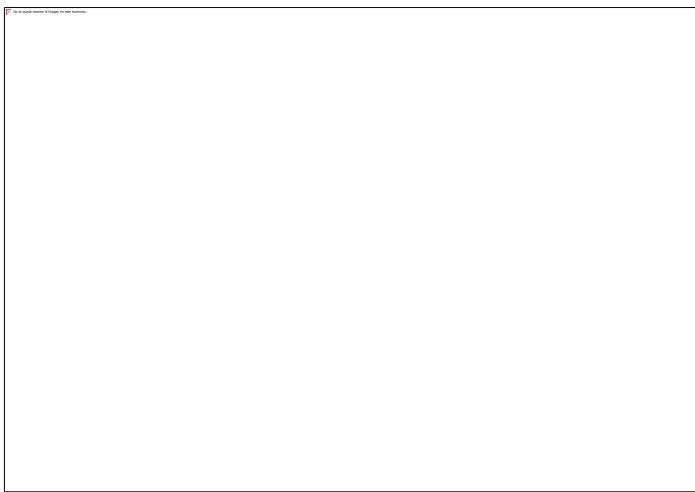
Manzanas
Bananos
Mangos
Pera
Melocotón
Ciruela pasa

Verduras:

Ayote (zapallo)
Zanahorias

Paso 2: este paso cuenta con treinta y cuatro variedades clasificadas en cereales, jugos de 4 onzas, jugos de 8 onzas, colados de frutas, colados de verduras y carnes. No contienen preservantes químicos, colorantes, ni saborizantes.

Características:



100% naturales.

Etiqueta azul.

Uno o más ingredientes.

Textura suave, de fácil digestión.

Frasco de 113 gramos (4 onzas).

Jugos y néctares en frascos de 4 y 8 onzas.

Contienen sal y azúcar en cantidades moderadas.

Para iniciar a los seis meses de edad.

Proveen una mayor variedad de nutrientes para las diferentes necesidades de los niños.

Mayor variedad para ayudar a desarrollar los sentidos, el niño o niña aprende sobre los nuevos sabores, olores, colores y texturas.

Cereales:

Mixto

Arroz con frutas

Jugos 4 oz.:

Manzanas y melocotones

Zanahoria con naranja

Jugos 8 oz.:

Manzanas

Peras

Manzanas y melocotones

Frutas mixtas con yogurt

Manzana con yogurt

Melocotón y pera con yogurt

Colados de Frutas:

Albaricoques

Bananos

Ciruela pasa

Mangos

Melocotones

Peras

Piñas

Bananos y piñas

Frutas mixtas
Manzanas y piñas
Peras y piñas
Piñas y papayas
Manzanas
Zanahorias con jugo de naranja

Colados de Verduras:

Ayote (zapallo)
Carne de res y tallarines
Crema de pollo
Verduras y carne de res
Verduras e hígado de res
Verduras mixtas
Verduras y pollo
Zanahorias

Postres: Postre de frutas
Postre de manzanas con canela

Paso 3: este paso cuenta con veintiuna variedades clasificadas en cereales, jugos de 4 onzas, jugos de 8 onzas, puré de frutas, postres, puré y trocitos de verduras y carnes. No contienen preservantes químicos, ni colorantes, ni saborizantes.

Características:

100% natural.

Etiqueta roja.

Más de dos ingredientes.

Textura ligeramente más gruesa. Comidas en puré y trocitos.

Frasco de 170 gramos (6 onzas).

Jugos y néctares en frascos de 4 y 8 onzas.

Contienen sal y azúcar en cantidades moderadas.

Para iniciar alrededor de los nueve meses de edad.

Comiditas para bebés a los que les están comenzando a brotar sus primeros dientes.

Facilita la transición a la alimentación familiar.

Cereales:

Lacteado arroz con leche

Lacteado trigo con leche

Trigo miel

Jugos /Néctares 4 oz.:

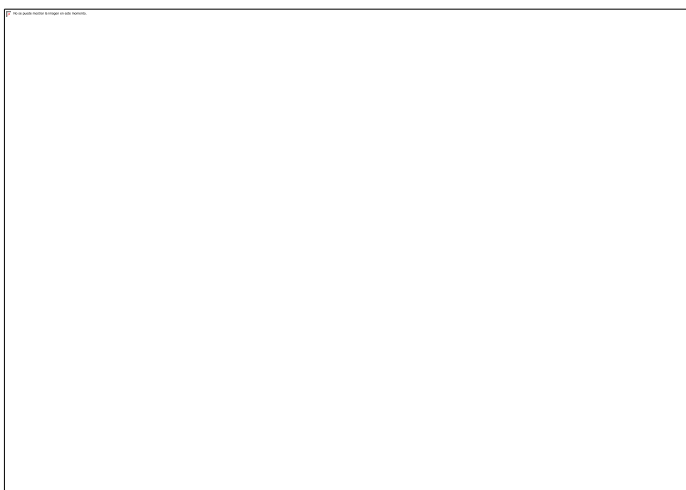
Néctar de mango

Néctar de frutas tropicales

Néctar de frutas criollas

Néctar de frutas isleñas

Jugos /Néctares 8 oz.:



Jugo de zanahoria con naranja

Néctar de mango

Néctar de frutas tropicales

Frutas:

Melocotones

Bananos

Manzanas

Peras

Piñas

Zanahorias con jugo de naranja

Verduras:

Verduras mixtas

Verduras y carne de res

Verduras y pollo

Sopa de pollo

Postres:

Postre de frutas

El aprender a comer alimentos sólidos toma tiempo, el sabor, la consistencia y la variedad de estos alimentos son una nueva sensación y estímulo para el inicio de buenos hábitos de alimentación en el bebé.

“Paso 1” permite a la mamá ir determinando el grado de tolerancia que tiene su hijo a alimentos complementarios a la leche materna.⁴¹

“Paso 2” ofrece productos de uno o más ingredientes combinados como vegetales mixtos y frutas tropicales; ofrece una porción mayor para satisfacer el apetito del bebé; tiene una mayor variedad de alimentos que se pueden agregar a la dieta del bebé.

Por último “Paso 3” ofrece alimentos que proveen vitaminas, proteínas, minerales para mantener el crecimiento y desarrollo del niño o niña; su porción de alimento es mayor de acuerdo con el apetito creciente del bebé; tiene texturas ligeramente más gruesas y algunos con pequeños trocitos que estimulan la masticación.

Gerber ofrece soluciones de alimentación de acuerdo al período de desarrollo en que se encuentre el bebé.

2.6. Análisis FODA de los colados Gerber

Para preparar un plan de mercadotecnia, el experto necesita afrontar los retos particulares de la compañía y sus productos; las principales conclusiones que se deducen de la evaluación del negocio

⁴¹ No contienen trigo, leche, huevo o cítricos a los cuales algunos niños y niñas son susceptibles.

han de traducirse en problemas que es preciso resolver y en oportunidades susceptibles a aprovechar. Es en este punto que se vuelve necesario el determinar cuáles son las principales fortalezas y oportunidades de la empresa, que permitan llegar a tener una ventaja competitiva sostenible; además de conocer las debilidades y amenazas del negocio. A continuación se detallan cada una de ellas:

Fortalezas

- ◆ Goza de gran prestigio como empresa líder en el mercado de alimentos infantiles, por ser la primera empresa en ofrecer este producto, tanto a nivel mundial como en nuestro país.
- ◆ La compañía ha producido y comercializado productos para el cuidado del bebé desde 1960 y en la actualidad ofrece más de 300 productos bajo las marcas Gerber®
- ◆ Es la única empresa que produce alimentos infantiles que ofrece un sistema de alimentación por pasos.
- ◆ Es la primera compañía alimenticia en Costa Rica en obtener la certificación ISO-9002, lo que la pone en ventaja competitiva en el mercado europeo en la comercialización de puré de banano, hojuelas y esencia.
- ◆ Cuenta con una marca con un posicionamiento de mercado muy fuerte, símbolo de prestigio y calidad.
- ◆ Búsqueda constante de altos estándares de calidad y eficiencia.

- ◆ El proceso de envasado al vacío, que permite que el alimento se conserve en perfectas condiciones durante un tiempo prolongado, sin tener que agregar ningún preservante químico.
- ◆ Utilización de tecnología que permite obtener una máxima retención de los nutrientes.
- ◆ Gerber dispone de una amplia variedad de alimentos que enriquecen la calidad nutricional de la dieta.
- ◆ Uno de los mayores beneficios de los alimentos comercialmente procesados, es su comodidad ya que vienen listos para servirlos al bebé, y la madre puede dedicar más tiempo a su familia.

Oportunidades

- ◆ Posibilidad de mejorar la participación de mercado en canales como tradicionales y mini súper; además de buscar, dar una mayor presencia del producto en zona rural.
- ◆ Nuevos mercados para el desarrollo de nuevos productos acordes a las necesidades de los consumidores "No target".
- ◆ Crisis en Venezuela que ha afectado directamente a nuestro principal competidor, ocasionándole faltantes de productos en los principales supermercados e incluso en el canal tradicional o pulperías donde ha ingresado con más fuerza en nuestro país.

- ◆ A pesar de que Heinz ya se encuentra en la cadena de supermercados Palí, por los faltantes de producto y su baja rotación, se analiza la posibilidad de retirar el producto de estos supermercados.

Debilidades

- ◆ Gerber se ha centrado en consumidores de clase media media y alta.
- ◆ Baja inversión en mercadeo.
- ◆ Una cartera de productos muy amplia que a veces tiende a confundir a los consumidores. Cuenta con un total de 73 productos, que incluyen los colados, jugos, cereales, agua y bebida nutritiva. Solo en colados Paso 1 cuenta con ocho variedades, Paso 2 veinticuatro variedades y Paso 3 con once variedades.
- ◆ A pesar de que Gerber cuenta todavía con una buena imagen de marca, es un producto que no ha variado en muchos años su presentación.
- ◆ Los canales en los cuales Gerber ha perdido mayor participación son los tradicionales o pulperías, además de que en nuestro país se ha descuidado la región rural.
- ◆ Dentro de la región el país que tiene el mayor peso para la compañía es Costa Rica y es donde más daño ha hecho la competencia.

- ◆ Debido a que muchas de las decisiones sobre cambio de imagen, publicidad, etc., se supeditan a la aprobación en Casa Matriz, a veces no se logran tener un mejor tiempo de reacción ante la competencia.

Amenazas

- ◆ Heinz un competidor que, poco a poco, está tomando fuerza en el mercado y con el cual se tiene un diferencial de precio de un diez por ciento.
- ◆ Posible ingreso en el mercado de colados marca Nestle en la región, la cual cuenta con etiquetas más llamativas que las de Gerber.
- ◆ Aumento en la presencia de marcas con precios bajos como Respin en la región.

Gerber es una marca de prestigio en el mercado sinónimo de calidad y tradición, es la única empresa que ofrece una guía práctica para las madres en su “sistema de alimentación por pasos”; sin embargo en la actualidad, se encuentra inmersa en un mercado que cada vez es más competitivo y ofrece otras alternativas en algunos caso más económicas.

Es en este momento en que la empresa debe darse a la tarea de desarrollar una fórmula de cómo va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas son necesarias para alcanzar tales objetivos; con el fin de que el consumidor llegue a entregarle su lealtad y lograr establecer relaciones a largo plazo con ellos.

2.7. El mercado de comidas preparadas para bebés o colados

A pesar de que nuestra sociedad todavía tiene el concepto de que la comida preparada o enlatada no es saludable; el mercado de colados en nuestro país de acuerdo con la empresa de investigación de mercados AC Nielsen representa en promedio 230.000 kilos de colados, que aproximadamente son poco más de dos millones de frasquitos y esta categoría aporta un ingreso de cerca de \$650.000 en un bimestre⁴².

Este mercado se puede dividir en dos grandes grupos, las frutas que representan casi el 87% de las ventas de la categoría, con quince variedades y el de las comiditas con el restante porcentaje, para un total de veintitrés variedades.

Antes de continuar con el presente tema, se cree necesario introducir al lector en el concepto de dos tipos de canales de distribución utilizados por la empresa AC Nielsen en sus reportes, los cuales se utilizan como base para el análisis:⁴³

Tradicional: “establecimientos que se dedican a la venta de productos alimenticios, de aseo del hogar, de aseo personal, cigarrillos, refrescos aguas gaseosas, licores, etc. Son tiendas con mostrador y cuentan con dependientes que despachan la mayor parte de la mercancía. La gran mayoría se anuncian como pulpería, tienda, abarrotería, mercadito, abastecedor, etc.”

Autoservicios: “establecimientos que se dedican a la venta de todo tipo de productos, tales como alimentos, medicamentos, de aseo del hogar, de aseo personal, licores, etc. El público puede escoger libremente la mayoría de los productos que se encuentran en los anaqueles sin la intervención del vendedor. Cuenta con por lo menos un CARRIL DE SALIDA que es un punto de pago con o sin caja registradora que conduce a la salida del establecimiento, donde el cliente paga sus productos. Generalmente cuentan con carritos y/o canastillas para facilitarle al cliente el manejo de la mercancía.”

Esta empresa divide los autoservicios en tres categorías: “autos de un carril” que se encuentra constituido básicamente por minisuper; “autos de descuento” que son supermercados que manejan el concepto de una variedad reducida de productos de la canasta básica a precios bajos, como lo son los Palí; “autos grandes y pequeños” que incluyen tanto las cadenas de supermercados como los independientes.

⁴² AC Nielsen. Reporte participación de colados, Índice AC Nielsen de detallistas. SE. Costa Rica, Agosto-Setiembre 2002.

⁴³ *Ibid.*

El total de las ventas en kilos de los colados básicamente se desarrolla el 74,9% en supermercados, estos incluyen tanto las cadenas como los independientes; el restante 25,1% corresponde a los tradicionales o pulperías. Además, como se muestra en el gráfico N° 1 el 75,3% del total de la venta se realiza dentro del GAM.

Actualmente Gerber cuenta con una participación de mercado del 90%, sigue siendo el líder del mercado; sin embargo tan solo a inicios del 2001 no tenía competencia en Costa Rica. Como se puede observar en el siguiente gráfico, en los canales en los cuales se ha perdido mayor participación es en tradicionales y autoservicios grandes y pequeños, esto últimos incluyen cadenas de supermercados exceptuando Palís y los supermercados independientes. Además de que se requiere mejorar la distribución en zona rural.

Gráfico N° 1: Estructura de la venta total en Costa Rica



Un objetivo de la aplicación de una estrategia competitiva para una empresa, radica en encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra aquellas fuerzas que mueven la competencia en un sector, o pueda inclinarlas a su favor. Uno de los errores que comete Gerber y es inteligentemente aprovechado por Heinz, consiste en no reforzar las barreras de entrada al mercado, específicamente el acceso a los canales de distribución. La compañía descuida un canal importante, el de tradicionales o pulperías, que tiene una característica muy particular en la mayoría de las categorías: no maneja un número muy grande de marcas, debido a su tamaño y al poder adquisitivo que tiene.

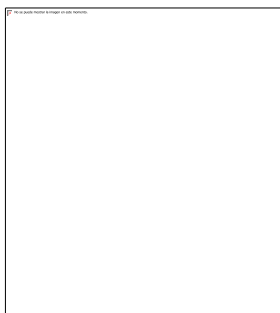
En el caso particular de las comidas preparadas para bebé, la mayoría de estos negocios maneja una marca e introduce algunas variedades de frutas y comidas. Si la empresa crea una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de asegurar la distribución de su producto, principalmente en la zona rural, donde este tipo de negocios tienen una mayor importancia, el nuevo competidor tiene que persuadir al detallista de que acepte su producto y por consiguiente la pérdida de participación de mercado para Gerber no es tan fuerte.

Otra de las formas en que la compañía puede crear barreras de entrada en los canales de distribución es manteniendo lazos con estos, basados en antiguas relaciones; con un servicio de alta calidad; o incluso con relaciones exclusivas con estos.

2.8. Competencia

El objetivo del análisis de la competencia es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor puede hacer; la respuesta probable de cada competidor a la gama de movimientos estratégicos que otras empresas pueden iniciar; a la posible reacción de cada competidor a cambios en el sector o del entorno. Es por esto que es importante conocer ahora, un poco de la historia no solo a su actual competidor Heinz, sino también, prever el ingreso en comidas preparadas, de una marca con mucho peso a nivel internacional como lo es Nestle. Luego se procede a detallar la situación actual específicamente del mercado costarricense.

2.8.1. Principales competidores



Heinz⁴⁴

Esta empresa comienza en Pittsburgh, USA, produciendo rábanos picantes, salsa de tomate y encurtidos embotellados. Ya en 1900, Heinz vende sus productos en todo el mundo. La introducción de una nueva línea de alimentos para bebés salva a la compañía de la quiebra durante la recesión de 1930. En 1994 Heinz compra la firma de alimentos infantiles Farley's y en 1998 trata de ganarse un lugar en el mercado de los alimentos orgánicos para bebés con su adquisición de Earth's Best.

La subsidiaria venezolana es la encargada del mercado de Latinoamérica y el Caribe. Fundada en 1960 como Alimentos Heinz C.A, construye su planta en Valencia y sus oficinas en Caracas. Las

⁴⁴ www.heinzbaby.com

oficinas de Miami se encargan de buscar los clientes en la región latinoamericana, para luego dirigirlos al Departamento de Exportación de Venezuela y desde aquí hacer la gestión de exportación. Alimentos Heinz Venezuela, surte a todo el Caribe, Colombia, Puerto Rico y Costa Rica. La empresa tiene alianzas estratégicas con empresas como Yukery y algunos *outsourcing* con empresas de servicios. Con la empresa Yukery, la alianza se enfoca en el área de productos de tomates pelados.

La firma es más conocida por sus potes de alimentos para bebés pero también vende fórmula infantil en Italia y Rusia. Además de vender productos de su propia marca, Heinz vende productos bajo las marcas Plasmon, Dieterba, Nipiol, Wattie's, y Farley's.

Actualmente sus productos líderes son la salsa de Tomate Ketchup y la producción de colados, adicionalmente a estos productos hay otras líneas como sopas, ensaladas, jugos, postres y la línea institucional "sobre" de mostaza y ketchup que se utilizan en los establecimientos de comida rápida de la cadena McDonalds. Adicionalmente la empresa tiene una línea de productos de comida para mascotas, con la marca SuperCan.

Nestlé

Nestlé es fundada en Suiza en 1866, por Henri Nestlé, químico de origen alemán establecido en Vevey, que se interesa por la alimentación infantil, y desarrolla una harina a base de leche y cereales tostados, destinada a los bebés que no podían ser alimentados por sus madres. Crea así un producto revolucionario que será rápidamente conocido en todo el mundo bajo el nombre de "Harina Lacteada Nestlé".

Actualmente la Compañía mantiene el nombre de quién fuera su fundador: Henri Nestlé, de quién hereda, su marca distintiva y el logo que identifica a Nestlé en todo el mundo, y que se utiliza desde



1868: *"un nido en el que un pájaro alimenta a sus pequeños"*. En alemán, el apelativo Nestlé significa "pequeño nido."

A la gama inicial de leche condensada y harinas lacteadas, se van incorporando progresivamente nuevos productos, que permiten que Nestlé hoy esté presente en las siguientes categorías de productos alimenticios: chocolates y golosinas, cafés solubles, productos culinarios, productos congelados y refrigerados, bebidas instantáneas, helados, galletas, pastas, y una amplia gama de productos destinados a los profesionales de hotelería y restaurantes.

Nestlé también ha incursionado exitosamente en otras categorías de productos, como: aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas.

2.8.2. El mercado costarricense

Actualmente el principal competidor de Gerber es la marca Heinz; este es un producto traído de Venezuela, aproximadamente a finales del 2001, cuenta con un diferencial de precios de aproximadamente de un 10% y, como se menciona con anterioridad, donde mayor daño ha hecho es en el canal de tradicionales; ya que a nuestro país la introducción del producto se realiza en este canal básicamente en la zona rural, aprovechando la debilidad de Gerber, la buena distribución que Banquette tiene y sus precios bajos con que se está comercializando.

Poco a poco inicia su ingreso en supermercados haciendo colocaciones fuertes de productos y manejando altos inventarios; por consiguiente la pérdida de espacios en los anaqueles para Gerber. A pesar que la rotación de sus productos es mucho más lenta, le ha sabido robar espacios afectando más fuertemente a los Pasos 1 y 3 como se puede observar en el gráfico N°2.

Grafico N°2: Análisis de distribución y agotamientos en autos grandes y pequeños



Existe una preferencia por parte de los autoservicios, independientemente de la marca, a mantener un mayor inventario en la variedad de frutas; si se analiza la distribución numérica⁴⁵ y los agotamientos⁴⁶ de producto, se puede observar que los negocios tienden a sacrificar en mayor cantidad, las comiditas Gerber básicamente en las presentaciones de Paso 1 y 3, para introducir las frutas de Heinz.

Es importante rescatar que en las últimas dos mediciones de AC Nielsen, hay una tendencia creciente de negocios que solían tener comiditas Paso 3, a eliminar esta variedad, principalmente en los supermercados independientes. Se debe cuestionar si este efecto se debe únicamente al ingreso de otro competidor o a que el distribuidor no realiza grandes esfuerzos en vender toda la línea de productos. Se cree necesario el reorientar los esfuerzos no solo de distribución, sino también mercadológicos, para lograr incrementar la rotación de las comiditas.

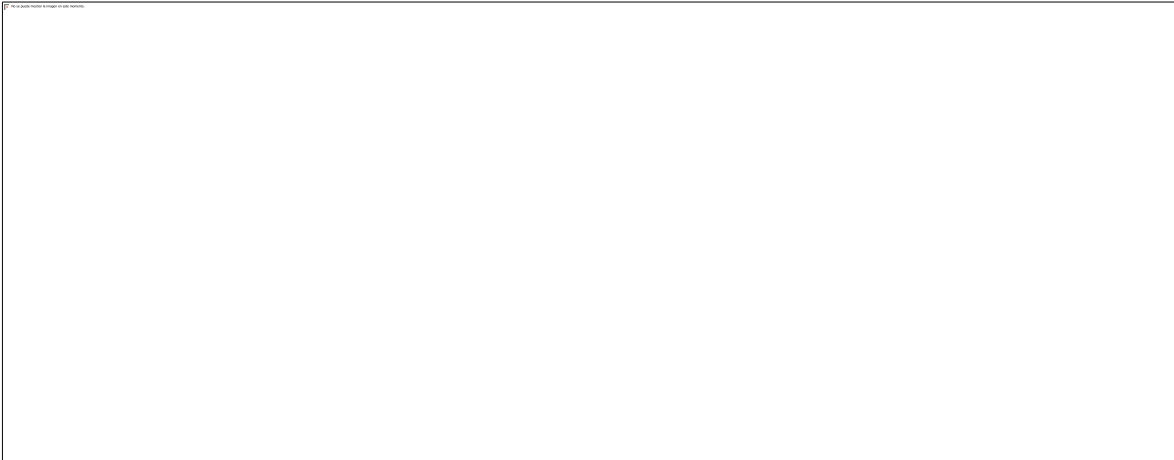
⁴⁵ Porcentaje de tiendas del universo Nielsen que manejan una marca o clase de producto.

⁴⁶ Porcentaje de tiendas del universo que manejan una marca o producto, pero que al momento de la auditoría se encuentran agotados.

Como se puede observar en el gráfico N° 3, por cada kilo de colados Gerber que se vende se, tiene 0,2 kilos de inventario, mientras que Heinz tiene 0,3 kilos, o sea un cincuenta por ciento más que Gerber. Las implicaciones que esto trae, es que se le esta dando a Heinz un espacio de anaquel superior al de su participación en ventas; el comerciante está invirtiendo en un producto que le da una menor retribución, además de que no rota tan rápido como Gerber.

Es importante hacer notar la falta de agresividad que la empresa tiene en la implementación de la administración por categorías, ya que solo las cadenas de supermercados más grandes lo han implementado; se le debe vender la idea a los demás clientes comerciales, que si desean competir, esta es una herramienta muy útil.

Gráfico N° 3: Análisis de inventario autos grandes y pequeños Costa Rica



Las presentaciones que maneja Heinz compiten directamente con Gerber en Paso 2 en sus colados de 113 grs. y los Creciditos con Gerber Paso 3. Su variedad cuenta tanto con frutas como comiditas en la presentación de 113 grs. y solo frutas en la de 170 grs. o Creciditos. Su cartera de productos es mucho más reducida que la de Gerber y tiene variedades nuevas como lo son los colados de yogurt y postres, como el pudín de vainilla y el arroz con leche.

Debido a la crisis que ha venido experimentando Venezuela, Heinz ha tenido problemas de abastecimiento en toda Centroamérica y Costa Rica no es la excepción. De acuerdo con el último reporte recibido de AC Nielsen, ha perdido participación en zona rural un 2,4%, a nivel de tradicionales un 1,4%, en autos de descuento (Palí) un 1,9% y en autos de un carril un 2,4%.

Se sabe que en poco tiempo se introducirán otras marcas de comidas preparadas como lo son Respin de Colombia, que es una marca que maneja un diferencial de precios muy bajo y donde más daño podría hacer es en el tradicional. Por otro lado un competidor muy fuerte en cereales a nivel de Centroamérica es Nestle, que cuenta con una línea muy amplia en colados, con presentaciones muy llamativas y que ha golpeado fuertemente a Gerber México y que se espera ingrese pronto a la región.

Hasta aquí se conoce el entorno interno y externo de Novartis Consumer Health, S.A., su línea alimenticia de productos infantiles, la cuál servirá de base para entender un poco mejor el mercado y al

consumidor de nuestros productos. En el capítulo siguiente se procede a analizar los resultados de la encuesta para determinar si realmente existe un mercado potencial que pueda ser explotado.

Capítulo III: Características del consumidor “No target” y segmentación

La evaluación del negocio ofrece el fundamento cuantitativo y cualitativo de la toma de decisiones para el subsecuente plan de mercadotecnia y la base de todas las decisiones estratégicas del plan. La mercadotecnia es una disciplina amplia y en ella es preciso adoptar decisiones como por ejemplo, a qué clientes hay que dirigirse, qué combinaciones de características de producto, qué canales se utilizarán y qué clase de comunicación se usará; para lograr contestar todas estas interrogantes es necesario ahora un estudio detallado de las características del mercado al que se pretende dirigir el producto.

Como se menciona en la metodología, se realiza una encuesta aplicada a un total de 80 adultos que viven en el GAM, cuyas edades oscilan entre los 20 y 45 años y que frecuentan alguno de los siguientes Mall: San Pedro, Plaza Mayor, Multiplaza y el Internacional o visiten los supermercados MxM Novacentro, o el Hiper más de Curridabat y que consuman colados Gerber o conozcan familiares que los consuman.

A continuación se detallan los principales resultados de la encuesta, que permite conocer algunas de las características más relevantes de este consumidor “No target”. En la primera parte describen los datos generados por el estudio y luego se procede a analizar más a fondo el perfil; hábitos de compra; las necesidades que el producto satisface; los nichos de mercado y beneficios para cada uno de los grupos de consumidores. El objetivo último es determinar, en alguna medida, si existen nichos específicos de mercado más limitados, a los cuales se les pueda ofrecer nuevos productos.

En este trabajo una de las mayores inquietudes que se desea plantear es la necesidad de conocer al consumidor, poder identificar cuales son las principales razones por las que compran nuestros productos y en que forma responden estos consumidores a diferentes esfuerzos de mercadotecnia que podría utilizar la empresa.

3.3. Perfil del consumidor “No Target”

Un mercadólogo puede crear una mezcla de mercadotecnia, combinando de manera singular, estrategias de producto, distribución, promoción y precio. Esta mezcla está bajo el control de la empresa y se diseña para atraer a un grupo específico de compradores potenciales.

Un mercado meta, a *grosso modo*, es un grupo definido que se considera comprará el producto con mayor probabilidad. A lo largo del tiempo esta mezcla debe ser modificada debido a los cambios que suceden en el ambiente en que los consumidores viven, trabajan y toman decisiones de compra. Estos cambios en el ambiente externo, moldean y sin cesar dan forma nueva al mercado meta. Es por esto que el estudio de los factores culturales, sociales, personales y psicológicos son tan importantes.

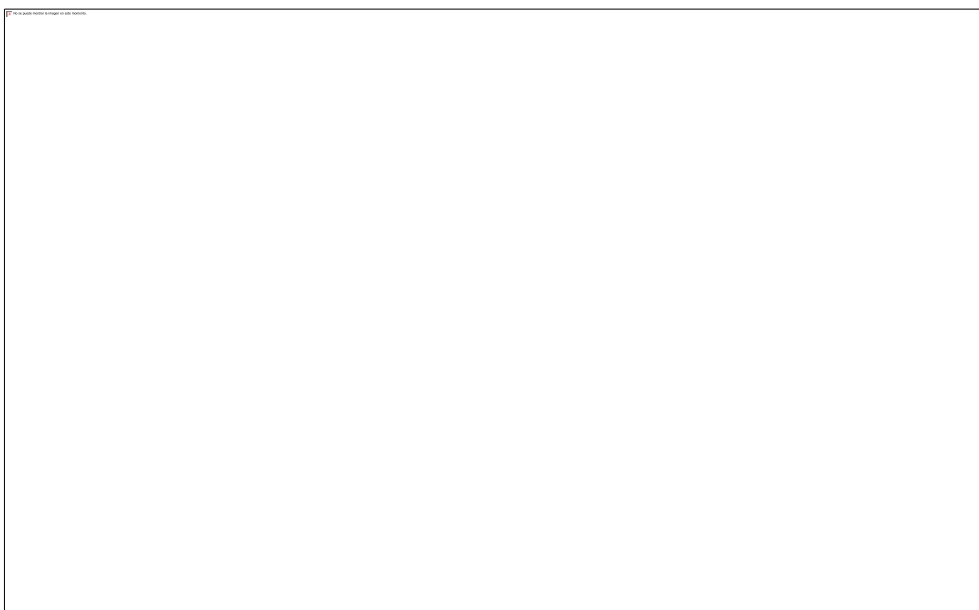
Los factores demográficos, otra variable no controlable, también son de gran importancia para los mercadólogos. “*La demografía es el estudio de las estadísticas vitales de la gente, como edad, raza y grupo étnico de origen, así como los lugares de procedencia*”⁴⁷.

La demografía es importante porque las personas constituyen la base de cualquier mercado; las características demográficas se relacionan estrechamente con el comportamiento de compra del consumidor en el mercado y son buenas predictoras de la forma en que responderá el mercado meta a una mezcla específica de mercadotecnia. Además ésta será la base para la segmentación del mercado que más adelante se realizará, a continuación se detallan los resultados más importantes.

Como se indica en el Gráfico N° 4 se observan los dos grupos de consumidores más importantes: los niños menores de 1 año que representan el 35%, estos básicamente son nuestro mercado meta; sin embargo hay un grupo de niños en edades entre uno a tres años que representan el 37%. Estos niños se caracterizan porque ya pueden consumir exclusivamente alimentos sólidos; no obstante, es un mercado que si la empresa logra explotar con productos un poco diferentes, podría ampliar su ciclo de vida.

⁴⁷ Lamb, Charles; Hair, Joseph Jr. y McDaniel, Carl. *Marketing*. International Thomson Editores, cuarta edición. México, 1998. Pag.58.

Por otro lado, se puede observar que los niños, en un rango de edades entre los 4 y 6 años, representan un 12%; el grupo de niños en edad escolar (7 y 12 años) y los adolescentes (13 y 17 años), juntos representan un 8%, se puede ver que los adultos, cuyas edades se encuentran entre los 18 y 45 años (que para efectos de nuestro estudio no es relevante hacer una clasificación más exhaustiva) representan un 8% y los adultos mayores un 12%. Sería interesante el lograr determinar si cuentan con características comunes que permitan poder tratarlos como un nicho de mercado específico.



Como se puede observar existe un mercado potencial que puede ser explotado, en un rango de edades, entre niños de 4 años hasta adultos mayores. Para complementar la importancia de este nicho, de acuerdo con las estadísticas vitales del 2000, suministradas por el Instituto de Estadística y Censos, el 85% de la población tiene una edad superior a los cinco años, de los cuales, aproximadamente, un 20%, se encuentran en edad escolar, los adolescentes representan un 10% y los adultos el restante porcentaje.⁴⁸

Existen tres razones básicas por la que es importante una adecuada segmentación de mercados: en primer lugar, porque permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares; en segundo lugar, aporta información que permite diseñar mezclas de mercadotecnia a la medida

⁴⁸ Se estiman estos grupos de edades, ya que las estadísticas vitales divide la población en quinquenios.

específica de las características y deseos de uno o más segmentos; tercero, porque está en concordancia con el concepto de *marketing*, la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa. No se debe olvidar los criterios para una segmentación exitosa: debe ser medible, identificable, accesible, importante y estable.

A continuación se indica, para cada uno de los grupos mencionados anteriormente, cuáles son las razones por las que consumen los colados Gerber.

3.3.1. Por qué consumen los colados

Las principales razones por las que compran los colados a los niños menores de un año, como se observan en el gráfico N° 5, son las siguientes: como primer punto el respaldo que les da la marca Gerber.

Esto tiene mucho peso para ellos, ya que el 20,6% considera la calidad del producto como un factor relevante; aquí es importante destacar que a pesar de la creencia de que la comida hecha en casa es mejor que las preparadas para bebés, existe la confianza en la marca Gerber; porque puede ofrecer una alimentación adecuada a sus hijos; a pesar de que las madres cuidan de la alimentación de todos sus hijos, ponen un mayor énfasis en el bienestar del bebé, por su absoluta dependencia hacia ella.

Se debe destacar en este punto, los importantes cambios en el estilo de vida de los costarricenses, el papel de las mujeres que trabajan y la familia; surgen nuevas oportunidades, para modificar las creencias y actitudes que influyen en la decisión de comprar comidas preparadas para los bebés, ofreciendo a las madres una opción de alimentación con todos los nutrientes que su hijo necesita y a la vez le permite contar con mayor tiempo para su familia.

Algunas estrategias para el cambio de actitud pueden ser: modificaciones al producto; modificar las ponderaciones de atributos, que consiste en convencer al mercado que debería atribuir más importancia a las características en las que la marca está bien situada; modificar las creencias sobre la marca, se trata de un reposicionamiento psicológico; modificar las creencias sobre las marcas

competidoras; atraer la atención sobre atributos no tomados en consideración o modificar el nivel requerido de un atributo, entre otros.

Por otro lado es importante que al niño le guste mucho el colado, esto es mencionado por el 19,1% de los entrevistados;. en este punto no se puede dejar de lado que a pesar de que nuestros productos están hechos para bebés, es muy importante su sabor ya que la primera persona que prueba el colado es la mamá.

Un 11,8% habla de la practicidad o comodidad que les representa el colado; sin embargo todavía la compañía debe atacar la idea negativa de algunos padres de familia por ser un producto enlatado, no es natural y contiene preservantes; otro 11,8% indica que es un producto con una gran tradición, es la marca con la cual han crecido varias generaciones de niños; un 7,4% mencionan las cualidades nutricionales y alimenticias de los colados y por último un 4,41% habla que el producto les inspira seguridad y confianza.

Si se analiza el producto en términos de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la necesidad básica que el colado satisface para estos consumidores es la “seguridad”, porque entre más pequeño es el niño, mayor es su dependencia hacia nosotros; la madre busca cuidarlos, protegerlos y tiene la confianza o seguridad en estos productos, ya que le ofrecen todos los requerimientos que su hijo necesita.



Por otro lado en el gráfico N° 6 se indica que para el segmento de los niños entre 1 a 3 años, el 34,7% de los padres entrevistados, menciona, como la principal razón, que al niño le gusta el producto; un 11,8% considera que el producto es de calidad; un 6,3% les gusta por su practicidad o comodidad; un 9,7% es un producto con valores nutricionales o alimenticio; es también relevante la parte de practicidad o comodidad que el colado tiene; esto lo manifiesta un 6,9%; además un 5,6% habla de la tradición de utilizar la marca; es importante recalcar que para niños de estas edades, el colado se ve como parte de su merienda en un 4,2%, o como un postre en el 5,6% de los casos.

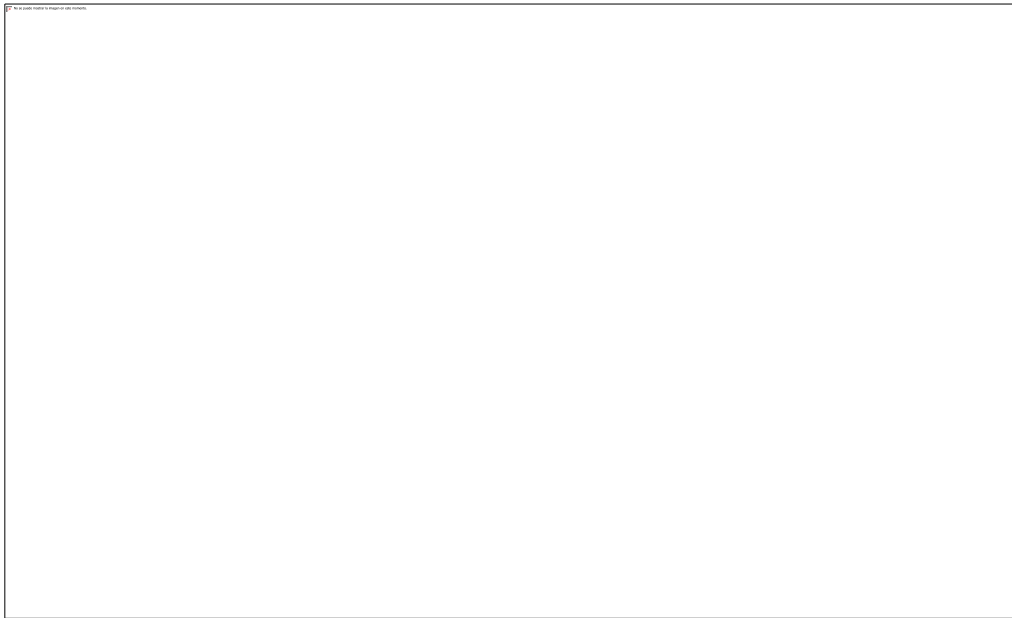
A pesar de que la principal razón por la que compran el producto es porque al niño le gusta todavía influye, en gran medida, la percepción que la mamá tiene sobre su calidad, el valor nutricional, la comodidad que le ofrece por la facilidad en su preparación y la tradición de la marca; por lo que la necesidad básica que satisface es la de “seguridad”.



El gráfico N° 7 muestra como entre el grupo de edad, de 4 a 6 años, para el 43,6% de los encuestados, es importante que al niño les guste el producto; por esto la empresa debe cuidar no solo la imagen de marca, sino que el sabor de sus productos deben seguir siendo atractivos para estos tipos de mercado.

Por otro lado los colados también son utilizados como parte de la merienda de los niños, en un 20,5%; se debe analizar la posibilidad de sustituir el frasco de vidrio por alguno que no sea peligroso para el niño, ya que algunos padres de familia manifiestan que en los centros educativos, a los que sus hijos asisten, prohíben que lleven productos en vidrio; para el 12,8% de los padres, vuelven a mencionar que es importante la calidad del producto; por último, un 10,3%, le dan el colado a sus hijos como un postre.

A esta edad los niños empiezan a decidir que quieren comer y que no les gusta, la necesidad que el producto satisface principalmente es la “fisiológica”; sin embargo por la buena percepción de marca que el producto tiene, la madre está segura que el colado es un producto de calidad y que alimenta a su hijo.



Como se observa en los datos anteriores, se concluye que el principal destino del producto es como merienda y postre para este grupo de niños; se puede ver que es utilizado como complemento en la alimentación.

El gráfico N° 8 indica, entre las razones por las cuales los niños en edad escolar y los adolescentes consumen los colados Gerber, es por su sabor; ya que el 57,7% menciona que el colado les gusta; un 19,2% recalca la calidad del producto; y tanto los que mencionan que les gusta el colado como un postre, o parte de su merienda, representa un 15,4% cada uno; se recalca una vez más que el consumo es para postres o complemento de las comidas.



Como se menciona en el capítulo anterior, dentro de la categoría de colados, el aspecto más importante son las frutas, que para efectos de la compañía representan el 80% de sus ventas, si se desea ofrecer una variedad de productos para el nicho de mercado en consumidores ·”*No target*”, se debe desarrollar conceptos nuevos con las frutas. La necesidad básica sigue siendo “fisiológica”, sin embargo cabe destacar que estos niños y adolescentes crecieron bajo la marca Gerber, en este grupo, entra en juego factores individuales y sociales que afectan su proceso de toma de decisión, como lo es el aprendizaje y la influencia familiar. Más adelante, cuando ellos tengan sus propios hijos, la marca Gerber tiene un peso importante.

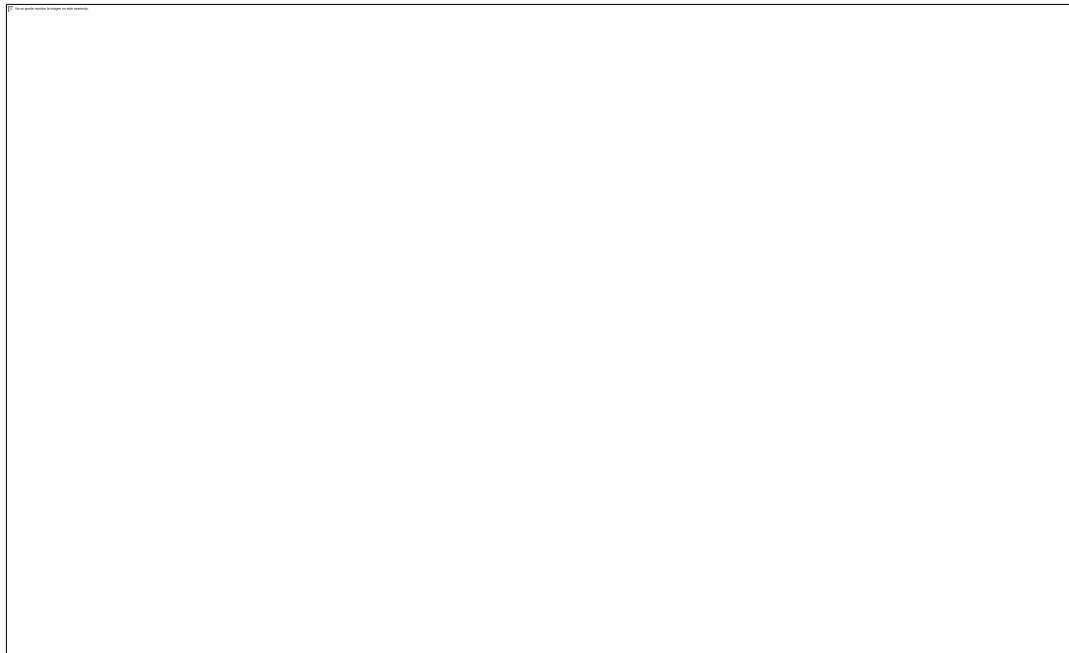
En el gráfico que a continuación se detalla, dentro de los adultos, el comportamiento es similar al grupo anterior ya que es muy importante que el producto les guste para un 57,7%, la calidad del producto representa un 17,9%, un 10,7% menciona que lo consume como postre y otro 10,7% indica que es producto de tradición, muchos de ellos crecen bajo esta marca, en ese momento Gerber no tiene competencia.



A pesar de que la necesidad básica sigue siendo la “fisiológica”, se puede, en este segmento, posicionar el producto por ser natural; puede ayudar no solamente a alimentarse bien, sino que permite mantener un peso adecuado; esto por la tendencia actual a consumir productos bajos en calorías y a la importancia de hacer ejercicio.

Por el tipo de estudio que se lleva a cabo, el segmento que representan los adultos mayores podría ser más importante, ya que si se analiza la pirámide poblacional del país se observa que nuestra población está envejeciendo; porque cada vez nacen menos niños y la esperanza de vida es mayor.

En esta etapa de la vida los motivos por los cuales se consumen los colados, básicamente, son porque estas personas necesitan algún tipo de dieta o no pueden comer alimentos sólidos por problemas estomacales, estos es mencionado en el 45% de los casos. Quizás para este mercado se pueda desarrollar la categoría de comiditas, que actualmente tiene solo seis variedades.



Hasta aquí, se puede ver como las motivaciones de compra son diferentes para algunos de los grupos en estudio. Cuando se compra un producto, suele hacerse para satisfacer cierta clase de necesidad; estas necesidades se convierten en motivos cuando se les refuerza debidamente. Los motivos son la fuerza impulsadora que hace que una persona emprenda alguna acción para satisfacer una necesidad específica.

Como se estudia en el primer capítulo, una teoría muy popular es la *jerarquía de las necesidades de Maslow*, que las clasifica en orden ascendente de importancia: en fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y autorrealización; además se indica que cuando una persona satisface una necesidad, otra de mayor nivel cobra más importancia.

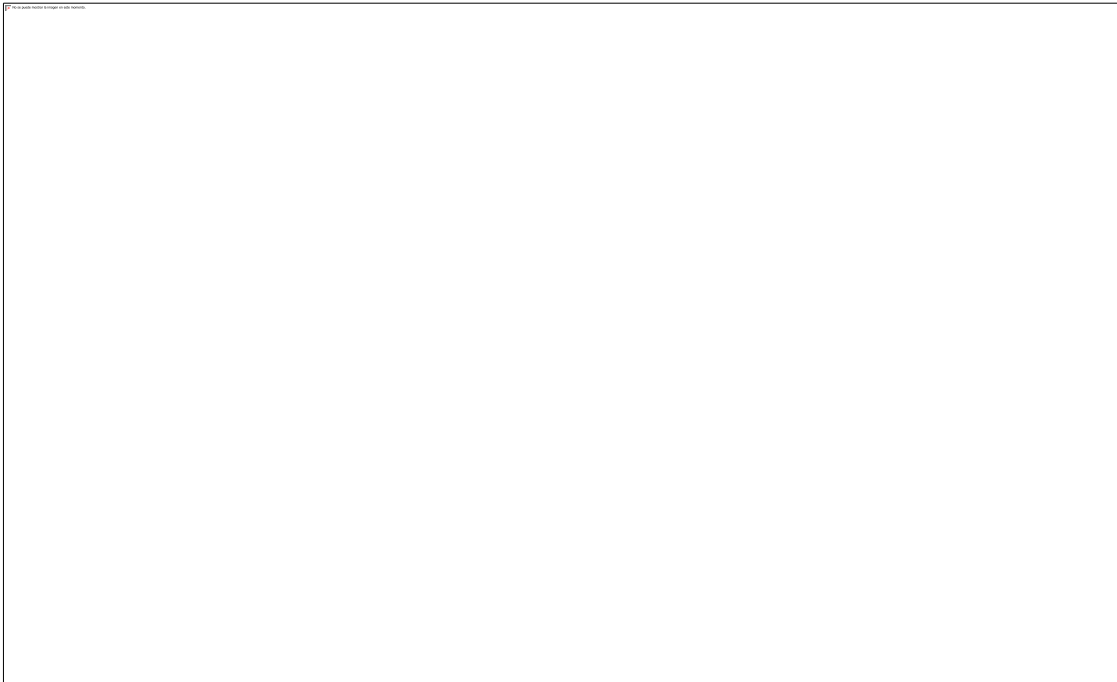
Si la empresa lograra darle a la marca una imagen afectiva o emotiva, trasladar a Gerber a satisfacer una necesidad social, el amar a la marca, se puede aplicar una estrategia por diferenciación del producto. Esta diferenciación crea una barrera de ingreso al mercado, obligando a la competencia a realizar grandes gastos para tratar de superar la lealtad de marca existente; este esfuerzo por lo general requiere además un largo período de tiempo y a veces, es riesgoso ya que no hay valor de rescate si falla el ingreso de esta nueva marca al mercado.

3.3.2. Que piensan del producto

Como se resume en el gráfico N° 11, si se diera un vistazo a Gerber, como marca, se puede observar que ofrece un producto de calidad, da confianza y seguridad para las madres que buscan un alimento con valor nutricional y, a la vez, por su ritmo de vida es cómodo y práctico.

En todos los grupos mencionados con anterioridad le dan mucho énfasis al sabor del producto; es por esta razón que la empresa debe buscar un equilibrio entre las propiedades nutricionales que se debe ofrecer para los bebés y, a la vez, cuidar el sabor del producto para los adultos.

En este punto es importante recalcar que existen grandes diferencias en la percepción del sabor para los bebés y las demás personas; por eso la empresa no utiliza las cantidades normales de azúcares y sal en sus productos, como sí se hace en la preparación diaria de los alimentos.



Como se muestra en el siguiente gráfico, la labor que ha realizado la compañía en cuanto al cumplimiento de la promesa de ofrecer productos con altos estándares de calidad y con valor

nutricional para sus hijos, es percibido por el 97% de los entrevistado; sin embargo es muy alto el porcentaje que piensa que no son naturales.

Aquí se confirma la hipótesis planteada en la introducción sobre el tabú existente por los productos enlatados; ya que del total de personas no convencidas, la mitad piensa que se utiliza algún tipo de preservantes y un 33% cree, que por ser envasado, no es natural.

Es necesario que la compañía realice una campaña institucional, en la cual se informe a la gente sobre el sistema de conservación de alimentos que se utiliza, los beneficios que esto tiene, como lo es la retención de los nutrientes y estándares de calidad. Quizás se pierda un valioso mercado de consumidores que gustan de comidas sanas y realizan algún tipo de ejercicio, que podrían tener la opción de consumir los colados, en lugar de la fruta entera, si en algún momento no la encuentran en el supermercado.

Gráfico N° 12: Percepción del producto

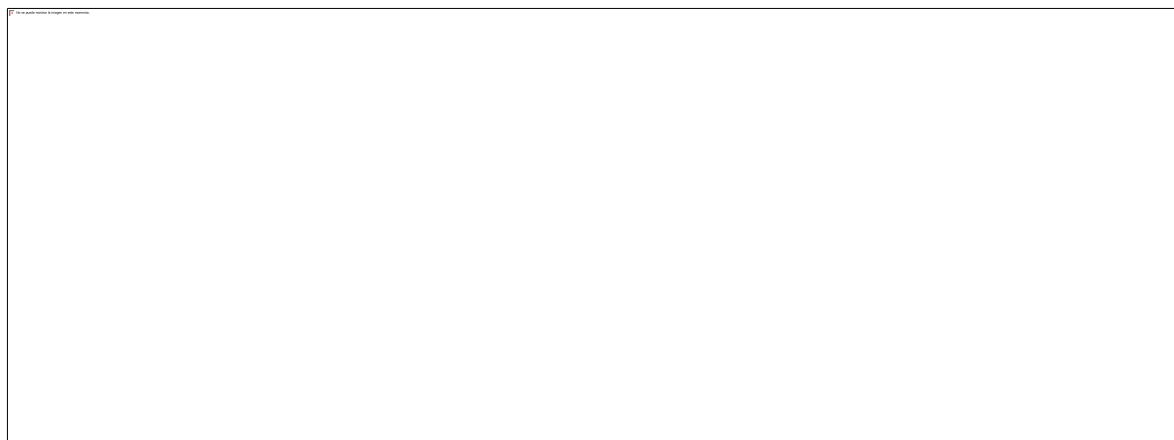


Tabla N° 1: Percepción de la marca Gerber

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Sabor del producto	<ul style="list-style-type: none">• Concepto de que los productos

- Calidad enlatados no son naturales
 - Tradición • Hay desconocimiento de la variedad
 - Valor nutricional de productos
 - Ofrece comodidad
-

El término posicionamiento se refiere “*al desarrollo de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de producto o empresa en general*”⁴⁹. En otras palabras: es el lugar que ocupa un producto, marca o grupo de productos en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia,

El posicionamiento supone que los consumidores compran los productos con base en características que ellos piensan son importantes; si los esfuerzos del Departamento de Mercadeo hacen hincapié en características irrelevantes, probablemente no funcionen.

Si la compañía logra que su producto sea percibido en el mercado como único, ya sea, mediante una diferenciación en: diseño o imagen, en tecnología, en servicio al cliente, en cadena de distribuidores, entre otros; si esto se logra, es una estrategia viable para que logre devengar rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, ya que crea una posición defendible.

La diferenciación puede proporcionar un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y la puede hacer menos sensible hacia cambios en el precio de la competencia, porque carecen de alternativas comparables. La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad de sus clientes está mejor posicionada frente a los posibles productos sustitutos que sus competidores.

Toda estrategia implica una serie de riesgos que deben ser tomados en consideración, para la diferenciación están:

⁴⁹ Lamb, Charles; Hair, Joseph Jr. y McDaniel, Carl. *Marketing*. International Thomson Editores, cuarta edición. México, 1998. Pag.233.

- ◆ “El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad de marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costos;
- ◆ Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados;
- ◆ La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector madura”.⁵⁰

El éxito de la implementación de esta estrategia requiere diferentes recursos y habilidades, además de que implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Influyen en gran medida los estilos de liderazgo, y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósfera empresarial, con lo cual atrae a diferentes persona, Porter los detalla a continuación:⁵¹

Habilidades y recursos

Fuerte habilidad en comercialización
 Ingeniería del producto
 Instinto creativo

Fuerte capacidad en la investigación básica
 Reputación de liderazgo tecnológico y calidad
 Larga tradición en el sector o combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios
 Fuerte cooperación de los canales de distribución

Requisitos organizacionales

Fuerte coordinación entre las funciones de IyD, desarrollo del producto y comercialización

Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
 Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces y creativos

Debe tomarse en cuenta que independientemente de la organización en la cual se implemente la estrategia, debe procurarse que esté en concordancia con la misión, visión y filosofía empresarial para que llegue a tener éxito.

⁵⁰ Porter, Michael. Estrategia competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V., vigésima edición. México, 1995. Pag.67.

⁵¹ *Ibid.*

3.3.3. Qué modificaciones le haría al colado

Además cuando se les pregunta si consideran que Gerber puede introducir una línea de productos naturales para adultos, al 82% de los entrevistados les gusta la idea y entre los planteamientos que hacen, están: el 31,7%, menciona que se debería incluir una línea de jugos; la marca actualmente tiene una variedad de jugos. La inquietud que este comentario pone de manifiesto, el poco conocimiento de los diferentes productos ofrecidos por Gerber, si actualmente se contaran con alguna presentación en envase que no sea de vidrio, podría explotarse en un mercado diferente.

Por otro lado un 18,3% de los entrevistados, manifiestan que las porciones que se ofrecen sean mayores; si a este punto se le incluye que el producto no sea tanto un puré y contenga trocitos de las frutas, no solo puede ser consumidos por los adultos, sino por niños, a los que sus padres comienzan a darles alimentos más sólidos y de esta manera se puede aumentar el ciclo de vida del producto.

Un 13,3%, indica la introducción de productos que sean “*light*”, o con pocas calorías, bajo esta categoría la gama de productos mencionados es muy grande; sin embargo se puede percibir la asociación que hacen entre lo natural y este tipo de productos bajo en calorías; un 11,7%, creen que se puede ofrecer productos para adultos mayores y un 10% mencionan la introducción de cereales; esta línea perfectamente podría verse como una extensión de la nuestra, ofreciendo cereales para el desayuno que pueden ser consumidos tanto por los padres como por los niños ya mayorcitos.

3.4. Principales características del segmento

La investigación de mercados desempeña dos importantes funciones en el sistema de mercadotecnia. Primero, es parte del proceso de retroalimentación de inteligencia de mercadotecnia; proporciona datos sobre la eficacia de la mezcla de mercadotecnia actual a quienes toman decisiones y les permite comprender cuáles son los cambios necesarios. Asimismo, es una herramienta básica para

explorar nuevas oportunidades en el mercado. Una definición formal de lo que es la investigación de mercados

“es la función que enlaza al consumidor, a la clientela a al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso”⁵².

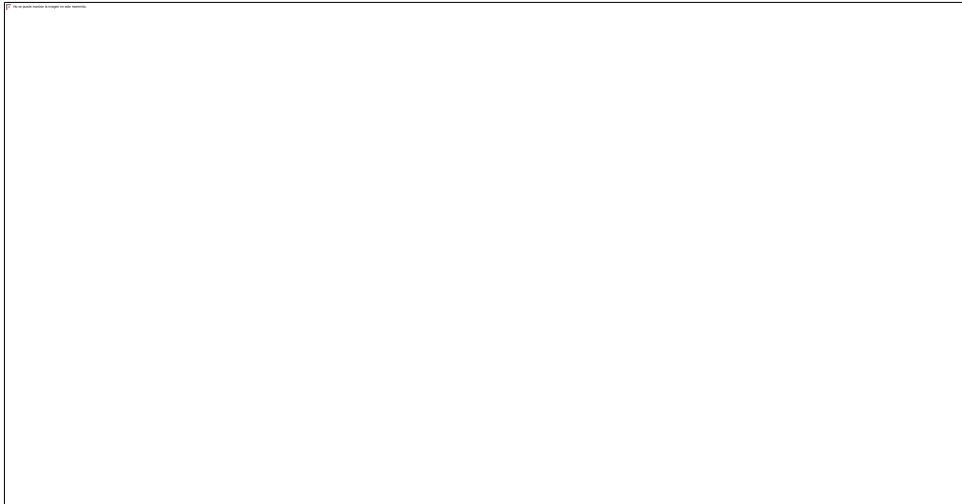
A continuación se detallan algunas características generales del segmento en estudio:

A pesar de que nuestro mercado meta son los bebés, los compradores de nuestros productos son los padres. Del presente estudio se reafirma el papel que tiene la mujer en cuanto a las decisiones de compra en el hogar de los víveres y el tipo de alimentación que recibe la familia; ya que el 86,1% de los entrevistados son mujeres; esto independientemente su edad.

Si la compañía desea cambiar el concepto generalizado que se tiene respecto a los alimentos enlatados, debe dirigir su campaña a las mujeres principalmente, ya que son éstas la que influyen en los hábitos de alimentación de sus hijos, además cuando estos crecen y tienen sus propios hijos suelen seguir los consejos de sus madres.

Del gráfico N° 13 se desprende que la mayoría de los entrevistados son parejas jóvenes de menos de 35 años, con hijos, se debe aclarar que puede existir alguna influencia debido a los lugares en los que se realiza el estudio.

⁵² McDaniel, Carl y Gates, Roger. Investigación de mercados contemporánea. Internacional Thomson Editores, cuarta edición. México, 1999. Pag. 8.



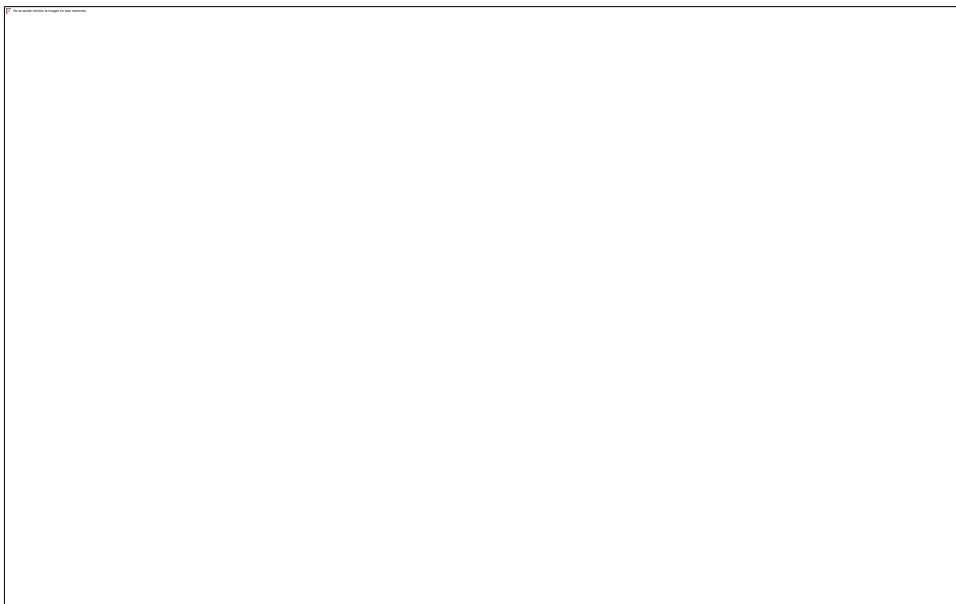
En el siguiente cuadro se puede ver que el total de miembros por familia está entre las 4 a 5 personas; por lo general son hogares constituidos por ambos padres, que tienen de dos a tres niños, la mayoría de ellos en edad escolar o mas bien ya asisten a algún tipo de institución educativa . Esto dentro de la encuesta tiene un gran peso, ya que, al preguntar para quién se compran los colados en el 80% de los casos son para los hijos, independientemente de su edad.

Puede ser interesante la realización de un estudio similar en adultos a partir de los 50 años, que en su mayoría tiene hijos adultos, en algunos ya no viven con ellos, para ver existe grandes variaciones en sus hábitos de consumo y ver si realmente es rentable la introducción de una línea de productos geriátricos.

Cuadro N° 1: Total de miembros por familia

Familia	Promedio	Moda
Total miembros	4,45	4 y 5
Menores 3 años	1,14	1
De 4 a 12 años	1,38	1
Adolescentes	1,41	1
Adultos	2,37	2

A pesar del alto porcentaje de personas que no quieren suministrar el dato del ingreso familiar, ya que es una gran cantidad de personas que desconfían y no suministran esa información. De acuerdo con los en la investigación, aproximadamente el 60%, de los entrevistados son de clase media, ya que sus ingresos son superiores a los c250.000, como se puede observar en el gráfico N° 14. La empresa siempre ha estimado que la población de clase media media a alta, tienen un ingreso disponible que le permite adquirir nuestros productos.



Toda empresa que busque la aplicación de una estrategia competitiva sostenible, debe tener una orientación al mercado como filosofía de gestión, en la que el comportamiento y las acciones sean coherentes con el concepto de *marketing*: el crear un producto o servicio que representa, para el

comprador, un valor superior a las ofertas de la competencia. Se trata de un objetivo de toda la organización, no solamente del Departamento de Mercadeo.

Debe existir una serie de factores claves que caracterizan a las organizaciones orientadas al mercado: a). orientación al cliente: implica la voluntad, a todos los niveles de la organización, de crear productos generadores de utilidades para los usuarios, lo que supone una buena capacidad de comprensión y de anticipación de sus necesidades. b). orientación al cliente intermedio: implica el tratar a los distribuidores como clientes, y no simplemente como colaboradores e intentar identificar sus necesidades específicas. c). orientación al competidor: implica el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de los competidores, la capacidad de anticipar sus acciones y reacciones rápidamente a sus ataques. d). una coordinación inter funcional: implica la difusión de la información sobre el mercado a todos los niveles de la empresa.

Ya se tiene una pincelada del tipo de consumidor “*No target*” y la percepción general que se tiene sobre el producto, esto será la base que se utiliza para la propuesta de mercadeo que en el capítulo siguiente se expondrá.

Capítulo IV: Estrategia de mercado propuesta

A pesar de que el producto tiene un mercado muy específico, su crecimiento está limitado, como ya se menciona con anterioridad. Por un lado, por poseer un ciclo de vida corto, debido al período de desarrollo del niño, iniciado con la introducción de alimentos complementarios de la lactancia materna, hasta que sea capaz de consumir alimentos sólidos.

Por otra parte, en nuestro país el número de nacimientos, año con año, es menor; por lo que es importante empezar a buscar nichos de mercado nuevos, tomando en cuenta que estos segmentos deben ser: suficientemente grandes como para justificar el desarrollo, creación y mantenimiento de una mezcla de mercadotecnia específica; deben ser identificables y susceptibles a medición; accesibles y que exista una capacidad de respuesta por parte de dicho segmento, a la mezcla de mercadotecnia específica.

A continuación se plantean las posibles pautas a seguir para lograr satisfacer las necesidades y deseos de este consumidor, pero sin perder la perspectiva de que dicho mercado y razón de ser, siguen siendo los niños.

En una primera etapa, tanto por razones de tiempo, comodidad y costo, se tratará de que la estrategia planteada cubra las necesidades comunes en los niños de 4 años en adelante, hasta el adulto mayor. Se busca que los cambios que se deban hacer, ya sea en el producto, empaque, u otros, sean pequeños, debido a los posibles aumentos en costos de producción.

Además esta estrategia de nuevos productos, debe ligar el proceso de desarrollo con los objetivos del departamento de mercadotecnia, de la unidad de negocio y la empresa e incluirse el correspondiente estudio de factibilidad.

4.6. Objetivos de ventas

Dentro de la compañía existen compromisos de ventas tanto en docenas (de frascos) como en dólares establecidos por la Gerencia con casa matriz; generalmente son anuales y mensuales. Los contratos se ajustan en el transcurso del año, de acuerdo con el desempeño que la compañía está teniendo, de acuerdo con su participación de mercado, a las utilidades del negocio, entre otras variables.

A pesar de que nuestro objetivo final no es el modificar los ya establecidos con anterioridad, se debe tomar en cuenta que estos deben basarse en una estimación exacta de las oportunidades de mercado y en la capacidad de la organización para aprovechar estas oportunidades; la evaluación de factores, como la economía del país, el impacto de la competencia, el ciclo de vida del producto, la misión, personalidad de la organización, tendencia de ventas, participación de mercado, tamaño y tendencia del mercado meta.

La distribución de los objetivos de ventas se hacen en una primera instancia estableciendo las cuotas de la región por país; dentro de cada país se establecen las cuotas por clientes, y dentro de estos últimos se determinan las cuotas por categoría de productos (Paso 1, Paso 2, Paso 3, jugos, cereales, agua). Este trabajo busca con el plan de mercadotecnia facilitar al Departamento de Ventas el poder cumplir dichos objetivos.

Como ya se ha mencionado, el problema actual que tiene en el país, es que cada día las familias tienen un número menor de hijos, a la vez la situación económica; si bien es cierto, existe un mercado secundario que nunca se ha contemplado; se requiere que la empresa inicie con campañas para cambiar alguna de las percepciones que se tiene sobre los productos enlatados y esto requiere una inversión a largo plazo en educación.

Si se llega a trabajar con este nuevo nicho de mercado de una manera adecuada, se podría lograr que las ventas den en el futuro un vuelco positivo para la empresa en la categoría de colados, ya que aumenta el número de consumidores porque el colado deja de ser un producto exclusivamente para bebés.

4.7. Mercado meta

Si bien es cierto que las ganancias de una compañía provienen de las ventas, éstas, a su vez, se basan totalmente en los compradores y usuarios; se hace esta distinción porque en algunas ocasiones la persona que compra un producto, no necesariamente es quién lo utiliza.

Es indispensable conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y cómo satisfacer en forma óptima sus necesidades. Para efectos del análisis se llama como “mercado meta primario” al principal grupo de consumidores de nuestros productos, o sea al mercado actual y “mercado secundario” al mercado que representa ventas adicionales para la compañía, o sea al grupo propuesto en la investigación y que consumen también los productos.

Mercado meta primario: Son todos aquellos niños y niñas de clase social media media a alta, que se encuentren en una etapa de desarrollo y consumidora de alimentos semisólidos, que generalmente es a partir de los seis meses hasta los tres años de edad.

Si bien es cierto, este mercado está constituido por los usuarios de Gerber, sin embargo es importante recalcar la confianza que sienten las madres que son nuestras principales compradoras, en la calidad de los productos.

Mercado meta secundario: Son todos aquellos niños y adultos en un rango de edad de los 4 años hasta el adulto mayor, gustan de consumir los colados o comidas preparadas para bebés ya sea como parte de su merienda, como postre o porque exista alguna razón por la que no puede consumir productos sólidos.

Este mercado secundario está, en algunos casos, en el comprador del producto que es el mismo usuario, como lo es el caso de los adultos; y por otro lado, algunos de los usuarios no son los mismos compradores, este es el caso de niños y quizás adultos mayores.

4.8. Objetivos y estrategias de mercadotecnia

Los objetivos de mercadotecnia describen lo que debe alcanzarse con el fin de cumplir con las metas de ventas, estos deben ser específicos, medible, estar relacionados con un período determinado. Por otro lado la estrategia describe de modo detallado como se logrará un objetivo determinado de mercadotecnia. A continuación se darán las pautas que servirán como base en la mezcla de mercadotecnia propuesta.

Uno de los principales problemas que la empresa ha tenido es el decrecimiento en la participación de mercado, por lo que el principal objetivo, para este año, es mantenerlo en el 90%; para alcanzar este objetivo es necesario la aplicación de una estrategia defensiva, que es perseverar en un nivel de penetración en el mercado, reforzando los canales de distribución con más eficiencia, reforzando la red de clientes actuales, la imagen corporativa, del producto y reorientando las promociones.

A pesar de que en el año pasado hubo un incremento en las ventas de aproximadamente un 1,4%, con relación al año anterior, sin embargo este no se repone la pérdida del 5%, respecto al año tras anterior; por cuanto como objetivo secundario para el presente año se desea cerrar en alguna medida esta pérdida, con un incremento en las ventas de un 1,5% respecto al año pasado. Para alcanzar este objetivo se requiere una estrategia de desarrollo de mercado, introduciendo los productos actuales en nuevos mercados; esto se puede lograr buscando explotar el mercado meta secundario planteado.

Además, se podría a largo plazo plantear una estrategia de desarrollo de productos que puede ayudar tanto a aumentar la participación de mercados como al incremento en las ventas, que consiste en aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados tanto al mercado meta primario como al secundario, algunos ejemplos son: una línea geriátrica, productos orgánicos, una línea para niños en edad escolar.

4.9. Posicionamiento del producto

Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta; en este caso, tanto para el primario como para el secundario, tratando de suscitar la percepción deseada del producto en relación con la competencia.

Gerber tiene entre sus fortalezas, ser una marca reconocida en el mercado, con tradición; es catalogada como genérica, ya que la madre independientemente de la marca que se lleve, ella lo que compra es un Gerber para su hijo, esto si se sabe manejar es un aspecto positivo.



Es una marca que evoca calidad en sus productos, contiene valores nutricionales; ofrece a las madres una extensa variedad de productos y le brinda comodidad, no solo a aquellas madres que trabajan, sino también a aquellas madres que desean contar con un mayor tiempo para sus hijos y para otro tipo de actividades.

Además, es la única marca patentada que cuenta con un sistema de alimentación por pasos; ninguna otra marca, en el mercado, cuenta con este sistema, el cual le permite principalmente a la madre primeriza encontrar los productos de acuerdo con la etapa de desarrollo en la que se encuentra su hijo. Con estas características la empresa ha buscado un posicionamiento de diferenciación del producto, tanto a nivel de atributos del mismo, como en precio y calidad, versus su competencia y ha logrado mantener su posición de liderazgo en el mercado de comidas preparadas para bebé.

Sin embargo la compañía debe reforzar su imagen corporativa mediante una campaña institucional, en la cual se informe a la gente sobre el sistema de conservación de alimentos que se utiliza, el cual permite que sus alimentos no contenga preservantes, colorantes ni saborizantes; los alimentos son sometidos a un proceso especial de envasado al vacío, dando énfasis que este sistema es el mismo que utilizaban nuestras abuelas en la preparación de las conservas.

Es muy importante que, poco a poco, se logre eliminar en el consumidor, la idea de que los productos enlatado no son naturales; el mejorar esta imagen le permitirá, por un lado, que sea un número cada vez mayor de madres que compren los productos con la confianza de que son naturales y

saludables para su bebé y, por otro lado, se podría captar la atención de un mercado de consumidores que gustan de los productos naturales, en su alimentación y vean tan beneficioso el consumir una fruta o el colado como otra opción igualmente saludable.

Si se lograra crear en la marca una imagen afectiva o emotiva, que Gerber es aquella marca que nos ha acompañado en las diferentes etapas de la vida, tanto en la nuestra como en la de nuestros hijos, se podría lograr una preferencia del consumidor por la marca Gerber, que le brinda confianza y calidad.

Además se cree necesario reforzar la línea 800, con un Departamento de Servicio al Cliente, en el cual las madres y el público en general puedan evacuar sus dudas y quejas de los consumidores finales, como de los clientes comerciales. Esto podría complementar la labor de información que actualmente realizan las nutricionistas de la compañía con charlas tanto en diferentes puntos de venta, como en las clínicas, recalcando así la empresa como la primera en el mercado centroamericano en realizar este tipo de actividades con las madres.

Cabe destacar que es muy importante que el Departamento de Mercadeo cuente con estudios que le permitan conocer tanto los hábitos de compra de sus clientes, como la percepción que los diferentes consumidores tienen, de cada una de las marcas que se encuentran en el mercado actualmente; esto con el fin de tener herramientas objetivas que le permitan poder ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades de los consumidores y mejorar, si existen, nuestras debilidades o recalcar nuestras fortalezas.

4.10. Mezcla de mercadotecnia propuesta

Hasta el momento en este capítulo se han planteado las bases sobre las cuales se desarrollarán las distintas estrategias de producto, precio, plaza y promoción que se llevarán a cabo, todo esto de acuerdo con los objetivos de ventas y mercadotecnia establecidos.

4.10.1. Producto

Periódicamente la empresa realiza pruebas de gustos y preferencias entre los productos estrella y sus respectivos homólogos de la competencia, con el fin de determinar cuáles son las características de sabor y consistencia que más gustan y conocer las fortalezas y debilidades respecto a la competencia, para así lograr que se mantengan entre los más preferidos.

Sin embargo, se cree necesario realizar una evaluación de la cartera de los productos actuales para determinar cuáles de las variedades son más rentable y cuentan con una mayor rotación en los principales puntos de venta; para eliminar aquellas que no ofrezcan un valor agregado dentro de la categoría de alimentación infantil.

Esto es fundamental en el ámbito de las tendencias actuales de la administración de categorías. Por ejemplo, la eliminación de repeticiones como son la existencia de variedades: como piña, con manzana, papaya, pera, etc; el incluir nuevos productos más rentables de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

Por otra parte, es necesario renovar la imagen del producto con etiquetas más llamativas; buscando, por un lado, que para el consumidor sea más fácil reconocer los productos en la góndola,

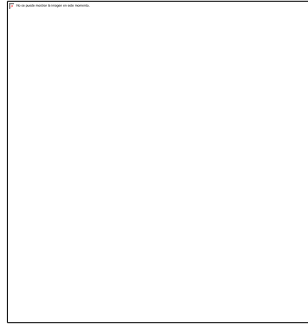
diferenciar las frutas de las comidas y, por otro lado, poder estar al nivel de competidores, como Nestle; sin descuidar la imagen de calidad que actualmente se tiene.

Esto con el fin de que Gerber sea una marca que se mantenga joven; pero además lograr hacerla atractiva para los niños; ya que actualmente estos son más independientes, poseen dinero para gastar y tienen poder de influencia sobre sus padres en el momento de la compra.

Como se constata, los niños en edad preescolar gustan de los productos Gerber y son muy utilizados como parte de su merienda o postre; la empresa

debe analizar la posibilidad de ofrecer un empaque diferente al vidrio, como potes de plástico, ya que en muchas instituciones se les da la indicación a los padres de que sus hijos no deben llevar envases de vidrio, por los peligros que pueden existir, .

Si esta opción fuera introducida, tanto para la línea de colados, como en la de los jugos, se podría llegar a aumentar el consumo de ambos productos y de esta manera gozar de los beneficios de las economías de escala, otra opción interesante específicamente para las comiditas, es que vengan en una presentación para ser calentadas en el microondas.



Otra posible opción que se puede tener es aumentar el consumo; por ejemplo cambiando el tamaño del frasco, de Paso 1, a 113 gramos (recordemos que el tamaño actual es de 71 gramos) y equiparando Paso 2 con Paso 3 a 170 gramos, esto puede ser complementado con la introducción de trocitos en el Paso 3.

Entre los principales beneficios de esta estrategia de producto es que aumenta el volumen de producción, principalmente por el Paso 2, que es la línea que actualmente más se mueve y se puede alargar el ciclo de vida de Paso 3, ya que puede ser atractivo para niños más grandes y por adulto.

La empresa podría crear una ventaja competitiva buscando una innovación adicional, ofreciendo nuevos productos a nuevos clientes, con la introducción de una extensión de línea geriátrica, con productos adecuados para adultos mayores, en donde se le podría dar énfasis a las comidas.

Se debe evaluar si esta nueva marca puede estar amparada por la marca Gerber y aprovechar su “*brand equity*”, o valor neto de la marca, que puede ser definido como: “*un conjunto de activos y pasivos entre lo que incluye el conocimiento de marca, la calidad percibida y cualquier otra asociación que la marca invoque en la mente del consumidor*”⁵³. O introducirla como una marca totalmente diferente.

⁵³ Kotabe, Masaaki y Helsen, Kristiaan. *Marketing Global Marketing*. Limusa S.A. de C.V., primera edición. México, 2001. Pag. 410.

4.10.2. Precio

De acuerdo con el posicionamiento que la empresa ha mantenido, el producto se comercializa con un precio alto como señal de calidad y de la imagen de marca; aquí entra en juego el valor percibido del producto por el consumidor. Además no se debe perder la perspectiva de que nuestro mercado meta es de clase social media media a alta⁵⁴, ya que cuentan con un ingreso económico que les permite poder incluir los colados dentro de su canasta básica.

La política que actualmente se sigue, en el caso de los colados, es que como líder no depende ni se ajusta a los precios de la competencia, la principal razón es que no se desea desvalorizar la categoría, ni entrar en una guerra de precios. La estrategia de precios a seguir es la del liderazgo, en la cual las demás empresas reconocen el papel del líder y adoptan un comportamiento de seguidor, aceptando los cambios de precio, a modo de ejemplo, en los períodos en los cuales la empresa a hecho aumentos de precio, Heinz procede a aumentar los suyos.

Se considera importante mantener esta política de precios, ya que sigue los lineamientos de imagen y posicionamiento del producto. A continuación se muestra una tabla de precios al consumidor en las principales cadenas de supermercado:

Tabla No 2: Precio promedio del colado Paso 2 en las principales cadenas de supermercados

	MxM	Palí	Megasuper	Automercado
Gerber Paso 2				
Frutas	¢142	¢139	¢136	¢158
Comidas	¢142		¢136	¢158
Heinz				
Frutas	¢125	¢122	¢126	¢127

⁵⁴ Se utiliza la definición planteada por el INEC en la metodología de las “Encuestas de Hogares”

Como se puede observar, la estructura de precios que Gerber mantiene, no es la misma en todas las cadenas de supermercados por cuanto cada una de ellas está dirigida a clases sociales muy diferentes, por ejemplo un Automercado ofrece una variedad de productos dirigida a una clase social de ingresos altos, MxM su mercado meta es la clase media, Palí dirigido a familias que buscan maximizar la distribución de su ingreso y que no les importa comprar en un ambiente sencillo.

4.10.3. Distribución

De acuerdo con datos suministrados por AC Nielsen, Gerber se encuentra en el 80% de los negocios en estudio, estos incluyen: cadenas de supermercados, supermercados independientes, tradicionales (pulperías y abastecedores), autos de un carril (minisuper) y autos de descuento (esta categoría incluye específicamente a Palí)⁵⁵. No solo se requiere hacer planes para persuadir al consumidor, sino que se necesita que nuestro producto esté accesible al mercado meta.

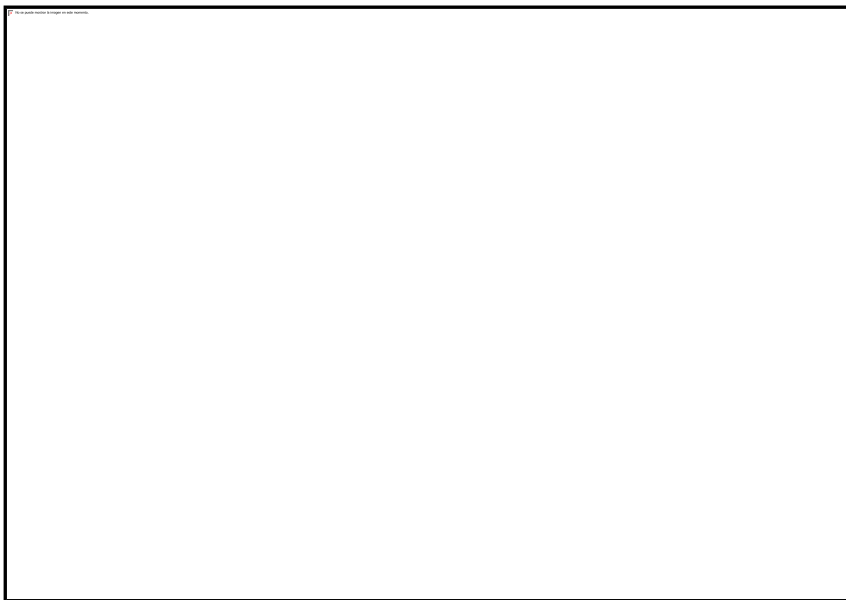
Se requiere mejorar la penetración de la marca y la mejor forma de hacerlo es lograr que, tanto los canales tradicionales como el de un carril, cuenten con una distribución numérica del 80%; el canal que requiere un mayor esfuerzo es el de tradicionales ya que solo el 70% de los negocios cuenta con alguno de los productos Gerber; autos de un carril solo requiere mejorar su distribución en tres puntos porcentuales.

En este punto además, se debe evaluar en tradicionales los espacios en góndola que tiene el producto, ya que no tiene sentido negocios tan pequeños que solo puedan manejar una, o dos variedades de nuestros productos o aquellos negocios que no distribuye los espacios de acuerdo con la aportación monetaria de cada marca.

⁵⁵ Ver página 79 del presente trabajo

Se debe además evaluar el trabajo realizado por el distribuidor en zona rural. Esta empresa de investigación divide el país en tres grandes zonas que identifica como Metro, Atlántico y Pacífico, en la siguiente figura se puede observar que lugares representa cada área. Las zonas que tienen una distribución inferior al 80%, son el Pacífico y el Atlántico, la zona que cuenta con la distribución más baja es la zona Atlántica, que requiere incrementar su distribución en alrededor de diez puntos porcentuales.

Figura No 2: Distribución geográfica AC Nielsen



Además de la necesidad de mejorar la distribución, se cree necesario que la empresa debe identificar, dentro de cada canal cuáles son las principales cuentas clave y ofrecer una “venta de liderazgo”. Posicionándose como el proveedor preferido de productos de calidad para el cuidado del bebé, productos de valor agregado, servicios y soluciones para los clientes clave.

¿Como se pretende lograr?, pues trabajando una estrategia de la gerencia por categorías, que permita establecer asociaciones a largo plazo con los clientes comerciales. Otros de los beneficios que

tiene Gerber es que aporta excelentes prospectos de familias jóvenes, con canastas de compras grandes y futuros clientes para la tienda.

Administración de categorías

“Proceso de manejar categorías de productos como unidades de negocio estratégicas de manera tal que cada categoría obtenga excelentes resultados ofreciendo calidad al consumidor.”⁵⁶

Las cuentas que emplean gerentes por categorías, podrían otorgarle a los gerentes el poder de decisión sobre los niveles de inventario, el surtido, la localización de los espacios en los anaqueles, las promociones y las compras.

Con esta autoridad y responsabilidad, el gerente por categoría, tiene la capacidad de detectar con exactitud los patrones de compra del consumidor, de la venta de productos y las tendencias del mercado dentro de la categoría que se le asigne.

Al incrementar las ganancias y las ventas de grupos de producto completos, en lugar de marcas individuales, la gerencia de categoría fomenta una negociación de mayor duración con el proveedor y el detallista concentra sus esfuerzos en el mercado y la comercialización.

Los principales beneficios que obtienen los minoristas con el manejo de la administración por categorías son: a) produce ventas, b) optimiza las condiciones al detalle, ya que identifica las mejores prácticas del minorista como fórmula clave para el éxito de la comercialización; c) elimina el desperdicio, ya que identifica los *skus* de bajo rendimiento y optimiza las promociones y d) provee resultados cuantificables para medir el progreso. Por otro lado, ayuda a los fabricantes a aumentar beneficios y volumen al influir en el desarrollo de planes por categoría.

Para la compañía, existen tres oportunidades básicas con el desarrollo de la administración por categoría que a la vez se pueden convertir en una ventaja competitiva. En primer lugar permite mejorar las ventas, ganancias y participación dentro de los diferentes establecimientos; ya que se puede contar

⁵⁶Edgewood Group: Seminarios de Administración de Categorías, 2003. Pag. 25.

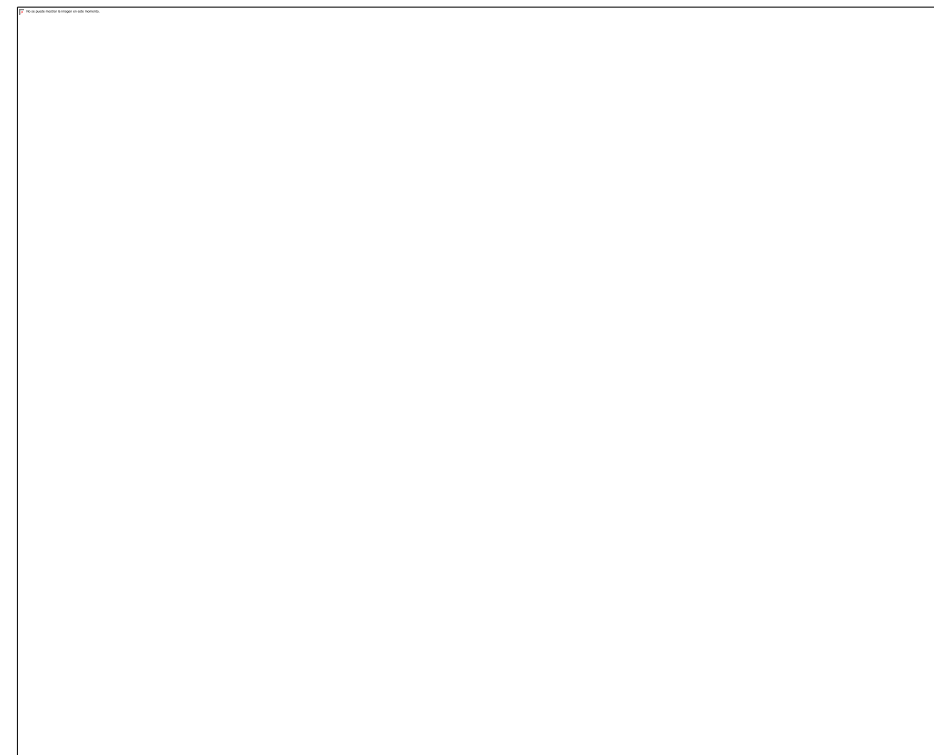
con el conocimiento basado en el consumidor, el manejo de las mejores prácticas para lograr el mejor surtido y manejo de espacios en los anaqueles, en promociones y el manejo de los precios. En segundo lugar, relaciones con los clientes mejoradas, que permitan tener un enfoque común en el cliente, un acuerdo estratégico de metas, expectativas y un proceso de trabajo en colaboración con resultados medibles. Y por último, alcanzar una ventaja estratégica ya que se podrá proveer un conocimiento superior sobre el consumidor y el minorista, creará planes y resultados superiores.

Lo importante con la implementación de la administración de categorías es que no solo la empresa se beneficia de su implementación, sino también el detallista y el consumidor porque, se

cuenta con la suficiente información para satisfacer sus necesidades y desde un punto de vista proactivo anticiparse a ellas.

4.10.4. Promoción

La promoción ofrece un incentivo adicional y



estimula al mercado meta para realizar un comportamiento complementario, esta conducta origina un incremento en las ventas a corto plazo, por una razón que no son los atributos, o beneficios intrínsecos del producto.

Básicamente existen dos categorías generales de promoción: las que se realizan entre los consumidores y las que se realizan con otras empresas, que para estos efectos son los mercados intermedios que compran y venden el producto.

La diferencia principal entre ambas clases de promoción es la entrega en las promociones al consumidor, los incentivos se comunican por los medios masivos, o bien, mediante otros medios dentro de los supermercados o pulperías.

En cuanto a las promociones al comercio se ofrecen los incentivos a través de vehículos selectos de medios como lo son el correo, las publicaciones especializadas, o por medio de la fuerza de ventas.

Los incentivos promocionales caen dentro de una de las siguientes categorías: a) incentivos de precios: alguna forma de rebaja del precio original del producto; b) producto: ofrecer una muestra del producto; c) mercancía o regalo: dar a los clientes la oportunidad de obtener mercancías, o regalos por la compra de un producto; d) una experiencia: participación de un individuo, o grupo de individuos en eventos especiales; su participación se premia con la posibilidad de ganar algo, o con el simple hecho de disfrutar del evento.

Se debe tomar en cuenta que para el establecimiento de los objetivos de promoción, las estrategias y forma de ejecución, es necesario fijar de antemano los objetivos de ventas, a corto plazo, para el período de la promoción.

Existen dos razones por las cuales se sugiere el establecimiento de los objetivos de ventas, a corto plazo; por un lado porque estos permitirán evaluar la actividad promocional por la recuperación proyectada antes de la ejecución y después de ella; esto ayuda a determinar si el incremento esperado de las ventas mediante la promoción es mayor que el aumento de los costos (que la aplicación de la promoción conlleva) y por otro lado se puede determinar un número exacto de ventas que debe conseguirse de antemano, para que la promoción sea rentable.

Además, es muy importante tener en cuenta que los objetivos promocionales deben ser: específicos, medibles, logrables y compatibles con los objetivos de la corporación Gerber.

No se debe olvidar el correspondiente análisis de los costos y el potencial de recuperación de las promociones, junto con una evaluación de las estadísticas de ventas antes de la promoción y después de la misma.

Es importante recalcar, en este momento, el papel que jugaría la administración por categorías, ya que permite establecer estrategias específicas con los minoristas, como la protección territorial, que permite una presencia promocional continua en el mercado; realzar imagen eligiendo vehículos y productos consistentes con la imagen deseada, combinar artículos en promoción para crear y apoyar una imagen específica; generar utilidades, con promociones limitadas para artículos con beneficios por encima del promedio, lanzar promociones combinadas con *skus* de alto margen.

A continuación se mencionan algunas actividades que se pueden realizar, sin perder de vista que se desea siempre ofrecer valor agregado a la categoría de alimentos infantiles.

Tabla No 3: Actividades promocionales sugeridas

Promoción	Objetivo	Método de ejecución	Ventaja	Desventaja
Muestras	Generar la prueba de productos nuevos	Dentro del empaque o sobre él	<ul style="list-style-type: none"> • La muestra recibe el apoyo táctico de la marca portadora • El empaque con muestra aumenta la prueba de la marca • La distribución selectiva del empaque con muestra permite probar su eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución se limita a los compradores de la marca portadora • Son caras por el costo de la muestra y el producto
Premio	<p>Dar un mayor valor a la compra</p> <p>Crear prueba de impulso</p>	Dentro del empaque o sobre él	<ul style="list-style-type: none"> • Puede aumentar los espacios en el anaquel • Ofrece un mayor valor al consumidor • Favorece prueba y la repetición de compra • Los premios pueden ser dirigidos a determinados segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Una calidad ineficiente o un premio inadecuado pueden deteriorar la imagen de marca • El premio debe probarse para predecir la respuesta del consumidor
Eventos especiales	<p>Desarrollar varias compras</p> <p>Mejorar la imagen de marca y atraer la atención mediante la emoción de la competencia</p>	Producto en la tienda, medios en el punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades pueden girar en torno a la naturaleza intrínseca del producto y comunicar determinados atributos. • Las actividades orientadas a determinada audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se centran en usuarios actuales más que en lograr nuevas pruebas de producto • El impacto es limitado, la participación es menor que con otro tipo de promociones
Promociones comerciales	<p>Aumentar prueba de producto entre nuevos clientes</p> <p>Aumentar el espacio en estantes</p> <p>Introducir productos nuevos o mejorados</p>	<p>Exhibiciones en el punto de venta</p> <p>Participación en promociones de temporada</p> <p>Reducciones o incentivos de precio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mercado limitado facilita la realización • Facilidad de adaptar para atender necesidades específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Con el tiempo el mercado llega a esperar ofertas • Pueden reducir los fondos de publicidad y promociones al consumidor

4.10.5. Mensaje publicitario

Gerber tiene la ventaja de que es una marca muy reconocida en el mercado, que ofrece productos de calidad, sin embargo es muy importante el reforzamiento de la imagen de marca, con una campaña institucional de índole informativa, tipo documental, que hable un poco de la historia de la compañía, su ubicación, el proceso de producción, que dé a conocer la tecnología utilizada en la

elaboración de nuestros productos, la cual permite que no contengan ningún tipo de preservantes, para eliminar mitos como de que no son productos naturales, o que son de pulpa de chayote con saborizantes. Además es importante que la empresa de a conocer toda la variedad de sus productos, ya que como se nota durante el estudio, hay un desconocimiento de sus diferentes productos.

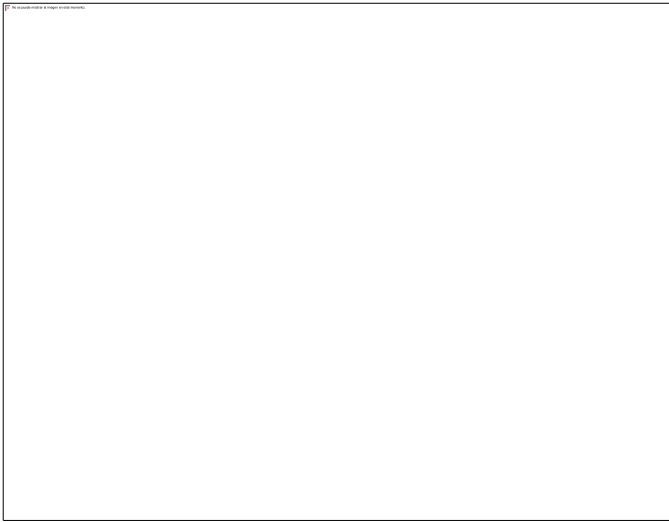
Por otro lado se debe aprovechar que este año Gerber cumple 35 años en Costa Rica y 75 años en el mundo, y dar énfasis de que existen varias generaciones que crecieron con nuestros productos y darle un valor emocional a la marca. Que sea esa marca que ha crecido junto con nosotros, que se preocupa por la buena alimentación de los bebés, pero reforzando frases como “*a los grandes también nos gusta*”; con el fin de destacar que existen personas de todas las edades que gustan de consumir nuestros productos.

Si se decide modificar las presentaciones de sus productos, u ofrecer una línea nueva de productos dirigidos al adulto mayor, el papel de una campaña adecuada es muy importante.

Lo relevante es que, independientemente de lo que se quiera comunicar, debe ir totalmente ligado al posicionamiento que se le quiera dar al producto; la publicidad debe transmitir la imagen que se desea inculcar en la mente de los consumidores, como el reforzamiento de la marca.

La identificación de la audiencia meta es necesaria para el establecimiento de la mezcla de medios, ya que estos no solo deben llegar de modo eficaz y adecuado, sino que además mejoran el mensaje y son apropiados en cuanto al costo de producción de publicidad. Para la campaña institucional, se cree necesario el uso de la televisión; para el reforzamiento de la imagen, se puede utilizar la televisión, revistas, periódicos, todos aquellos medios en que el efecto visual se recalque, deben seleccionarse porque llegan a la audiencia meta de modo eficaz, sino que además mejoran el mensaje y son apropiados en cuanto al costo de producción.

Es muy importante lograr que no solamente compren, sino además que nos quieran, estableciendo relaciones entre la gente y sus marcas, reconociendo que debe ser: mente más corazón,



razón más emoción, transacción más relación.

Ya que si las personas aman una marca van a estar dispuestas a pagar más por ella, la van a buscar de un lugar a otro, van a comprarla más regularmente, y de ser el caso, hasta la van a recomendar a los demás. Gerber tiene la gran ventaja de que su consumidor meta evoca la parte tierna del ser humano y si se logra desarrollar ese

vínculo emocional con la marca, se puede encontrar una ventaja competitiva sostenible.

4.10.6. *Merchandising*

El *merchandising* se puede definir⁵⁷ como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de comunicación no masivos.

A pesar de que la tendencia en el mercado es de ir eliminando mucho del material publicitario en los puntos de ventas, Gerber tiene la ventaja de que lo utiliza como guía para el consumidor, ya que le facilita el poder identificar el sistema de alimentación por pasos; sin embargo se debe procurar que este material sea informativo y le indique a las madres primerizas que tipo de alimentación le pueden suministrar a sus hijos.

El *merchandising* permite crear ambientes agradables con productos colocados en formas espléndidas y tentadoras para lograr que los consumidores compren por impulso de forma que el producto se venda por sí solo. En síntesis, el *merchandising* crea en el consumidor el deseo de comprar, podría creerse que el *merchandising* se logra fácilmente si se tiene cuidado de colocar atractiva y ordenadamente los productos; sin embargo no es tan simple como parece. El *merchandising* propone crear en el consumidor el deseo de comprar, esta acción se puede lograr así:

1. Mercadería Correcta significa tener un surtido de productos de buen potencial de venta y altas utilidades en los tamaños y variedades correctas que han tenido la rotación adecuada.
2. Lugar Correcto significa tener las mejores ubicaciones para nuestros productos en el punto de venta.
3. Momento Correcto significa que debe estar en el momento en el que él consumidor lo quiere o el punto de venta lo solicita, no después.
4. Cantidad Correcta significa que se debe tener suficientes existencias para satisfacer la demanda del punto de venta, nunca deben de haber faltantes ni tampoco tener sobre inventario.

⁵⁷ Edgewood Group: Seminarios de Administración de Categorías, 2003. Pag. 72.

5. Manera Correcta significa tener el número exacto de caras frontales ubicadas correctamente en la góndola y la presentación adecuada manteniendo todo muy limpio; en ese sentido tanto el producto como la góndola y la alfombra deben de estar nítidas.
6. Precio Correcto significa que el producto debe tener un precio competitivo con los de la competencia y que sea atractivo para los consumidores y el punto de venta.

Entre las actividades que pueden utilizarse para el reforzamiento de que estos productos son naturales, están los eventos que se realizan en los puntos de venta con madres y la participación de nutricionistas, en donde se evacuan todas sus dudas y se dan sugerencias sobre la forma de alimentar a sus hijos. Estas actividades podrían ser utilizadas para recalcarles a las madres de la importancia de una dieta balanceada, de consumir frutas y, a la vez, que si no tienen a mano alguna, pueden buscar una opción en los colados que le dan a sus hijos.

Si se introducen productos nuevos, como los colados con trocitos de frutas, es muy importante contar con actividades informativas en los puntos de venta, con degustaciones de productos, que cuenten con suficiente espacio en la góndola, es muy importante además que el producto esté limpio, acomodado y procurar mantener las góndolas surtidas. Como es sabido, este trabajo depende de los proveedores y no del establecimiento.

4.10.7. Publicidad no pagada

La publicidad no pagada se puede definir como una comunicación a través de medios no pagados que contribuyen a crear conocimiento, o reconocimiento, en el mercado meta y que influye de manera positiva en la actitud ante el producto o la empresa. Este tipo de publicidad ofrece beneficios que no se encuentran en ninguna otra herramienta de la mezcla de mercadotecnia, ya que proporciona un toque de legitimidad que no se encuentra en la publicidad ordinaria.

Gerber podría participar en eventos de tipo de ayuda comunal, como Teletón etc; este tipo de eventos ayudan a que la compañía cuente con una imagen corporativa positiva y ayuda a reforzar la

imagen de marca. Otro tipo de actividad que hasta la fecha Gerber realiza son las actividades en los puntos de venta, en la cual se invitan a madres a charlas con nutricionistas; se podría promocionar este tipo de actividades como un servicio que la empresa presta a las comunidades y se podría sacar un reportaje por ejemplo dentro de las revistas que hay en el mercado para padres de familia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Gerber es una marca muy reconocida en el mercado y cuenta con una muy buena imagen de marca, dado que estuvo durante mucho tiempo sin competencia; ahora tiene una oportunidad de crecimiento importante si logra acaparar la atención de ese mercado de consumidores “*no target*”, que podrían ver en sus productos una buena opción de alimentación saludable.

Gerber tiene grandes posibilidades de crecer si logra encontrar una diferenciación sostenible respecto a sus competidores, para esto puede aprovechar algunas herramientas que existen en el mercado, que le permita mejorar, no solo la calidad de sus productos, sino la relación con sus clientes.

Un ejecutivo de mercadeo, debe mantener una persistente búsqueda de oportunidades para mejorar la actuación de sus productos. Esta actitud debe ser sustentada sobre bases sólidas, por un conocimiento constantemente actualizado de las variables que inciden en estos. Si bien es cierto que algunas de ellas mantienen cierta estaticidad por sus características intrínsecas, también es cierto que la competencia no cesa en su asiduo empeño por superar su actuación, exaltando las cualidades de sus productos y contrarrestar así, las campañas de sus competidores. Es por esto que los estudios de mercado frecuentes son una herramienta de trabajo muy importante, que la empresa debe explotar.

La implementación del mercadeo relacional, que como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo, con ellas, a lo largo del tiempo. El *marketing* relacional es la intersección entre el *marketing* y las relaciones públicas; sus principales características son: a) cada cliente es único y se pretende que el

cliente así lo perciba; b) comunicación directa y personalizada; c) costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

En un mundo cada día más competitivo sólo las mejores ideas marcan la diferencia, estas abren puertas, son métodos para resolver problemas ó simplemente suministran información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y de los negocios. La aplicación del servicio al cliente ayuda a abrir nuevas vías en el negocio, desarrolla ideas para satisfacer al cliente. Es como mejorar la calidad del servicio al cliente, haciendo hincapié en el servicio, como estrategia de éxito.

Recomendaciones

Dado que la investigación se centra en el GAM, será necesario realizar un estudio similar en el resto del país para determinar si las características de estos consumidores son iguales a nivel nacional. Estos mismos aspectos serían necesarios tomarlos en consideración si luego se busca implementar la estrategia a otros países dentro de la región por las diferencias culturales, políticas y económicas, lo que determina en parte sus alcances y limitaciones.

La compañía debe dar mayor importancia a los estudios de mercado, ya que estos le permiten a la empresa el conocer cuál es la percepción que tiene el consumidor de nuestros productos y si estos están acordes con el posicionamiento actual. Es importante que para efectos del presente trabajo realice un estudio a nivel nacional de “usos y actitudes”, en el cual se recopile información sobre quiénes consumen el colado, hábitos de compra familiar (lugar, cantidad y frecuencia), que piensan del producto, en qué momento del día lo consumen, entre otras variables; lo importante es contar con la información necesaria para conocer al consumidor más a fondo y poder satisfacer sus necesidades.

Para la aplicación del mercadeo relacional, dentro de la compañía, se requiere que: el manejo de bases de datos de sus clientes; la implantación de programas que permitan que una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se armen estrategias para lograr su lealtad; y por último que exista retroalimentación, que después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualicen las

bases de datos y se haga un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado “*marketing* directo”, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing. Además, como otro componente, puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas, que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino en el cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona.

Se cree importante que la empresa establezca como tal un Departamento de Servicio al Cliente, que se encuentre enfocado no solo a la atención de quejas, sino que debe identificar cuales son las formas en las cuales la compañía puede satisfacer cada día mejor a sus clientes.

Bibliografía

- Alvarado, José Luis. Características y hábitos de compra de los usuarios de supermercados en el Área Metropolitana. Seminario de Graduación. Licenciatura en Administración de Negocios, énfasis Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica, 1982.
- Arens, William. Publicidad. McGraw-Hill, séptima edición. México, 2001.
- Hiebing, Roman y Cooper, Scott. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. McGraw-Hill, primera edición. Mexico, 1992.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice–Hall Hispanoamericana, cuarta edición. México, 1998.
- Kotabe, Masaaki y Helsen, Kristiaan. Marketing Global Marketing. Limusa S.A. de C.V., primera edición. México, 2001.
- Lamb, Charles; Hair, Joseph Jr. y McDaniel, Carl. Marketing. International Thomson Editores, cuarta edición. México, 1998.
- Lambin, Jean Jacques. Marketing estratégico. McGraw-Hill, tercera edición. España, 1998.
- Loudon, David L. y Della Bitta, Albert J. Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones. McGraw-Hill, cuarta edición. España, 1997.
- McDaniel, Carl y Gates, Roger. Investigación de mercados contemporánea. Internacional Thomson Editores, cuarta edición. México, 1999.
- Mendez, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw-Hill, tercera edición. Colombia, 2001.
- Porter, Michael. “Estrategia competitiva”. Editorial Continental, S.A. de C.V., vigésima edición. México, 1995.
- Sagrera, Roberto. “Los patrones de consumo y sus efectos en el mercado”. En: Actualidad Económica, Volumen 4 No 6, pag. 71-73. Costa Rica, 1989.
- Schiffman, Leon G. y Lazar Kanuk, Leslier. Comportamiento del consumidor. Prentice–Hall Hispanoamericana, quinta edición. México, 1997.

Anexo metodológico

Metodología, técnicas e instrumentos

Tipo de investigación

Para esta investigación es importante retomar las principales bases teóricas sobre las cuales se sustenta el presente trabajo, como lo son las principales variables dentro de la conducta del consumidor que se deben analizar como lo son los factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

En esta primera instancia se recurre a una investigación exploratoria ya que como lo indica Méndez (2001) tiene, entre otros objetivos, la familiarización con el tema de estudio, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Muñoz habla de una investigación documental, ya que se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales o informales, donde el investigador se fundamenta y complementa su investigación. En la bibliografía se mencionan los autores en los cuales se basa el análisis de los temas mencionados con anterioridad.

Sin embargo la esencia de este trabajo lo constituye una investigación descriptiva, pues su interés se centra en identificar las características del universo de investigación, en este caso identificar las principales características de los consumidores en estudio, sus hábitos de compra, con el fin de proponer una posible estrategia de mercado que se adapte a sus necesidades.

Método

Para el objetivo #1, correspondiente a la explicación de las bases teóricas y conceptuales del mercadeo que fundamentan el estudio, como los pasos en el proceso de decisión de compra, que van desde el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, evaluación de opciones, la decisión de compra y por último analizar la conducta posterior a la compra.

Otro aspecto que no se puede dejar de lado son los conceptos que giran alrededor de la segmentación del mercado, los diferentes tipos de segmentación: geográfica, demográfica, psicológica y por conducta. Todos estos puntos necesarios para la selección del mercado meta.

Esta parte de la investigación se centrará en el método deductivo ya que este “*se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general*”. (Méndez 2001, pag.141)

Para el objetivo #2 concerniente al entorno en el cual se desenvuelve la empresa Novartis Consumer Health, S.A., la descripción de la empresa, del producto a estudiar y su situación en el mercado, como la participación del mercado que tiene la compañía y su competencia, el tamaño en kilos y dólares de la categoría.

Para tal identificación, descripción y análisis se utilizará el método inductivo, según Méndez: “*Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada*”. Méndez (2001, pag.141).

El método a utilizar en el objetivo #3 es el análisis el cual según Méndez es: “*Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad*” (2001, pag.141), ya que mediante un análisis FODA del producto como una luz para cuantificar si realmente existe una oportunidad de negocio en un nicho con características tan diferentes al mercado en el cual la empresa se desarrolla, para esto se debe realizar una encuesta que ayude a identificar cuales son las necesidades de estos clientes y el potencial del producto para satisfacerla. Más adelante se procede a identificar la población de estudio y el tipo de muestreo que se utilizará.

Para el objetivo #4 que consiste en recomendar con base en las variables estudiadas y analizadas una estrategia de *marketing* apropiada a los requerimientos de la empresa y su producto a fin de darle una posición competitiva en el mercado, se utiliza el método deductivo, entendiendo el concepto como que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares.

Técnicas

Para el objetivo #1 como técnica se acude a la biblioteca y se consulta toda la información pertinente al problema de investigación en los libros de texto. En el desarrollo de los objetivos #2 y #3 la técnica para esta parte de la investigación es básicamente por entrevista. En el objetivo #4, la técnica es recolección directa de la información mediante un cuestionario, además de técnicas estadísticas para la interpretación y análisis de los datos recopilados.

Instrumentos

Para el cumplimiento del objetivo #1, referente a la parte conceptual de la investigación se utilizan libros de texto, revistas y tesis de graduación, para lo cual se revisan las bases de datos que el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica cuenta y luego se procede a elaborar las respectivas fichas resumen.

Los instrumentos para el objetivo #2 son básicamente entrevistas no dirigidas a dos miembros del Departamento de Mercadeo y Ventas que tienen más de diez años de trabajar en la organización, además de material suministrado por recursos humanos utilizado en la inducción y estudios de mercado realizados por AC Nielsen.

El objetivo #3 cuenta con un cuestionario que será aplicado a consumidores “no target” como se indica en la población de estudio. El objetivo # 4 se concreta en el análisis de los datos obtenidos del cuestionario.

Indicadores

Los indicadores para el objetivo #1 son: variables conductuales, tipos de segmentación y las variables de decisión de compra.

Para el objetivo #2 se tienen: participación del mercados, tamaño de mercado, análisis FODA de la empresa.

El objetivo #3 donde se extrae información sobre el perfil del consumidor y variables sobre el proceso de decisión de compra.

Por último el objetivo #4 su indicador es la propuesta de la estrategia de *marketing*.

Fuentes

Las fuentes a utilizar en toda la investigación son tanto primarias como secundarias, objetivo #1 son fuentes secundarias de acuerdo con la definición dada por Méndez y para el objetivo #2 hay tanto fuentes primarias como secundarias; los objetivos #3 al #4 incluyen solo el uso de fuentes primarias por la novedad del estudio.

Población de estudio

Adultos que viven en el GAM, cuyas edades oscilen entre los 20 y 45 años que frecuenten alguno de los siguientes Mall: San Pedro, Plaza Mayor, Multiplaza y el Internacional o visiten los supermercados MxM Novacentro y el Hiper más de Curridabat y que consuman colados Gerber o conozcan familiares que los consuman.

Tipo de Muestreo

Debido a que se cuenta con un corto tiempo y pocos recursos se utiliza un muestreo por cuotas, dichas cuotas se asignan por grupos de edades y sexos de acuerdo con la distribución de la población según los datos del censo realizado en el 2002 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Tamaño de la muestra

Si se utiliza un nivel de confianza del 5% y un error de muestreo de un 5%, aplicando la fórmula para muestreo con reemplazo para poblaciones finitas, el tamaño de la muestra es de 400

personas, sin embargo por las limitaciones de tiempo y de financiamiento para la investigación, se procede a realizar un total de 80 entrevistas.

Trabajo de Campo

Se procede a distribuir la muestra entre los Mall indicados anteriormente, en el cronograma se especifica el número de semanas se requiere la recolección de la información, codificación y tabulación de los datos.

Boleta de recolección de la información

Se procede a confeccionar una boleta en la cuál se obtiene información sobre aspectos socioeconómicos, se incluirán preguntas como si tienen familiares que consuman Gerber, ya sean niños o adultos.

Guía de la entrevista funcionarios de la empresa

1. ¿Cuándo fue fundada Gerber en los Estados Unidos?

2. ¿Cuándo inició labores en Costa Rica?

3. ¿Cuál es el Objetivo de la compañía?

4. ¿Cuándo se fusionan Gerber y Novartis Consumer Health, S.A.?

5. ¿Cuáles son las metas y valores de la compañía?

6. ¿Principales fortalezas de nuestros productos?

Cuestionario

Buenos días (tardes) estamos realizando un pequeño sondeo sobre los colados Gerber quisieramos hacerle unas pequeñas preguntas, no le voy a quitar mucho tiempo.

1. ¿Alguna de las personas que viven con usted consume actualmente los colados Gerber? Si
 No. Termine.

2. ¿Para quién compra el producto?
 Niños menores 1 año De 1 a 3 años De 4 a 6 años Escolares
 Adolescentes Adultos (18 a 55 años) Adulto Mayor

3. ¿Por qué le compra los colados Gerber? _____

4. ¿Qué tan frecuentemente compra los colados Gerber?
 Semanal Quincenal mensual Ocasional

5. Considera usted que los colados Gerber tiene algún valor nutricional?
 Si No. ¿Por qué?. _____

6. Considera que los colados Gerber son productos naturales?
 Si No. ¿Por qué?. _____

7. ¿Usted cree que Gerber puede introducir una línea de productos naturales que puedan ser consumidos por niños mayores y adultos?
 Si No. ¿Por qué?. _____

8. ¿Qué productos dentro de la línea de colados introduciría usted?

Sexo: Femenino Masculino

Edad del entrevistado: De 20 a 24 años De 25 a 35 años Más de 35 años

Número de miembros en su familia? _____
_____ Menores de 3 años _____ Entre 4 a 12 años
_____ Adolescentes _____ Adultos

Ingreso Familiar

- Menos de ¢149.000
- De ¢150.000 a ¢249.000
- De ¢250.000 a ¢349.000
- De ¢350.000 a ¢449.000
- De ¢450.000 a ¢549.000
- Más de ¢550.000

Glosario de términos Nielsen

Objetivo del Índice AC Nielsen de detallistas

Proporcionar información confiable y oportuna sobre el desempeño competitivo de las marcas que componen un mercado específico dentro del segmento compuesto por tiendas detallistas. Este desempeño competitivo es medido a través de la participación de mercado, analizando sus cambios a lo largo del tiempo así como sus causas y efectos.

Tradicionales

Establecimientos que se dedican a la venta de productos alimenticios, de aseo del hogar, de aseo personal, cigarrillos, refrescos / aguas gaseosas, licores, etc. Son tiendas con mostrador y cuentan con dependientes que despachan la mayor parte de la mercancía. La gran mayoría se anuncian como pulpería, tienda, abarrotería, mercadito, abastecedor, etc.

Autoservicios

Establecimientos que se dedican a la venta de todo tipo de productos, tales como alimentos, medicamentos, de aseo del hogar, de aseo personal, licores, etc. El público puede escoger libremente la mayoría de los productos que se encuentran en los anaqueles sin la intervención del vendedor. Cuenta con por lo menos un CARRIL DE SALIDA que es un punto de pago con o sin caja registradora que conduce a la salida del establecimiento, donde el cliente paga sus productos. Generalmente cuentan con carritos y/o canastillas para facilitarle al cliente el manejo de la mercancía.

Agotamientos numéricos

Porcentaje de tiendas del universo Nielsen que manejan una marca o clase de producto, pero que al momento de la auditoría se encontraban en agotamiento.

Distribución numérica

Porcentaje de tiendas del universo Nielsen que manejan una marca o clase de producto.