

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE ATÚN ENLATADO TUNY
PARA LA EMPRESA SINAX CENTROAMÉRICA S.A EN EL GRAN
ÁREA METROPOLITANA

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

ANDREA CORRALES CORDERO

2016

Dedicatoria

A mis papás y a Dios,
a quienes debo cada una de mis metas cumplidas,
por ser mi guía en cada etapa de mi vida.

Agradecimientos

A mis papas, a quienes debo la persona que soy. Les agradezco el haber inculcado en cada uno de sus hijos el valor del estudio, el trabajo y la superación personal. Siempre han sido y serán mi mejor ejemplo a seguir. Los amo.

A mis compañeros de la maestría, ya que sin el apoyo mutuo en los diferentes proyectos no lo habríamos logrado; cultivamos una amistad para toda la vida: gracias Ale, Jose, Jorge, Luli, Dario, Pablo y Mau.

Al professor David Peralta, gracias por aceptar ser mi professor tutor, a pesar de tener muchas otras tesis a su cargo.

A la empresa Sinax, por abrir sus puertas a este trabajo. Gracias en especial a Edgar Suárez y Mario Ramírez por toda su ayuda y apoyo para complementarlo.

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

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A David Peralta Di Luca
Lector

M.B.A. Edgar Suárez Puentes
Lector

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas

Andrea Corrales Cordero
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN	IX
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN LA INDUSTRIA DEL ATÚN ENLATADO Y ASPECTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL ATÚN	1
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN LA INDUSTRIA DEL ATÚN ENLATADO.....	1
1.1.1. <i>Reseña histórica</i>	1
1.1.2 <i>Tipos de atún</i>	3
1.1.3 <i>Proceso de producción</i>	5
1.1.4 <i>Industria del atún en Costa Rica</i>	7
1.1.5 <i>Requisitos al importar productos provenientes del mar</i>	8
1.1.6 <i>Aplicación TLC con México</i>	9
1.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS	12
1.2.1 <i>Pensamiento estratégico</i>	12
1.2.1.1 <i>Valores</i>	12
1.2.1.2 <i>Misión</i>	12
1.2.1.3 <i>Visión</i>	12
1.2.2 <i>Mercadeo</i>	13
1.2.3 <i>Estrategia de mercadeo</i>	13
1.2.4 <i>Mezcla de mercadeo</i>	13
1.2.5 <i>Segmentación de mercado</i>	13
1.2.6. <i>Mercado meta</i>	14
1.2.7 <i>Atributos y beneficios</i>	14
1.2.8 <i>Posicionamiento de marca</i>	14
1.2.9 <i>Ventaja competitiva</i>	14
1.2.10 <i>Investigación de mercados</i>	14
1.2.11 <i>FODA</i>	15
1.2.12 <i>Conclusión</i>	15
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SINAX CENTROAMÉRICA S.A.....	16
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA	16
2.1.1 <i>Reseña histórica</i>	16
2.2 MARCO ESTRATÉGICO	17
2.2.1 <i>Misión.</i>	17

2.2.2 Visión	18
2.2.3 Valores	19
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	19
2.3.1 Personal	21
2.4 SINAX CORPORATION S.A.	21
2.5 SINAX CENTROAMÉRICA S.A.	22
2.5.1 Organix (OGX)	23
2.5.2 Bio Oil	23
2.5.3 Batiste	23
2.5.4 Carmex.....	24
2.5.5 Aquanet	24
2.5.6 Yardley	24
2.5.7 Dr. Beckmann.....	24
2.5.8 Laurieri	24
2.5.9 Trojan.....	24
2.5.10 Kobayashi.....	25
2.5.11 Profoot	25
2.5.12 Tuny.....	25
2.6 ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA.	26
2.6.1 Fijación de precios.....	26
2.6.2 Distribución	27
2.6.3 Canales	27
2.6.4 Promoción.....	30
2.6.5 Trade Marketing	31
2.6.6 Servicio al cliente.....	32
2.6.7 Presupuesto y planeación de ventas.....	32
2.6.8 Ventas en Costa Rica del 2015.....	33
2.7 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO.....	33
2.8 COMPETENCIA.....	36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO TUNY Y SU POTENCIAL EN EL MERCADO.	37
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
3.1.1 Objetivo general.....	37
3.1.2 Objetivos específicos.....	37
3.1.3 Perfil del consumidor.....	38
3.2 COMPETENCIA.....	38
3.2.1 Sardimar y Tesoro del Mar	38

3.2.2 Grupo Calvo.....	39
3.2.3 Pronto	39
3.2.4 Diseño de la investigación	39
3.2.4.1 Encuesta	39
3.2.4.2 Prueba de producto.....	41
3.2.4.3 Plenaria de discusión.....	41
3.2.4.4 Prueba de producto a ciegas contra la competencia	41
3.2.4.5 Observación	42
3.2.4.6 Cuestionario.....	42
3.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3.1 Resultados objetivo 1	43
3.3.1.1 Hábitos de consumo	45
3.3.1.2 Hábitos de compra	47
3.3.2 Resultados objetivo 2	48
3.3.3 Resultados objetivo 3	51
3.3.4 Resultados objetivo 4	54
3.4 FODA	63

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TUNY 65

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	65
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	65
4.2.1 Objetivo general.....	65
4.2.2 Objetivos específicos.....	66
4.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO META.....	66
4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	66
4.4.1 Propuesta de producto	66
4.4.2 Propuesta de precios.....	67
4.4.3 Propuesta de distribución	68
4.4.4 Propuesta de promoción	69
4.4.4.1 Propuesta de mercadeo y publicidad	70
4.4.4.2 Propuesta de trade marketing	72
4.4.4.3 Propuesta de alianzas estratégicas.....	74
4.4.4.4 Propuesta de servicio al cliente	75
4.4.4.5 Propuesta de estrategia de ventas.....	75
4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	76
4.6 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	78

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 CONCLUSIONES	80
5.2 RECOMENDACIONES MÁS RECOMENDACIÓN.....	81
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	85
ANEXO 1	85
ANEXO 2	86
ANEXO 3	88
ANEXO 4	89
ANEXO 5	90
ANEXO 6	91
ANEXO 7	92

Resumen

Este trabajo corresponde a una propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización de la marca Tuny para la empresa Sinax Centroamérica S.A.

El capítulo I corresponde a la descripción general de la industria del atún enlatado, tomando en consideración los antecedentes históricos, el atún, los tipos más comunes, su producción, normativa internacional de calidad y comercialización, así como las principales tendencias actuales. También se abarca la relación comercial entre México y Costa Rica y como esta afecta la importación del atún enlatado de la marca Tuny; el capítulo finaliza con el marco teórico de la investigación, el cual considera los aspectos más importantes del negocio en estudio y del mercadeo, para el desarrollo de la propuesta.

El Capítulo II consiste de una descripción profunda de los entornos interno y externo de la empresa. Se exponen aspectos tales como sus marcas y productos, política de precios, promoción, servicio al cliente y estrategia de ventas. Abarca también dos puntos fundamentales a considerar en cualquier estrategia de la empresa quisiese implementar: consumidor final y competencia.

Por su parte, el Capítulo III corresponde al análisis de la investigación y estudio de campo. Se llevaron a cabo un grupo de enfoque y una encuesta dirigidos al consumidor final, además de observación en puntos de venta. En esta sección se presentan los resultados y, además, se analiza y contrasta punto por punto lo expuesto en el capítulo II con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación. El análisis concluye presentando un FODA del negocio.

El plan de mercadeo para la comercialización de la marca Tuny para la empresa Sinax Centroamérica S.A. se presenta en el capítulo IV. El nuevo planteamiento no pretende cambiar del todo la estrategia actual de la empresa, lo que busca es potencializar sus fortalezas y sacar provecho de las oportunidades encontradas con ideas nuevas e innovadoras, a la vez, que se minimizan las debilidades y amenazas.

Finalmente en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Capítulo I: Contextualización la industria del atún enlatado y aspectos teóricos que fundamentan la investigación. Generalidades de la industria del atún.

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. COSTA RICA: IMPORTACIONES TOTALES POR ORIGEN (PARTICIPACIÓN PORCENTUAL). 2004-2014....	9
CUADRO 2. GRAVÁMENES CORRESPONDIENTES AL ATÚN EN CONSERVA SOLO, CON VEGETALES, EN AGUA O EN ACEITE	10
CUADRO 3. TIENDAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS COMERCIALES ABASTECIDAS POR SINAX	28
CUADRO 4. IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS DEL ATÚN ENLATADO	46
CUADRO 5: PREGUNTAS REALIZADAS EN LA PLENARIA DE DISCUSIÓN	52
CUADRO 6. RESULTADOS PRUEBA A CIEGAS CON LA COMPETENCIA	56
CUADRO 7. IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS DEL ATÚN ENLATADO.	60
CUADRO 8. FODA	63
CUADRO 9. PROPUESTA DE PRECIOS PARA TUNY	67
CUADRO 10. CRONOGRAMA	76
CUADRO 11. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	78

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ATÚN YELLOWFIN	4
FIGURA 2. ATÚN PATUDO	4
FIGURA 3. ATÚN SKIPJACK.....	5
FIGURA 4. VALORES DE SINAX	19
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	20
FIGURA 6. ESTRUCTURA DEL ÁREA	20
FIGURA 7. PRESENTACIONES DE PRODUCTOS TUNY.....	26
FIGURA 8. IMÁGENES RELACIONADAS AL MERCADEO DE LA EMPRESA	31
FIGURA 9. TRADE MARKETING	32
FIGURA 10. PERSONAS QUE VIVEN EN LA GRAN ÁREA METROPOLITANA.....	38
FIGURA 11. EJEMPLO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO.....	40
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS	42
FIGURA 13. EJEMPLO GUÍA DE OBSERVACIÓN	43
FIGURA 14. PROPUESTA DE EMPAQUE.....	52
FIGURA 15. COMPARACIÓN DE EMPAQUES	54
FIGURA 16. PÁGINA DE FACEBOOK PARA TUNY COSTA RICA.....	70
FIGURA 17. PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	71
FIGURA 18. MASCOTA DE LA MARCA.....	71
FIGURA 19. PARTICIPACIÓN EN REVISTAS PROMOCIONALES	73
FIGURA 20. EMPAQUES PROMOCIONALES	74
FIGURA 21. PROPUESTA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RANGO DE EDADES DE LOS PARTICIPANTES	44
GRÁFICO 2: PARTICIPACIÓN POR SEXO	44
GRÁFICO 3: PERFIL DE LOS PANELISTAS	45
GRÁFICO 4: FRECUENCIA DE CONSUMO DE ATÚN ENLATADO.	45
GRÁFICO 5: TIEMPOS DE CONSUMO DONDE SE CONSUME ATÚN ENLATADO	45
GRÁFICO 6. PRECIO QUE EL CONSUMIDOR ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UNA LATA DE ATÚN DE 120 GRS.....	47
GRÁFICO 7: INFLUYE EL PRECIO EN LA DECISIÓN DE COMPRA	48
GRÁFICO 8: EVALUACIÓN DEL SABOR Y COLOR DEL ATÚN TUNY.	48
GRÁFICO 9: EVALUACIÓN DEL SAZÓN DEL ATÚN TUNY.....	49
GRÁFICO 10: EVALUACIÓN DEL TAMAÑO DE LOS LOMOS DEL ATÚN TUNY.....	50
GRÁFICO 11: EVALUACIÓN DE LOS AGRADOS DEL ATÚN TUNY	50
GRÁFICO 12: PREFERENCIAS DE LOS PANELISTAS-PRUEBA CIEGAS CON LA COMPETENCIA.....	55
GRÁFICO 13: PRECIO PROMEDIO ENCONTRADO EN LAS MARCAS SARDIMAR, TESORO DEL MAR, CALVO, PRONTO Y PACÍFICO AZUL.....	57
GRÁFICO 14: RANGO DE EDAD DE ENCUESTADOS.....	59
GRÁFICO 15: LUGARES DE CONSUMO DE ATÚN ENLATADO.	60
GRÁFICO 16: LUGARES DE CONSUMO DE ATÚN ENLATADO	61
GRÁFICO 17: MARCA DE ATÚN QUE SE CONSUME CON MÁS FRECUENCIA.....	62

Capítulo I: Contextualización la industria del atún enlatado y aspectos teóricos que fundamentan la investigación. Generalidades de la industria del atún

En este apartado se exponen las bases constitutivas de un plan de mercadeo para la comercialización de la marca de atún enlatado Tuny, de la empresa Sinax Centroamérica S.A.

El presente capítulo se dividirá en varias fases. En la primera se mostrará la historia y evolución de esta industria en el mundo, luego, en el ámbito nacional. Además, se explicarán las regulaciones nacionales para la importación de este tipo de productos provenientes del mar.

También, se abordará el mundo del atún enlatado, se expondrán los tipos de atún existentes, su proceso de producción y se verán conceptos propios de esta industria.

La tercera parte de la investigación tiene el objetivo mostrar los conceptos teóricos que serán desarrollados en el transcurso del documento.

Una vez vistos todos los apartados anteriores, se anotarán las conclusiones de este primer capítulo.

1.1. Contextualización la industria del atún enlatado

1.1.1. Reseña histórica

Según cuenta la historia, Aristóteles, los fenicios viajaban, con vientos del este, durante más de cuatro días, desde Cádiz hasta un sitio con muchas algas, donde se encontraban con grandes cantidades de atunes de todo tamaño y, una vez pescados, los preservaban, los ponían en jarros y los llevaban a Cartago, donde no solo los consumían sino que, desde allí, los exportaban por todo el Mediterráneo.

En la primera década del siglo diecinueve y, ya desde el cambio de siglo, el principal pescado que las personas compraban y consumían era la sardina en lata. Una de las principales áreas de pesca de la sardina era el sur de California, sobre todo San Diego. En 1903, debido a una combinación de sobrepesca y las malas condiciones del mar, la captura de sardinas se empobreció excepcionalmente. El pescador, Albert P. Halfhil, que enlataba sardinas de San Pedro Bay, vio que iba a tener un montón de latas de sardinas vacías, así que descubrió una manera de llenarlo. Experimentó, empaquetando las latas de sardinas vacías con el atún blanco capturado localmente. El atún blanco es una especie muy migratoria que, cada año, viaja a la Costa Oeste. Esta pesca está disponible todo el tiempo, por lo que siempre habría con qué llenar las latas de sardinas vacías. En su primer año, Halfhil vendió

700 cajas y, durante 1914, se producían 400.000 cajas al año.

La demanda se disparó con el inicio de la Primera Guerra Mundial. El atún enlatado proporciona un importante contenido de proteínas, de entre la gama de alimentos portátiles y ello resultó muy conveniente para los soldados en el campo de batalla. Tal demanda provocó que la flota atunera explorara más a fondo océano el Pacífico. La demanda superó a la oferta de atún blanco, lo que dio como resultado que los barcos de pesca buscaran otras especies de atún, por lo que, en 1920, también fueron enlatados estos tres tipos de atún: barrilete, aleta azul y amarilla. En 1954, el mayor productor de atún del mundo y el mayor consumidor fue de Estados Unidos.

El atún se volvió el marisco más popular en Estados Unidos en las décadas siguientes. Sin embargo, empezó a darse una serie de problemas ambientales, debido a que se capturaban accidentalmente delfines en las redes ya que, el atún aleta amarilla y los delfines, por alguna razón desconocida, viajan juntos. Cuando los pescadores lanzan sus redes, al parecer, matan a los delfines.

Otro problema relacionado con esta pesca fue la presencia de cantidades considerables de metilmercurio en el atún. Este compuesto puede ser responsable de efectos devastadores para la salud, tales como pérdida de memoria, pérdida del habla, pérdida de cabello, entre otros.

En 2000, los fabricantes comenzaron a introducir "bolsas" de atún para alejarse de la imagen negativa asociada con la comida enlatada. El atún ya no es barato, en 2013, los precios del atún en conserva alcanzaron un máximo histórico. A pesar de los altos precios, la matanza de delfines y la presencia de mercurio, el atún enlatado ha ido ganado más y más terreno en los países de América.

Durante los últimos años, los barcos utilizados para la pesca del atún han cambiado, ya que, originalmente, estaban hechos para salir de día a pescar atún blanco y regresar por la noche; esto debido a que no podían mantener el pescado sin hielo, durante tiempo períodos muy prolongados. Los barcos modernos tienen una gran variedad de sistemas de congelación para su atún y pueden permanecer fuera más de un mes. Asimismo, el incremento en la gama de la flota les permite, en gran medida, viajar a varios cientos de millas de la costa en busca de atún. En los botes del 1970 viajaban a través del Pacífico central, pero, hoy día, la mayoría de los peces de la flota de la Costa Oeste circula dentro de un radio de 600 millas de la costa.

Metodología de la pesca ha cambiado con los años también, los peces eran capturados con dos redes y anzuelos. Hoy, el 62% del atún es capturado con una red que rodea al cardumen y se cierra, tirando de una cuerda que pasa a través de los anillos en el fondo de la red.

El tamaño y el envasado de latas de atún ha cambiado con los años. La industria ha respondido al aumento de los costos de producción, principalmente mediante la reducción de tamaño de la lata y la experimentación con otros envases, como las bolsas. Las bolsas cuestan menos de producir que las latas de metal y, desde el punto de vista de marketing, fueron capaces de llegar a clientes adicionales. El tamaño típico del atún era de siete onzas, luego, se redujo a seis y, recientemente, muchos empacadores principales han disminuido a cinco onzas de atún por lata.

Con respecto a los sabores y aderezados del atún, encontramos una gran variedad cuyo fin es aumentar el mercado con nuevos consumidores. Sin embargo, aunque algunos de esas presentaciones están ganando popularidad, ni siquiera se acercan a las conservas de atún estándar.

Junto con Tailandia y EEUU, España cuenta con una de las mayores industrias de conserveras de túnidos del mundo y, en 2009, produjo 220.037 toneladas de este alimento, de las cuales 76.381 toneladas fueron exportadas a países como Italia, Francia, Portugal y Reino Unido. La lata de atún es la estrella de la potente industria española de pescado y mariscos, esta actividad económica representa el 2% del PIB de ese país y se concentra de forma mayoritaria en la zona de Galicia.

1.1.2 Tipos de atún

El atún es un pez óseo, del orden de los perciformes y familia de los túnidos; tiene un cuerpo robusto y fusiforme, su cabeza es grande y de forma triangular; tienen dos aletas dorsales, por lo general, bien separadas; también posee entre 8 a 10 pequeñas aletas bajo la segunda dorsal y, detrás de la anal. La región pectoral es de color blanco azulado, el dorso, negro azulado y los flancos, grisáceos con manchas blancas. Su peso y tamaño depende de la variedad.

Su dispersión geográfica es bastante amplia pues se extiende a lo largo de las aguas templadas y tropicales de todos los océanos, a través de los cuales realiza sus largas migraciones, ello dificulta la conservación y el control de la pesca de muchas especies.

Las principales especies de atún comercializadas en los mercados internacionales son el atún aleta amarilla (Yellowfin Tuna o *Thunnus Albacares*), el atún barrilete (Skipjack Tuna), el atún barrilete negro (Black Skipjack Tuna) y el atún albacora.



Figura 1. Atún Yellowfin

Yellowfin (Rabil, aleta amarilla, thunnus albacares)

Es el atún más grande, más capturado y de mayor valor. Su nombre se debe al color de sus aletas y puede alcanzar un peso de hasta 400 libras. Es el tipo de atún que da carne cocida más blanca después del albacora, de ahí su gran valor comercial. Se encuentra distribuido por las aguas tropicales y subtropicales de los océanos Índico, Atlántico y Pacífico, en cuyas costas orientales se realiza la mayor cantidad de esta pesca comercial. Se lo suele localizar en bancos junto a manchas de delfines que frecuentemente nadan por encima del atún.

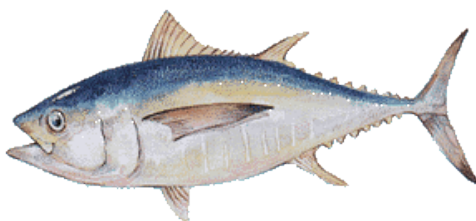


Figura 2. Atún patudo

Bigeye (Ojo grande, patudo, thunnus obesus)

Es la segunda especie más conocida y comercializada. Es similar, en apariencia, al Yellowfin y se diferencia por su cuerpo regordete, cabeza alargada y ojos notoriamente más grandes. Está distribuido en las aguas calientes de todos los océanos.



Figura 3. Atún Skipjack

Skipjack (Listado, bonito, barrilete, Katsuwonus pelamis)

El atún barrilete está ampliamente distribuido alrededor del océano Pacífico y es la especie más pequeña de los atunes que se procesa para conservas, aunque ocupa el tercer lugar en pesca. Su peso promedio es de 6 a 12 libras, sin embargo, hay ejemplares que llegan a las 20 libras.

Por las características de su carne más oscura, de sabor más fuerte y aceitosa en comparación con las especies anteriormente nombradas, su valor comercial es menor. Los métodos más comúnmente empleados para su captura son el de cerco y cañeros.

1.1.3 Proceso de producción

El proceso para la elaboración del atún en conserva, inicia en altamar con las embarcaciones realizando la pesca de las diferentes especies; ahí son preservados en grandes congeladores a temperaturas bastantes bajas, al menos a 15 grados centígrados bajo cero. Una vez realizada la jornada pesquera, las materias primas son trasladadas a la fábrica y ahí iniciamos con el proceso:

Recepción: las materias primas son recibidas en la fábrica, en esta etapa debemos controlar los siguientes factores:

1. Temperatura de materia prima, en los productos frescos el pescado debe tener una temperatura de entre 0 y 4 grados centígrados, en los productos congelados la temperatura debe ser de menor a los 18 grados centígrados bajo cero. Estos controles se deben que realizar en todas las materias primas que se reciban, independientemente de su procedencia o especie.

2. Aspecto de la piel y aplastamiento en la carne, en este caso, se debe realizar una observación visual del color de la piel y la mucosidad del pescado, así como observar posibles grietas y magulladuras en la carne del pescado. El pescado debe de tener la piel y la carne entera, un color homogéneo sin decoloraciones.

Lavado: el atún va a requerir de un lavado, así como una observación visual de presencia de especies diversas o materias extrañas.

Descabezado: el descabezado se realiza mediante cortes limpios y rectos, sin aplastar o magullar la carne, la superficie del corte debe quedar sin asperezas; el corte depende del tamaño del atún y de la dimensión de la pieza que se desea obtener.

Cocción: es muy importante la medición del tiempo de cocción; una vez limpiado y descabezado, el pescado es colocado manualmente en las parrillas para ser cocido a 100 grados centígrados en salmuera o al vapor; por un tiempo de 4 horas para atunes con tamaño-peso de 80 libras.

Fileteado: en esta fase eliminan todos los restos de espinas, vísceras, piel y de sangre. Los cortes se realizan longitudinalmente al cuerpo del atún, cortes limpios, sin desgarros y sin espinas de la cavidad abdominal en los más pequeños; en este proceso los filetes son cuidadosamente limpiados, eliminando todas las espinas y piel.

Envasado: una vez el atún limpio se coloca manualmente en los canales horizontales de la máquina llenadora/cortadora para ser empacados y cortados de una forma automática en envases sanitarios, cuyo formato depende de la presentación estipulada a producirse previamente. Se controla de manera constantemente el peso de las latas.

Adición del líquido de cobertura: al atún empacado se le adiciona una dosis de salmuera y luego el líquido de cobertura (agua o aceite), a una temperatura entre 60 - 80 grados centígrados; la adición de este líquido sirve como medio de transmisión de calor y elimina algunas bacterias que pudieran estar presentes.

Sellado y lavado: el sellado hermético de los envases para garantizar en gran medida la vida útil del producto, se realiza de forma automática y la tapa es codificada previamente para la identificación del lote correspondiente. El sellado se realiza con pruebas de doble cierre y de vacío a las latas, regulando la máquina de sellado cuando se encuentren daños en las latas; estos envases ya cerrados se lavan con agua a presión y a una temperatura de 50 a 70 grados centígrados para eliminar remanentes de líquido de cobertura en la superficie.

Esterilización: mediante la cual las latas son depositadas en el autoclave donde serán sometidas a altas temperaturas durante un tiempo; para que cualquier alimento en conserva sea absolutamente

seguro es condición necesaria que el producto haya sido sometido a un tratamiento térmico suficiente para eliminar todos los microorganismos patógenos y sus formas resistentes. El enfriamiento debe ser muy rápido, llegando a los 40 grados centígrados en el centro del envase en menos de 10 minutos.

Etiquetado y embalaje: previo al etiquetado se realiza una limpieza de cada una de las latas, lo que a su vez permite separar las latas con defecto físico; y se procede con el etiquetado y empaque de las latas en cajas.

Almacenamiento: el lugar donde se almacena debe estar limpio y seco.

1.1.4 Industria del atún en Costa Rica

En el país no se cuenta con datos históricos sobre cómo se inició el consumo de atún enlatado ni de su evolución en el mercado. La antigua empresa Sardimar S.A., inicia con su primera planta en el país en 1973; ante el crecimiento de la compañía, se asocia con una empresa estadounidense llamada Zapata Corporation, y empieza con el procesamiento y enlatado del atún en 1975.

La comercialización del atún enlatado tuvo una aceptación asombrosa e inesperada por el consumidor costarricense; enfocada en procesos controlados y la calidad, se logró desarrollar diferentes marcas y presentaciones que se han posicionado muy bien a través de los años.

Actualmente Costa Rica es el cuarto país a nivel mundial en consumo per cápita de este producto, donde cada costarricense consume en promedio 2.5 kilogramos al año. Cada mes se consumen 5.5 millones de latas de atún, siendo semana santa y los primeros meses del año las épocas en las que los consumidores compran más; en el Gran Área Metropolitana se consume el 60% del total.

En el país existen actualmente alrededor de dieciocho marcas de atún enlatado, entre las que están Sardimar, Tesoro del Mar, Tonino, Suly, Calvo, Pacífico Azul, Pronto; las cuales en su mayoría son producidas a nivel nacional, por la empresa Prosalud S.A., mientras que el grupo español Calvo importa su marca desde El Salvador; Walmart Centroamérica también distribuye su propia marca llamada Suly, la cual es la de precio más bajo en sus puntos de venta.

Las marcas de la empresa ProSalud S.A. cuentan con más del 70% del mercado costarricense, según datos de la empresa Ibope Media, este es el orden de consumo de las marcas: Sardimar 34%, Tesoro del Mar 25%; mientras Calvo cuenta con el 14%, y las demás marcas se reparten el restante porcentaje.

Cada una de estas empresas ofrece gran variedad tanto en presentaciones como en sabores (en agua, en aceite, con vegetales, con chile jalapeño, atún con pasta, entre otros), procuran llegarle a diferentes segmentos socioeconómicos con sus marcas.

Debido a que en los últimos años han ingresado más marcas a competir en el mercado, esto ha provocado que el ritmo de crecimiento promedio de los precios haya bajado. De las 18 marcas que están presentes en el país, la mayoría son económicas, lo que ha logrado que las de mayor precio se mantengan estable.

1.1.5 Requisitos al importar productos provenientes del mar

El primer trámite que se debe realizar es registrar la marca o nombre que se le quiere poner al atún. La duración de este trámite depende de un proceso que incluye: verificar la disponibilidad del nombre de la marca; publicar en el diario La Gaceta la marca que se desea registrar, seguidamente se espera un período de dos semanas, con el fin de que cualquier persona que se oponga al registro de tal marca, se dé a conocer, exponiendo las razones por las cuales no se puede registrar esa marca. Por tal motivo, el período de tiempo que se tarde para tramitar un registro de marca se puede extender hasta 3 meses y en casos extremos, hasta más.

Una vez que se tiene la marca debidamente registrada, se procede a inscribir a la empresa como importador en la División del Órgano de Valoración y Verificación Aduanera. Este trámite tiene una duración de menos de 24 horas.

Seguidamente se presentan las muestras o latas de atún ante el Departamento de Cuarentena Animal de la Dirección de Salud Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para que hagan los respectivos análisis de mercurio y otros químicos nocivos para la salud. Asimismo, se deben entregar el certificado de libre venta, que otorga el productor, debidamente avalado por el consulado costarricense instalado en el país del fabricante. Otros requerimientos que exige el MAG son las fórmulas o composiciones de las muestras, una breve explicación de los procesos de fabricación y manipulación de las latas y finalmente, el boceto que se utilizará para el etiquetado de las latas. La duración de este trámite depende de la disponibilidad de los documentos que expende el productor, pues éste puede tardar más de un mes en otorgar dichos escritos al importador.

Una vez que el MAG conceda los registros sanitarios necesarios para la venta de la mercadería, el trámite a seguir sería notificar a la agencia aduanal y permitirles todos los documentos que ellos

necesitan para desalmacenar el producto, los cuales son: el BL, lista de empaque y factura comercial. Este último, es un requisito que piden las autoridades aduanales para el respectivo cálculo de impuestos de nacionalización, que una vez calculados se procede al pago respectivo.

A grandes rasgos, los trámites y requisitos anteriormente citados, son fundamentales para que cualquier empresa pueda realizar un proceso de importación de atún puntual, preciso y concreto.

1.1.6 Aplicación TLC con México

Según las estadísticas obtenidas en la página web del Ministerio del Comercio Exterior (COMEX), el 6,7% de las importaciones totales de Costa Rica en el año 2014 provino de México, el monto total fue de \$ 1. 147.100.000.

Cuadro 1. Costa Rica: Importaciones totales por origen (participación porcentual). 2004-2014

Origen	2011	2012	2013	2014*
1. América del Norte	55,60%	57,80%	55,80%	52,10%
Estados Unidos	47,80%	49,80%	48,70%	44,40%
México	6,70%	6,60%	6,20%	6,70%
Canadá	1,10%	1,40%	0,90%	1,10%
2. Mercado Común Centroamericano**	7,00%	7,20%	6,70%	7,30%
3. América del Sur	7,80%	7,20%	7,70%	6,60%
4. Caribe	1,50%	0,90%	1,10%	0,80%
5. Unión Europea***	7,60%	7,00%	7,40%	8,20%
6. Otros países europeos	1,50%	1,30%	1,40%	1,30%
7. Asia	16,70%	16,20%	17,50%	20,70%
8. Otros	2,40%	2,40%	2,60%	2,90%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: COMEX con base en cifras del BCCR.

Ninguno de los productos importados desde México corresponde a conservas de atún o atún enlatado.

Toda empresa que lleve a cabo una operación de comercio exterior se ve en la obligación de pagar impuestos. Según la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, a nivel aduanero, los Derechos Arancelarios de Importación (DAI) y otros atributos se cargan a la importación de

mercancías. Los gravámenes correspondientes al atún en conserva solo, con vegetales, en agua o en aceite, partida arancelaria 1604149010 son:

Cuadro 2. Gravámenes correspondientes al atún en conserva solo, con vegetales, en agua o en aceite

Descripción del Tributo	Valor del Tributo
Derechos Arancelarios a la Importación (DAI)	14.000
Ley 6946	1.000
Ley Golfito 7012	18.00

Fuente: Ministerio de Hacienda.

Estos impuestos se calculan con base en el Valor en Aduana de las mercancías. Una factura comercial representa un valor aceptable para la aduana si se han sumado o restado ciertos elementos al valor de la factura. Las conservas de atún o atún enlatado, forman parte de la canasta básica costarricense, por lo cual no pagan el 13% del impuesto sobre ventas.

Las mercancías amparadas en Tratados de Libre Comercio o Acuerdos firmados con Costa Rica y que, además cumplan con las normas de origen podrán gozar de los beneficios específicos del Tratado, entre ellos la exención total o parcial de los derechos arancelarios de importación.

Tratado Libre Comercio México y Costa Rica

El Tratado de Libre comercio entre México y Costa Rica fue firmado en 1994 y entró en vigor el 1 de Enero de 1995. Éste fue el primer tratado de Libre Comercio entre México y un país Centroamericano y a su vez el primer tratado de libre comercio que firmó Costa Rica.

Desde la década de los setenta y hasta el momento de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en 1995, las relaciones comerciales y de inversión entre México y los países centroamericanos presentaron cuatro características fundamentales:

- Los flujos de comercio e inversión entre estos países fueron muy limitados, tanto en términos absolutos como relativos.
- Estos flujos generaron un saldo comercial constante a favor de México.
- El comercio fue poco diversificado y, desde la década de los ochenta, se concentró en algunas

pocas categorías de bienes intermedios.

- d. La composición y el comportamiento del comercio fueron muy erráticos. Con la excepción del petróleo a partir de la década de los ochenta, ningún producto logró exportarse o importarse con regularidad.

A pesar de la cercanía geográfica, los flujos de comercio e inversión entre México y los países centroamericanos fueron muy limitados. Entre 1970 y 1993 las exportaciones de Centroamérica no llegaron a alcanzar el 0.4% del total de las importaciones de México.

A partir de la entrada en vigencia del TLC, el intercambio comercial entre Costa Rica y México ha mostrado un incremento muy importante. Las importaciones desde México experimentan un crecimiento continuo hasta el año 2000, sufren una leve reducción en los años siguientes y a partir del año 2003 vuelven a incrementarse hasta llegar a US \$ 950.3 millones en el año 2008. Desde el año 1996 hasta el año 2008, las importaciones desde México se incrementaron en 367%.

Algunos de los principales objetivos del tratado son: fortalecer los lazos especiales de amistad, solidaridad y cooperación entre sus pueblos, alcanzar un mejor equilibrio en las relaciones comerciales entre sus países, tomando en consideración sus niveles de desarrollo económico relativos; crear un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y los servicios suministrados en sus territorios, establecer reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial.

En la sección D del Tratado, se establecen las disposiciones para la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias que puedan restringir el comercio entre ambas partes. Esta eliminación de aranceles es progresiva, con excepción de aquellos productos que se les eliminó por completo el arancel desde la entrada en vigencia del Tratado y aquellos que quedaron excluidos de éste por lo que mantienen el arancel vigente.

Dentro de este Tratado se menciona que las conservas y preparados de pescado están exentos de cualquier arancel; por lo que no pagaría ningún tipo de impuesto al ingresar al país, recordemos que al ser parte de los bienes de la canasta básica tampoco paga el impuesto sobre ventas.

Para los importadores es fundamental contar con el Certificado de Origen, el cual certifica que una mercancía califica como originaria del país desde el cual se pretende realizar la importación y de este modo hacer valer los beneficios de trato arancelario preferencial del Tratado Comercial; este debe ser emitido por una entidad autorizada por la parte exportadora.

1.2 Perspectivas teóricas

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan de mercadeo para la comercialización de la marca Tuny para la empresa Sinax Centroamérica S.A.; con el fin de darse a conocer dentro del mercado y lograr obtener participación en el competido mercado del atún enlatado. Es por ello que se vuelve fundamental sustentarla de un marco teórico referente al mercadeo y sus conceptos relacionados con el tema a tratar.

1.2.1 Pensamiento estratégico

Pensamiento estratégico o planeación estratégica, es el proceso de establecer objetivos generales, asignar *los recursos y desarrollar amplios cursos de acción* (Hair, Anderson, Mehta y Babin, 2010, p.155).

1.2.1.1 Valores

Los valores estratégicos, representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

1.2.1.2 Misión

Kotler y Armstrong (2004), la definen como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial.

1.2.1.3 Visión

McGraw Hill, (2010), viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice

nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Se necesita ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otros.

1.2.2 Mercadeo

Kotler indica que, “El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (2013, p.5)

1.2.3 Estrategia de mercadeo

Kotler indica que, “El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (2013, p.5).

1.2.4 Mezcla de mercadeo

Para crear valor constante, es necesario que las empresas efectúen revisiones periódicas de su mezcla de marketing con el propósito de detectar áreas de mejora y hacer oportunamente los cambios necesarios. Según Mc Daniel y Gates (2010), la mezcla de mercadeo es la combinación única de productos o servicios, fijación de precios, promoción y estrategias de distribución diseñadas para satisfacer las necesidades de un mercado meta específico.

1.2.5 Segmentación de mercado

La segmentación es el procedimiento de dividir el mercado en subconjuntos de consumidores que tienen necesidades y características similares, y seleccionar uno o varios para llegar a ellos mediante la mezcla de mercadeo correcto (Schiffman, 2005).

Cuando se sabe cuáles son los segmentos del mercadeo que realmente están consumiendo los productos, se pueden tomar decisiones correctas, saber qué estrategias se pueden implementar para lograr los objetivos.

1.2.6. Mercado meta

Kotler y Armstrong (2003) definen mercado meta como el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir. Para la industria del atún enlatado, se necesita conocer el perfil de la persona que consumiría la marca y sus características; así determinar la mejor manera de influenciar al consumidor.

1.2.7 Atributos y beneficios

Kotler (2013) indica que, las funciones son los atributos tangibles e in- tangibles del producto por su diseño, mientras que los beneficios son las soluciones a los problemas o necesidades del cliente resueltas, por el producto. No se debe olvidar que la mayor parte de los clientes buscan más los beneficios, que las mismas funciones que pueda tener el producto.

1.2.8 Posicionamiento de marca

Tuny debe posicionar su marca de manera clara en la mente de su mercado meta, según Kotler y Armstrong, *el posicionamiento es la forma como un producto/marca esta definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a la competencia.* (2013, p.182).

1.2.9 Ventaja competitiva

Para lograr una ventaja competitiva es necesario entregar más valor y satisfacción a los consumidores que los competidores. Según Philip Kotler es posible hacer ventajas competitivas a partir de varios factores, tales como: la diferenciación, la segmentación de mercados (poder en el cliente), cadena de valor (poder en la industria), y la tecnología (poder en la categoría).

La etapa de diferenciación hace referencia a determinar claramente qué hace diferente tu producto de los demás, se pueden crear productos diferenciados y se cumpliría esta etapa.

1.2.10 Investigación de mercados

Se necesitara realizar una investigación de mercado para tener clara la posición de la marca Tuny respecto a sus competidores y contar con bases sólidas para elaborar una propuesta contundente.

“La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia” (Mc Daniel y Gates, 2011, p.7).

Según Mc Daniel y Gates, la investigación de mercados es importante porque desempeña tres roles funcionales: descriptivo, diagnóstico y predictivo. La función descriptiva incluye la recolección y presentación de declaraciones de hechos; la función de diagnóstico explica los datos o las acciones; y la función predictiva predice los resultados de una decisión planeada de mercadeo.

1.2.11 FODA

Por último, a manera de sintetizar hallazgos encontrados en la investigación, será necesaria la utilización de un concepto muy importante como lo es un análisis F.O.D.A., el cual consiste en analizar y describir situacionalmente a la empresa, tanto de manera interna on sus fortalezas y debilidades, como de manera externa con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

1.2.12 Conclusión

Se han desarrollado los apartados del primer capítulo, en donde se ve una pequeña reseña histórica del atún en conserva, el atún, los tipos más comunes de atún, su producción, las características del mercado de Costa Rica en esta industria, así como la relación comercial entre México y Costa Rica y como esta afecta la importación del atún enlatado de la marca Tuny.

Además se presentaron las perspectivas teóricas, permitirán sustentar la base de la investigación que se realizara en la empresa Sinax Centroamérica, darán un visión amplia para cualquier persona que la lea y que pueda obtener de manera accesible, una mirada rápida al entorno en donde se ubica la empresa y la investigación de la cual será objeto, tanto interna como externamente, incluyendo sus potenciales clientes como la base de la investigación, ya que la empresa, así como muchas empresas más, en la actualidad, sobreviven en la medida en que satisfacen correctamente las necesidades de sus clientes y entienden su comportamiento.

Capítulo II: Descripción de la empresa Sinax Centroamérica S.A.

El presente capítulo de esta investigación pretende describir el funcionamiento interno de la empresa Sinax Centroamérica y su entorno. En este apartado no se pretende emitir ningún criterio o juicio de valor; el trabajo será descriptivo y, posteriormente, en el capítulo III se llevará a cabo una labor de campo, tras la cual, se analizará la información recopilada. Algunos aspectos de esta descripción tendrán un carácter general en la empresa, el estudio del entorno se enfocará en Costa Rica.

Se contó con la colaboración del director general de Sinax Corporation, Jaime Cases, Estrategia y Nuevos Negocios de Sinax Corporation, Alex Guenon y del director general de Sinax Centroamérica, Mario Ramírez, para obtener la información.

El capítulo inicia con una reseña histórica de la empresa Sinax Corporation, seguido de una descripción interna que incluirá: marcas y productos, política de precios, clientes directos, promoción, servicio al cliente y estrategia de ventas.

2.1 Perfil de la empresa

2.1.1 Reseña histórica

Sinax Corporation es una empresa de origen mexicano, cuenta con sedes en México, Centroamérica (Costa Rica y Guatemala) y en Venezuela, se especializa en la comercialización de productos masivos. Forma parte de un grupo latinoamericano con más de 40 años de experiencia en la comercialización de este tipo de productos.

Fue fundada en el 2002 y, en poco tiempo, se convirtió en una de las principales distribuidoras y comercializadoras de México.

En el 2008, se une a esta empresa la compañía venezolana Bekax, con el fin de manejar el portafolio de la división de abarrotes y algunas marcas de farmacia.

En el año 2011, debido a una petición que le hace uno de sus socios estratégicos más importantes, Walmart, se decide abrir operaciones en Centroamérica; es así como contactan al señor Mario Ramírez.

Pocos años atrás, el señor Ramírez había trabajado con uno de los socios de Sinax, ya que él laboraba para la marca Durex y era la persona encargada de la distribución para todo Latinoamérica; cuando

decidió a quién le daría la distribución de la marca en México, Sinax Corporation fue su mejor opción e iniciaron un camino de éxitos, el cual, más adelante, los volvería a juntar, pero para otro negocio.

Por causa de este rápido crecimiento, la empresa decide, en el 2012, centralizar sus operaciones logísticas en Miami y abrir una oficina allá, bajo el nombre Sinax Exports, la cual se encarga de consolidar todas las órdenes de compra de los diferentes productos y países, con el fin de que el costo del transporte sea el menor para cada uno.

Además, allí se encuentra uno de los socios, el señor Alex Guenon y los encargados de buscar nuevos proyectos para la empresa. Estos proyectos son:

- Búsqueda de nuevos socios comerciales. Para esto existe un cronograma con fechas donde se celebran las ferias más importantes de productos masivos en el mundo.
- La posibilidad de que Sinax produzca sus propias marcas y no depender de los fabricantes.
- Creación de aplicaciones móviles que colaboren con las funciones de Sinax en todos los países, como es el caso de la aplicación Beholder, encargada del monitoreo de los mercaderistas.

2.2 Marco estratégico

El marco estratégico de una empresa es de suma importancia, ya que consiste en el elemento alineador y unificador de la actividad de esta. En una empresa sin marco estratégico los esfuerzos y recursos se dispersan, ello provoca desperdicio y el fracaso en el logro de los objetivos. Las empresas con un marco estratégico definido tienen claro su rumbo y los esfuerzos se traducen en productividad y rentabilidad.

En la empresa Sinax Centroamérica el marco estratégico es establecido por los socios y contempla la Misión, Visión y sus Valores. Es a partir de acá que los directores de cada subsidiaria definen metas y objetivos de cada área.

Tanto Sinax Corporation como Sinax Centroamérica comparten su Misión, Visión y Valores con sus socios comerciales y clientes en sus respectivas páginas web oficial www.sinaxcorp.com y www.sinaxcentroamerica.com.

2.2.1 Misión.

“Ser la mejor opción de comercialización para nuestros proveedores, ofreciendo un alto nivel de servicio, trabajo y estándares éticos; los cuales se traducen en una fórmula que los hará

crecer y ubicar sus productos en una posición de liderazgo. Crecer desarrollando relaciones con empresas que ofrezcan productos que satisfagan una necesidad del mercado y que a su vez, requieran de nuestros servicios y ventajas para la comercialización exitosa de estos productos”

Sinax es una empresa con poco tiempo de contar con operaciones, por lo menos, en Centroamérica, como consecuencia, alcanzar su misión es un reto bastante ambicioso, según indica Mario Ramírez, director general, puesto que la compañía se compromete a ser más que un simple distribuidor de productos masivos y a ofrecer un apoyo integral. Existe la obligación de perseguir una mejora continua y estar muy pendientes de lo que pasa en el mercado. Así se ofrece al consumidor una variedad de productos de calidad distintiva que van de la mano con las tendencias actuales.

2.2.2 Visión

“Ser una organización líder en el territorio nacional e internacionalmente para la comercialización de productos de consumo masivo, con un portafolio diversificado de productos y marcas, excelente calidad, optimizando e innovando procesos con tecnología de punta, capaz de adaptarse a los cambios para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes. Además, ser el mejor socio para todos los canales y todos los clientes”

Toda empresa necesita tener una visión clara para saber el resultado que desea lograr. La visión es una guía o dirección para el equipo de trabajo, determina hacia dónde se va o el destino que se quiere alcanzar. En su libro *Crecer en equipo*, el profesor Abel Salas de la Universidad de Costa Rica menciona que la visión “...debe ser acompañada de conductas positivas, de inspiración, disciplina y motivación para que las personas lleven la organización hacia un nivel superior y crezcan en equipo.”

La visión de Sinax indica claramente hacia dónde se dirige, según indica Mario Ramírez, director general, allí se menciona una palabra clave: socio. Porque la empresa ve como socios tanto a colaboradores como a proveedores y clientes.

2.2.3 Valores

Tanto la misión como la visión de una empresa pierden sentido si no se constituyen sobre una base de valores sólidos. Los valores son guías de comportamiento para los colaboradores de una empresa y guías que dan determinada orientación a la conducta y vida de esta. De acuerdo con el profesor Abel Salas, los valores son el corazón del equipo y lo que marca la diferencia: “un equipo que practica los valores posee una cultura muy sólida como respaldo competitivo”.

Sinax tiene estos valores como base de su negocio:



Figura 4. Valores de Sinax

2.3 Estructura organizativa

Sinax Corporation cuenta con una estructura organizacional compleja, posee varias subsidiarias en diferentes países y un centro de operaciones para sus importaciones como se muestra en el diagrama:

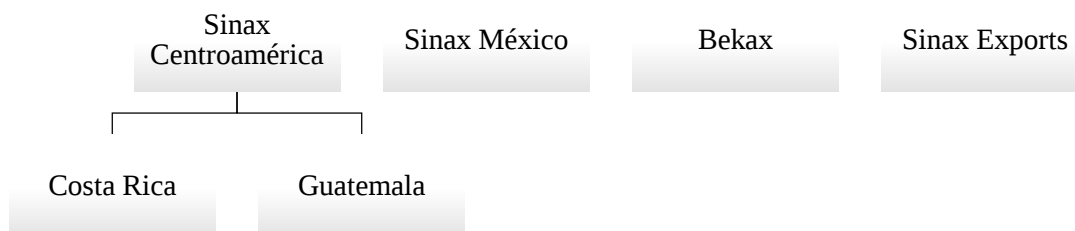


Figura 5. Estructura organizativa

Sinax México es el que lleva la operación en México.

Bekax es el nombre del socio encargado de las operaciones en Venezuela.

Sinax Exports, con ubicación física en Miami, Estado Unidos, es la parte de la empresa encargada de la búsqueda de nuevos negocios y productos para comercializar, además, es quien consolida todas las órdenes de las subsidiarias en cada país.

Como ya se había mencionado antes, Sinax Centroamérica se encarga de toda la operación en Costa Rica y en el resto de Centroamérica, sin embargo, por el momento, solamente se tiene personal en Guatemala, además de Costa Rica. Esta es la estructura del área:

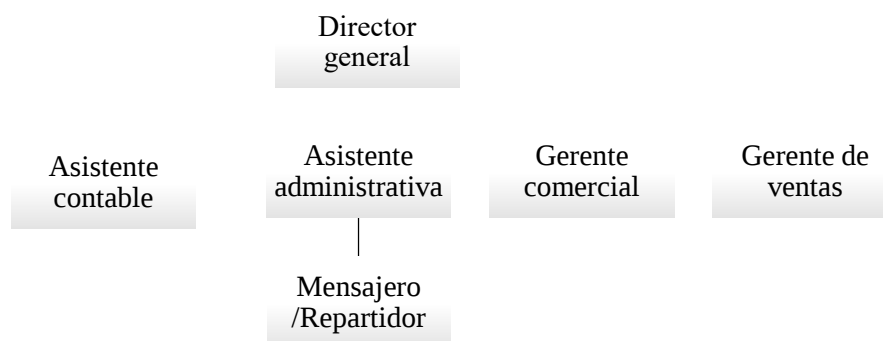


Figura 6.Estructura del área

2.3.1 Personal

Durante sus inicios, en el 2012, Sinax no contaba con la estructura que tiene, actualmente, solo estaban el señor Mario Ramírez y el señor Edgar Suárez. Conforme se incrementó la cantidad de marcas representada, la empresa tuvo que contratar más personas.

Hacia el año 2013, se contrató a Raquel Torres, con el fin de que ayudar con las tareas administrativas; sus funciones comprendían consolidar las diferentes órdenes de compra, dar seguimiento a las importaciones, hacer reportes semanales de ventas, entre otras. En el 2014, Raquel decide dejar la empresa, entonces, contrataron a Lourdes Espinoza, como sustituta.

A mediados del año 2014, contrataron a William Segura para las funciones principales de mensajero y repartidor, él se mantiene en el puesto actualmente.

En el año 2015, se contrata a Andrea Corrales como gerente de marca, para todo el portafolio que maneja la empresa, además, se contrata también a Teresita Valerio para que se encargue de la parte financiera y le dé soporte a Lourdes Espinoza, con las funciones administrativas. Estos puestos se hacen necesarios debido al aumento de clientes, ventas y marcas representadas por Sinax

El señor Mario Ramírez, director general, nos comenta que la forma de reclutamiento del personal es simple, todas las personas que se han contratado desde que existe la empresa han sido recomendadas; él mismo se ha encargado de realizarles una entrevista, ya sea de manera personal o por medio de Skype.

2.4 Sinax Corporation S.A.

La misión primordial de Sinax Corporation, según menciona Jaime Cases, director general, es constituir la mejor opción de comercialización para sus proveedores, ofreciendo altos niveles de servicio, trabajo y estándares éticos, los cuales se traducen en una fórmula que hará crecer a la corporación y ubicar sus productos en una posición de liderazgo.

Para lograr esto se cuenta con más de 400 profesionales en las áreas de ventas, mercadeo, servicio al cliente, finanzas y recursos humanos; además, posee un centro de almacenaje de más de 4500 metros cuadrados.

Parte de los beneficios que, según su director general, se ofrece a los clientes son los siguientes:

- Análisis de mercados
- Estrategias comerciales

- Cadena de abastecimiento
- Tecnología de Información

Existe una ventaja sobre las demás compañías dedicadas a la distribución de productos masivos, se trata del trabajo cercano con sus clientes y proveedores, lo cual ayuda a determinar las mejores estrategias para la distribución de sus productos en este. Además, se enfoca en un número limitado de proveedores y productos, con buenas oportunidades de crecimiento, con el fin de ofrecer sus mejores servicios.

Según el catálogo de productos de la página web www.sinaxcorp.com, el portafolio de Sinax México muestra las siguientes marcas bajo su representación:

- Skipy
- Cashita's
- Sassón
- Spam
- Daily
- Pepperidge Farm
- Summer's Eve
- Durex
- Carmex
- Olay
- Nutricia
- Profoot
- Ricola
- Kobayashi
- Bio Oil
- Max Factor X
- Dr.Beckmann
- Laurieri

2.5 Sinax Centroamérica S.A.

Como se mencionó anteriormente, Sinax Centroamérica es una empresa hermana de Sinax Corporation, la cual se establece en Costa Rica, en el año 2012, como estrategia de expansión de los

servicios de distribución y ventas de productos de consumo en categorías como cuidado personal, alimentos y otras. Como parte de la estrategia de expansión se establecen operaciones en Guatemala, en el año 2013.

Edgar Suárez, gerente comercial, mencionó el portafolio actual de la empresa, dentro del cual se encuentran las siguientes marcas con sus respectivos productos:

2.5.1 Organix (OGX)

Actualmente, es la marca de la empresa más conocida y la que representa el mayor porcentaje de ventas. Es una línea especializada en el cuidado del cabello; dentro de su variedad de productos se encuentran tratamientos, acondicionadores y shampoo, con ingredientes bastante exóticos. Hoy día, existen once fragancias diferentes entre las que están:

- Leche de Coco.
- Aceite de macadamia.
- Aceite de keratina.
- Keratina brasileña.
- Biotin y colágeno.
- Aceite de argán marroquí.
- Flor de cereza.
- Aceite de kukuí.
- Sales minerales.
- Agua de coco.
- Awapui y jengibre.

2.5.2 Bio Oil

Esta marca tiene más de 25 años de trayectoria. El producto ayuda a combatir y prevenir las estrías, mejora la apariencia de las cicatrices al igual que de la piel con manchas. Está presente en más de 60 países alrededor del mundo y es el número uno para el cuidado de la piel en 22. Se encuentra en dos presentaciones diferentes, de 60 ml y 125ml.

2.5.3 Batiste

Es el primer shampoo en seco, es un producto inglés, contiene una fórmula única la cual no requiere de agua y elimina el exceso de grasa desde la raíz; ayuda a revitalizar y dar cuerpo al cabello sin vida. Tiene ocho presentaciones diferentes: aroma floral, aroma fresco, aroma tropical, aroma original, volumen XXL, para cabello rubio, para cabello castaño y para cabello oscuro.

2.5.4 Carmex

Hoy día, es el líder de la categoría de bálsamos labiales en Estados Unidos, su línea se ha extendido exitosamente en más de 26 países, gracias al buen desempeño del producto. Carmex se ha convertido en uno de los bálsamos labiales preferidos y más utilizados del mundo. Este bálsamo labial viene en cuatro presentaciones.

2.5.5 Aquanet

Es líder en el mercado de Estados Unidos, sus ingredientes con sus fragancias frescas han sido especialmente combinados para conservar la belleza y forma de aquellos peinados que requieren una fijación normal en un ambiente húmedo. Cuenta con cuatro presentaciones diferentes:

2.5.6 Yardley

Desde 1770, la casa Yardley London ha fabricado jabones finos y lujosos. Los jabones Yardley son hechos a mano, con aceites esenciales e ingredientes naturales especializados en el cuidado corporal, estos ayudan a dejar la piel súper suave, ultra hidratada y bellamente renovada. Son jabones 100% libres de sulfatos y parabenos.

2.5.7 Dr. Beckmann

Es una marca de Delta Pronura, con oficinas centrales en Alemania. Se especializa en el cuidado de la ropa y el hogar. Cuenta con más de 20 productos, cada uno especializado. Su línea quitamanchas es número uno en Europa.

2.5.8 Laurieri

Posee gran variedad de galletas saladas y dulces, fabricados en Matera, Italia; sus productos son horneados y fabricados de manera artesanal. Además, no contienen gluten y son aptos para vegetarianos; son producidos desde 1990.

2.5.9 Trojan

Es la marca de condones y preservativos líder en mercado norteamericano, producidos por primera vez en 1916. Fueron adquiridos por la empresa Church&Dwight Company y esto los impulsó a que, hoy día, cuenten con el 70% del mercado de condones en Estado Unidos. Incluye una amplia gama de productos, desde preservativos hasta juguetes sexuales.

2.5.10 Kobayashi

Es una empresa japonesa, posee una amplia gama de productos activados por el calor y por el aire, fabricados desde 1922, entre los cuales se encuentran parches de gel, parches que proporcionan calor, parches calientes para guantes, entre otros.

2.5.11 Profoot

Es una línea especializada en el cuidado de los pies, lanzada desde 1987. Actualmente, tiene presencia en más de 20 países alrededor de todo el mundo. Dentro de su línea se incluyen segmentos como plantillas, soportes, accesorios, protectores, entre otros.

2.5.12 Tuny

Tuny es una marca de atún de aleta amarilla del grupo empresarial mexicano Grupomar. Es la única procesadora mexicana de productos enlatados y líder en todo tipo de ensaladas en América. Fueron los primeros en integrar la tapa abre fácil y la ensalada de atún lista para servirse. Desde hace ya varios años, esta marca es exportada tanto a Estados Unidos como a la Unión Europea.

El atún Tuny es un alimento saludable y nutritivo, alto en proteínas y bajo en grasas y calorías. Entre los nutrimentos esenciales que contiene están calcio, niacina, vitaminas A, B y D, y ácidos grasos Omega 3. Las proteínas del atún Tuny, como las de otros peces, se dirigen con facilidad y se metabolizan con gran eficacia. Una lata de 140 gr de atún Tuny puede aportar casi un tercio de la porción diaria recomendada de proteínas y un 40% de la dosis diaria recomendada de vitamina B12.

La proteína del atún Tuny ayuda a reparar células y producir células nuevas, así como la formación de músculo y, además, es una fuente natural de calcio y niacina.

Todos sus productos ofrecen nutrición y sabores únicos, además, innovadoras presentaciones, como se muestra a continuación:

- Atún en aceite en lata
- Atún en aceite empacado al vacío
- Atún en agua en lata
- Atún en agua empacado al vacío
- Ensalada de atún con mayonesa en lata
- Ensalada de atún con mayonesa empacado al vacío
- Ensalada de atún light en lata
- Ensalada de atún primavera sin mayonesa en lata

- Atún en chipotle
- Atún ahumado
- Salmón en aceite empacado al vacío
- Salmón en aceite en lata
- Salmón en agua empacado al vacío
- Salmón en agua en lata
- Calamar en su tinta
- Calamar a la mexicana
- Pulpo al ajillo
- Pulpo en su tinta



Figura 7. Presentaciones de productos Tuny

2.6 Estrategias comerciales de la empresa.

2.6.1 Fijación de precios

El gerente de ventas y el gerente de mercadeo son los encargados de fijar los precios, es un trabajo constante que se realiza, durante todo el año.

Sinax Centroamérica trabaja con tres listas diferentes de precios, una lista para todos sus clientes de cadena, específicamente los supermercados y farmacias; otra para los clientes detallistas o independientes y la última para los distribuidores o mayoristas.

Según el señor Edgar Suárez, gerente de ventas, las tres listas de la empresa se les hacen variaciones, de acuerdo con el ritmo en la evolución las ventas y, por lo general, se cambian una vez al año.

Cuando se realiza el lanzamiento de un producto, se prepara la lista, por lo menos, cuatro meses antes; a la hora de fijar los precios Sinax toma en cuenta las siguientes variables:

- Costos: al importar todos los productos que distribuye, pues se deben pagar costos logísticos, de seguro, almacenaje, los aranceles que correspondan según la mercancía.
- Margen: la empresa trabaja con un mínimo de un 30% de margen sobre todos sus productos, además, debe controlar los márgenes de sus clientes.
- Competencia.

En igual medida se toma en consideración que el precio tenga sentido con el anterior, en el caso de los productos que continúan período con período. También, como se mencionó anteriormente, todo está ligado estrechamente con la competencia y el mercado; una vez fijados los precios, el director general debe avalarlos.

2.6.2 Distribución

Sinax cuenta con una bodega subcontratada, llamada Vaxen, ubicada en el Coyol de Alajuela. Los productos son despachados de sus diferentes países, en su mayoría, provienen de Estados Unidos, pero también de otros países como Italia, Sudáfrica, y Alemania. Los provenientes de Estados Unidos llegan a una bodega en Miami donde son consolidados por medio de Sinax Exports y enviados directo a Costa Rica. La idea de hacerlo así es completar, con todos los productos, contenedores de 20 pies y que el costo no sea muy elevado, de otra manera, dicho importe se trasladaría al costo del producto y perdería su competitividad en el mercado.

La distribución de Sinax Centroamérica en Costa Rica fue subcontratada desde los inicios de sus operaciones hasta el año 2014, donde según el señor Edgar Suárez, gerente comercial, ya que la empresa experimentó una constante alza en ventas y contrataron a una persona encargada de la repartición de los diferentes pedidos en las cadenas de supermercados y farmacias más importantes, el cual se mantiene hasta ahora.

La empresa ha tenido que subcontratar en varias ocasiones al señor Hugo Barrantes, el cual presta los servicios de repartición de mercadería, cuando el vehículo de Sinax no da abasto con la cantidad de pedido, por ejemplo, cuando Pricesmart envió sus órdenes de pedido a razón de seis tarimas completas y se debían entregar una por una, en cada punto de venta.

2.6.3 Canales

La compañía posee dos canales para su distribución: mediante distribuidores y minoristas. Estos distribuidores son los socios comerciales que compran los productos para revenderlos al canal

tradicional, conformado por supermercados independientes, minisúper, farmacias independientes, macrobióticas, entre otros. Los minoristas son aquellos que compran directamente sus productos a Sinax, para ponerlos a la venta en sus propias tiendas, pues tienen un contacto más directo con el consumidor final.

Ambos canales de distribución son sumamente importantes para Sinax, ya que representan socios comerciales y de ellos depende que los diferentes productos estén disponibles en el mercado y que, en efecto, exista presencia de marca en cada uno de ellos. Por estas razones Sinax busca constantemente fortalecer la relación con cada uno de ellos y brindar el mejor servicio.

Distribuidores

Por el momento, existen tres distribuidores en Costa Rica: KPHO, Distribuidora Grecia y Distribuidora Merva, los cuales visitan clientes en el Gran Área Metropolitana. Estos hacen posible que el cliente final pueda encontrar los diferentes productos en otros puntos de venta que no sean cadenas grandes. Además, Distribuidora Grecia le ayuda a Sinax a abastecer a un cliente bastante importante: Inversiones AMPM, que ha abierto las tiendas de conveniencia AMPM y Fresh Market. Además, llegan a zonas no tan centralizadas como las cadenas.

El señor Edgar Suárez, gerente comercial, nos mencionó que Distribuidora Grecia envía, por lo general, una orden de compra por semana y ellos mismos se encargan de retirar el producto en las oficinas de Sinax, KPHO envía su orden de compra cada dos semanas o semana y media, para entregar en su bodega en San José, mientras que Distribuidora Merva envía una orden cada dos semanas y la entrega se realiza en sus instalaciones en Carrillos de Alajuela.

Sinax apoya a sus distribuidores para la rotación de los productos en los puntos de venta, por lo que les proporciona muestras, promotoras, material para realizar promociones y exhibidores.

El señor Edgar Suárez nos indicó que la empresa tiene una buena cobertura en la gran área metropolitana, sin embargo, en el área rural no es así, por lo que están tratando de contactar a varios distribuidores fuertes en las diferentes zonas (San Carlos, Guanacaste, Puntarenas norte y sur, Limón, Guápiles).

Minoristas

Actualmente, la compañía trabaja con nueve cadenas de tiendas al detalle, a quienes vende directamente sus productos. Los siguientes formatos son los principales supermercados de cadena, farmacias y tiendas por departamento a los cuales Sinax les vende sus productos de manera directa:

Cuadro 3. Tiendas de las principales cadenas comerciales abastecidas por Sinax

Establecimiento	Cantidad de tiendas
Walmart	40
Automercado	17
Vindi	11
Farmacias Fishel	73
Farmacias Santa Lucía	11
Farmacias Locatel	2
Supermercado Cristal	1
Pricesmart	6
Almacenes Simán	2
Gessa	40

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el señor Edgar Suárez, gerente de ventas, actualmente, su cliente más importante y antiguo es Automercado, ya que esta cadena ha confiado en ellos, desde el primer día, y es la única que tiene registrados todos sus productos; con una rotación muy buena. Esta cadena envía, por medio de correo electrónico, todos los martes, su pedido, el cual es enviado el día jueves de esa misma semana.

El segundo cliente más importante es Walmart. Esta cadena se encuentra presente en los formatos de Walmart y Masxmenos, los cuales suman 40 tiendas en total. Esta cadena genera órdenes de compra todos los días y su entrega debe programarse con anticipación en el CEDI que corresponda (Coyol o Santa Ana).

Otra cadena que se unió a sus clientes, el año pasado, pero de manera temporal, fue Pricesmart. Con ella se generó una sola orden de compra por un pack diferenciado a lo que la empresa tenía en las demás cadenas; las negociaciones siguen en pie para una nueva prueba con alguna de las otras marcas.

Poder estar en la cadena Gessa se tardó más de lo esperado para Sinax, como dice su director general, el señor Mario Ramírez, “el que persevera alcanza”; ya que, luego de tres intentos fallidos de comunicación con la compradora de la categoría de cuidado personal, se logró concretar una reunión

con su gerente comercial, el señor Cristian Morales. Gracias a esta reunión, la primera orden de compra está por salir. Estar en Gessa es muy importante para la empresa, debido a que, con su formato Súper Compro, están en muchas zonas rurales, donde, actualmente, las marcas no están presentes.

La cadena de farmacia Fishel, con más de 50 tiendas en todo el país, es un cliente importante para Sinax, ya que fue uno de sus primeros y, actualmente, genera una orden de compra por semana, la cual se entrega en su centro de distribución, ubicado en Pavas.

Las farmacias Santa Lucía son una cadena que cuenta con 11 puntos de venta, ubicados en su mayoría en Alajuela y, otros, en Heredia; Sinax contó con el apoyo de esta cadena desde el primer producto que ingresó. Actualmente envían por medio de un correo electrónico las órdenes de compra a Sinax, las cuales se entregan en su oficina central, en Alajuela.

2.6.4 Promoción

Desde sus inicios en el 2012, la empresa se ha esforzado por apoyar y dar a conocer las marcas que representa en el país, según menciona el señor Edgar Suárez, gerente comercial, él mismo y el señor Mario Ramírez se encargaban de esto.

En mayo del 2015, se contrató en Costa Rica a una persona encargada de velar por el Mercadeo y la Publicidad, según el señor Mario Ramírez, director general, esta área era cubierta por él mismo y, en algunas ocasiones, por el gerente comercial. A algunos fabricantes les facilitan la tarea con lineamientos ya establecidos en forma general, para sus marcas, sin embargo, la gran mayoría no cuenta con esta facilidad; por lo que, al ir creciendo la empresa, fue aumentando la necesidad de contar con una persona encargada de esa área.

Esta persona de mercadeo es la encargada de la planeación y ejecución de las estrategias para cada una de las marcas. Esto es lo realizado hasta el momento:

- Pautas en medios masivos, tanto en televisión como en revistas y periódicos.
- Creación de las páginas en Facebook de varias de las marcas, así como el manejo de estas y las respuestas a las consultas de los consumidores.
- Creación de la página web de Sinax Centroamérica y su debida actualización conforme se vayan sumando marcas representadas.
- Participación en ferias, congresos, exposiciones, eventos.
- Alianzas estratégicas con marcas afines a sus productos, con empresas como Florida Bebidas, la empresa costarricense Cuero, Papel & Tijera, Valentina, entre otras.
- Ejecutar las iniciativas y actividades enfocadas en el punto de venta y que buscan impulsar las marcas y, a la vez, reforzar la relación comercial con el cliente.

- Creación y diseño de empaques diferenciados para las cadenas, como los packs promocionales. En el año 2015, tuvieron lugar, para festividades como el día de la madre y Navidad.
- Visitar a los clientes para coordinar las diferentes dinámicas comerciales como los *shoppers* (revistas con los productos con descuento, tanto en farmacias como en supermercados), espacios para exhibiciones, participación en festivales.
- Coordinar con la agencia de publicidad todo lo referente a los diseños y artes que se van a utilizar en los diferentes medios.
- Realizar un análisis del mercado, cuando se tiene pensado representar una marca nueva en el país; esto con el fin de medir la viabilidad del proyecto.
- Definir, en conjunto con el gerente comercial, los canales adecuados de comercialización.
- Manejar de una manera eficiente el presupuesto de cada marca.
- Enviar reportes de ventas y del comportamiento de las marcas a los diferentes fabricantes.

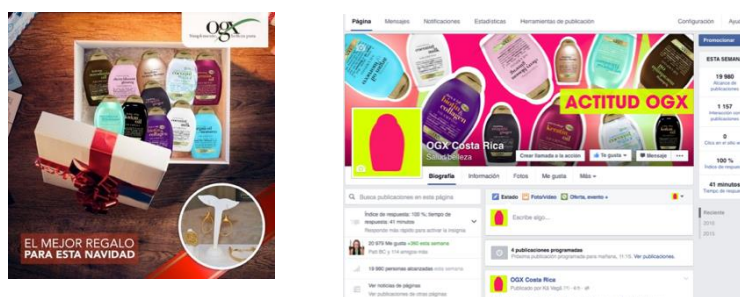


Figura 8. Imágenes relacionadas al mercadeo de la empresa

2.6.5 Trade Marketing

Trade Marketing se refiere a todas las iniciativas y actividades enfocadas, específicamente, en el punto de venta y que buscan impulsar las marcas que representa Sinax; a la vez, pretende reforzar la relación comercial con el cliente.

Incluye la rotulación de las góndolas, colocación de exhibidores especiales, demostración de productos, activaciones de marca, promociones específicas de punto de venta, acomodo de mercadería y promotoras.

En Sinax el gerente de marca en conjunto con el gerente comercial, se distribuyen estas tareas y hacen una planificación anual de las actividades de acuerdo con el presupuesto asignado.



Figura 9. Trade marketing

2.7.6 Servicio al cliente

El servicio al cliente es fundamental para Sinax y es por ello que, durante en el último año, se ha esforzado por apoyar y satisfacer a sus clientes directos. Es por esto, menciona el señor Mario Ramírez, que debieron contratar a una persona para que se hiciera cargo de la entrega de los pedidos a los clientes, de manera directa y no a través de un tercero, con el fin de ofrecer un servicio más personalizado.

Los clientes pueden comunicarse con la empresa por medio de correo electrónico o teléfono en caso de tener alguna consulta, pues una regla básica en Sinax es que no se debe dejar ningún correo sin responder, si proviene de un cliente.

Un punto fundamental del servicio al cliente de Sinax es el apoyo para impulsar las marcas y mejorar la rotación en los puntos de venta. De acuerdo con el señor Edgar Suárez, esto se logra a través de la compra de espacios, ejecución de promociones en internet, acomodo de la mercadería, promotores y activaciones.

Las órdenes de compra las realiza cada cliente y van de acuerdo con su venta; sin embargo, Sinax realiza un sugerido de compra en el primer pedido, en el cual procura indicarle a su cliente la cantidad necesaria de producto con el cual debe abastecerse.

En cuanto al cliente final, las diferencias e inquietudes o reclamos se pueden canalizar tanto a través de la página web de la empresa, vía telefónica (todos los productos cuentan en sus etiquetas con el número de la empresa) o bien, por medio de algún cliente directo. Sinax facilita todas estas herramientas, ya sea para brindar información o reposición de algún artículo dañado.

2.6.7 Presupuesto y planeación de ventas

La estrategia de ventas es una de las áreas más importantes de la planeación estratégica de cualquier empresa. Una adecuada estrategia de ventas, más allá de pronosticar las ventas futuras, debe enfocarse

en resolver problemas actuales relacionados con ellas y los cursos de acción por seguir, en miras al logro de los objetivos de cada período.

Según el señor Edgar Suárez, gerente comercial, desde el inicio de cada año, busca asegurar las metas de ventas propuestas. Para llegarle al número de ventas se revisan y analizan los datos del año anterior, los problemas u obstáculos encontrados, además, se toman en cuenta las estacionalidades, se establecen los objetivos y presupuesto de ventas para el año en curso, las nuevas condiciones comerciales para cada cliente y algunas necesidades especiales de mercadeo y operaciones.

Este presupuesto se elabora una única vez al año y se mantiene constante durante todo el período; se divide por marca.

2.6.8 Ventas en Costa Rica del 2015

De acuerdo con los informes de ventas finales, las ventas en Costa Rica del año 2014 al 2015 mostraron un extraordinario crecimiento del 60%, esto gracias al alcance de nuevos clientes, empaques y la llegada de productos nuevos. Destacable fue el crecimiento de su producto Ogx, el cual experimentó crecimiento en sus ventas de un 70%.

La empresa carece de información de años anteriores, debido a que sufrieron una falla en su sistema.

Para el 2016, la empresa espera en Costa Rica un crecimiento de al menos un 50%, según sus proyecciones, el historial de rotación en los últimos meses, más productos de calidad que se suman a su portafolio y el ingreso a las zonas rurales parece una cifra factible.

2.7 Descripción del entorno

El sector en el que se desarrolla Sinax es bastante sensible ante las directrices del gobierno, ya que las empresas que importan productos alimenticios deben cumplir con normas ambientales y regulaciones sanitarias. Al importar productos que son clasificados como cosméticos, alimentos, productos con formulaciones químicas que puedan afectar la salud humana se requiere contar con permisos especiales para su distribución, los cuales dependen de varias entidades públicas, con tiempos para dar respuesta de hasta tres meses, lo que puede afectar directamente al importador, además de incurrir en un costo por producto.

En el caso del atún. Al ser un alimento este debe cumplir con los siguientes requisitos para poder importarlo:

- Certificado sanitario de libre venta y consumo del país de origen.

- Certificado de composición cualitativa de los ingredientes y cuali-cuantitativa de los aditivos empleados, extendido por el fabricante o por las autoridades sanitarias del país de origen.
- Dos muestras del producto.
- Dos juegos de etiquetas, en formato PDF.
- Además, el importador debe adjuntar el recibo de pago de derechos de análisis a la Tesorería del Ministerios de Salud.

Estas formalidades anteriores se deben renovar cada cinco años, en caso de que sean aprobados sin ningún problema. El señor Mario Ramírez, director general, nos comentó que para el caso específico de la marca Tuny, la empresa mexicana Grupo Mar ya había realizado la gestión de algunos de los registros sanitarios por medio de otra empresa, por lo que en este caso, Sinax debe cancelar una suma por los gastos incurridos en el momento en que se solicitaron los registros al ministerio. Además, por medio de la señorita Tatiana Sánchez, asistente en este tipo de procesos, se debe hacer una carta donde la empresa anterior cede los permisos sanitarios a Sinax; esto tiene un costo aproximado de \$1.500.

También, Sinax debe iniciar con el proceso de registro de siete referencias, las cuales no poseen, hoy día. Para ello se necesitará de la documentación antes mencionada.

De igual manera, la empresa se ve afectada por las directrices de la Ley de Aduanas de Costa Rica, esto, si existiera algún cambio en los aranceles a la importación, los cuales, en el país, son:

- Derecho Arancelario de Importación (DAI).
- Impuesto selectivo de consumo.
- Impuesto Ley 6946.
- Impuesto de ventas.

Muy importante recalcar que el porcentaje total por pagar de impuestos también se va a ver influenciado, si el país ha firmado algún tratado internacional con el país de donde es originario el producto, por ejemplo, la marca de atún Tuny es originaria de México, país con el que Costa Rica tiene un tratado de libre comercio y gracias a este no se paga ningún porcentaje de impuestos de DAI y tampoco paga el impuesto de ventas, por ser un producto que se encuentra dentro de la canasta básica de los costarricenses.

Al ingresar la mercadería por medio del puerto ubicado en Limón, la empresa está expuesta a eventuales bloqueos de carretera o las huelgas de los trabajadores del muelle, en cuyo caso, la mercadería atrasaría en llegar a la bodega destinada. De igual manera, si hay alguna tormenta o mal clima, también sufrirá un retraso.

Un factor muy relevante en la operación de Sinax es el tipo de cambio del colón respecto al dólar estadounidense, ya que todas sus transacciones con los fabricantes se manejan en dólares. Si esta moneda tiende a subir, el costo de traer los productos va a aumentar y la rentabilidad de la compañía va a bajar, ya que Sinax vende sus productos a sus clientes en colones.

La tendencia de la población a preocuparse más por su salud y por su apariencia física es algo que beneficia a Sinax en sus ventas, ya que la gran mayoría de sus productos son de cuidado personal, además, los alimentos que importa o que valora para importar van de la mano con la salud. Además, según Edgar Suárez, gerente comercial, los consumidores de hoy son mucho más exigentes y, cada día, quieren experiencias y productos diferentes, conveniencia y un precio justo.

El comercio es un pilar fundamental en el desempeño económico y social del país. La actividad comercial de la distribución, venta por mayor y al detalle de productos masivos, se caracteriza, entre otros aspectos, porque las ventajas competitivas tienen que ser creadas y deben ser renovadas continuamente. Además, porque se requiere velocidad de respuesta y flexibilidad para el cambio, alianzas estratégicas, nichos de mercado bien definidos y amplio conocimiento del mercado meta.

La estructura de la industria del comercio de productos de consumo masivo va cambiando debido a la nueva era comercial que, hace muchos años, se dirigía hacia el producto y, hoy, hacia el servicio y hacia la interrelación proveedor-cliente-empresa.

Es debido a esto que nos comenta el señor Suárez que las empresas de tipo importadoras y distribuidoras en Costa Rica han ido aumentando, a lo largo de los años, poco a poco, sin embargo, todavía es relativamente pequeño, debido a que existe una alta concentración en pocas empresas que se encuentran constituidas por grupos de tipo familiar. La gran mayoría de este tipo de empresas es pequeña, cuentan ellas con menos de 500 colaboradores, manejan exclusividad de marcas con relaciones a largo plazo; debido al tamaño del mercado no logran especializarse en un sólo producto.

Por otro lado, también hay una alta concentración geográfica del consumo, ya que San José y las zonas aledañas representan el 65% del total, debido a ello, la cadena de comercialización en casi todos los sectores es corta. El importador suele ser también distribuidor y mayorista, y llega, en algunos casos, hasta la venta por menor.

El sector alimentario costarricense cerró el 2015 con un leve crecimiento en su actividad del 2,5%, según informó la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (Cacia); también, indica que el sector no decreció, gracias a la eficiencia, la innovación y el replanteamiento de estrategias por parte de las empresas, no así, por la ejecución de acciones por parte del Gobierno. Una de las causas fue la

imposición de barreras a la importación de materias primas industriales que impidió un mejor desempeño de los industriales de alimentos.

Las empresas en el mercado costarricense que incorporan la importación de atún como parte de su portafolio son muy pocas, en este momento la empresa española Grupo Calvo, produce atún enlatado en El Salvador y es comercializado en el país por medio de su propia distribuidora, ubicada en Los Yoses, San Pedro.

2.8 Competencia

De acuerdo con Mario Ramírez, director general de la empresa, sus principales competidores son las distribuidoras medianas, las cuales cuentan con pocos productos y pueden enfocarse en cada uno de ellos de la mejor manera, que, al fin de cuentas, eso es lo que buscan los fabricantes.

Dentro de los competidores directos que, incluso, estuvieron enfrentando a Sinax por distribuir una de sus marcas es la empresa Dipac, fundada hace alrededor de 30 años y, desde sus inicios, se ha dedicado a la comercialización y desarrollo de las marcas que representan, entre las cuales están: Nuk, Trim, NYX, Elmer's, entre otras. Su centro de operaciones se encuentra ubicado en Santa Ana.

Coamesa es otro gran jugador en este mercado, es una empresa costarricense que inició sus operaciones en 1955, tiene la representación de marcas que cuentan con la distribución de más 20 marcas, ellos además de comercializarlas, las desarrollan, entre ellas están: Baron, Cashita's, Bayer, La Chula, entre otras. Además, también son fabricantes de estas marcas: Sani Tab, Limpex, Sani Odor, Gelakin, Shine Star, Cruz Verde y Full Pac. Igualmente hay varias más pequeñas como: Arca S.A., Dmp, Disal.

Un comentario bastante importante que nos realizó el señor Ramírez es que, aunque la competencia es bastante fuerte, ya varias marcas de las que ellos comercializan habían estado antes en el país, en manos de empresas como Cefa, Feduro, entre otras; y sin embargo seleccionan a Sinax para su comercialización.

Con el punto anterior se finaliza la descripción del negocio de Sinax Centroamérica. A partir de ahora se cuenta con el conocimiento sobre la empresa y las herramientas necesarias para la siguiente fase de análisis en el Capítulo III y posterior presentación de una adecuada propuesta de mercadeo para la comercialización de la marca de atún Tuny.

Capítulo III: Análisis de situación actual del producto Tuny y su potencial en el mercado.

El capítulo III es clave para lograr el objetivo principal de la presente investigación: la elaboración de una propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización de la marca de atún enlatado Tuny para la empresa Sinax Centroamérica S.A. en la Gran Área Metropolitana. Se analizarán punto por punto, precio, producto, distribución, promoción y publicidad de la marca Tuny, y se cerrará con un FODA que resumirá las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas para la marca Tuny en el mercado costarricense.

Este capítulo se utilizarán dos metodologías de índole cualitativas: grupo focal con la participación de tanto hombres como mujeres, de 25 años de edad en adelante y se utilizará la observación en el punto de venta, con el fin de recabar información sobre su competencia, dinámicas promocionales, precios, entre otros. Según Mc Daniel y Gates, *un focus group es un grupo que se compone de 8 a 12 participantes, guiados por un moderador en una discusión a fondo sobre un tema o concepto particular.* (2010, p.134) Por su parte, la observación comprende el registro de personas, objetos y sucesos de manera sistemática para obtener información del fenómeno de interés.

Como complemento de ambas herramientas también se llevará a cabo una encuesta de índole cuantitativo, esta se realizará con el objetivo de conseguir un panorama más amplio acerca de los hábitos de compra y consumo del atún enlatado.

3.1 Justificación de la información

3.1.1 Objetivo general

El objetivo de la presente investigación es determinar la aceptación de la marca Tuny en el mercado meta y obtener información primaria de los potenciales consumidores para verificar, comparar y analizar lo expuesto en el capítulo II, con el fin de tener las bases sólidas necesarias para realizar las propuestas correspondientes en el capítulo IV.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar los hábitos de consumo y compra del perfil del consumidor meta.
2. Evaluar las características (sabor, olor, apariencia, color, entre otros) del atún enlatado y la aceptación del consumidor.
3. Concluir si envase, etiqueta y marca son aceptables y atractivos para el consumidor.

4. Comparar el atún enlatado Tuny con los principales competidores en el mercado.

3.1.3 Perfil del consumidor

Población de 18 a 45 años de edad. Hombres y mujeres, de cualquier nivel socioeconómico que consuman atún enlatado, al menos una vez por semana y que vivan en la Gran Área Metropolitana.

A continuación se muestra el mapa de la zona:



Fuente: (Secretaría PNDU / ITCR, 2013)

Figura 10. Personas que viven en la Gran Área Metropolitana.

3.2 Competencia

A continuación, se describe la competencia directa del producto bajo estudio, tales son marcas como Sardimar y Tesoro del Mar. Existen otras marcas en el mercado que compiten, pero no en el mismo segmento que el atún Tuny, como Pronto y Calvo.

3.2.1 Sardimar y Tesoro del Mar

El atún enlatado Sardimar y Tesoro del Mar son dos de los productos producidos por la empresa costarricense Alimentos Prosalud, fundada en 1973, en Puntarenas, Costa Rica. Inició como productora de sardinas pero, posteriormente, ante el crecimiento de la compañía, decidieron incursionar en el mercado del atún enlatado, a partir del año 1975. Sardimar nace gracias al nombre

de la empresa que representa, ya que se quería que estuviera relacionada directamente con la empresa y que fuera fácil de recordar.

La marca Tesoro del Mar nace en 1946, cuando la empresa Van Camp Sea Food Co. lanzó el primer atún enlatado en Costa Rica; en 1951, tanto la marca, así como sus instalaciones fueron adquiridas por la Compañía Enlatadora Nacional S.A, fundada en 1951 y que produce 15.000 cajas de 48 unidades cada una. Tiempo después, fue adquirida por la empresa Sardimar.

3.2.2 Grupo Calvo

La marca Calvo pertenece al grupo empresarial Grupo Calvo, empresa española fundada desde el año 1942. En sus 74 años de trayectoria, ha logrado posicionarse mundialmente y es vendida en más de 65 países. Fue una de las primeras conserveras de España que enlató atún *yellowfin* y lo denominó en los envases como atún “claro”, nombre que acabó convirtiéndose en una categoría de producto en el mercado español.

Además de la marca Calvo, también les pertenece la marca Gomes da Costa, una marca que tiene precio más accesible que Calvo. Durante el año 2015, se produjeron alrededor de 10 millones de cajas de producto, facturando aproximadamente 800 millones de dólares, condición que la coloca entre las cuatro empresas principales del sector atunero en el mundo.

Los productos de este grupo se distribuyen en el país desde hace 13 años, tanto en los canales tradicionales como en supermercados de cadena. Desde el año 2010, ha tenido un constante crecimiento de doble dígito, para posicionarse como la segunda empresa nacional de atún enlatado.

3.2.3 Pronto

Esta marca se distribuye en el país por la empresa Distribuidora Lucema, desde el año 2012. El producto proviene de Ecuador. Presenta variedades y especialidades en la categoría como atún trozos en agua, trocitos en aceite, lomo en trozos con vegetales.

3.2.4 Diseño de la investigación

3.2.4.1 Encuesta

Como parte de la investigación se elaboró un cuestionario autoadministrado. A pesar de que la metodología común para aplicar esta herramienta no involucra ningún entrevistador, este fue un caso distinto: los panelistas tenían la posibilidad de hacer consultas, en todo momento estuvo alguien presente que podía explicar las cosas al participante y aclarar las preguntas de respuesta abierta.

Dado que este proyecto es una investigación holística, que buscaba la implementación de las herramientas que fueran necesarias para dar solución al problema en cuestión, se hizo un filtro y reclutamiento de los participantes. El requisito para ser participante en la investigación es que cumplieran con el perfil del consumidor meta.

En la elaboración de la encuesta se contemplaron los lineamientos básicos para el diseño de un cuestionario:

- Proporcionó la información necesaria para que el encuestado pudiera tomar decisiones.
- Tomó en cuenta al entrevistado, su perfil, el entorno donde se elaboraría la encuesta y la longitud del cuestionario.
- Cumple con los requerimientos de edición y codificación.

El cuestionario se dividió en tres dimensiones con el fin de poner en contexto al entrevistado y que fuese más fácil para este responder las preguntas, desde las menos complejas hasta las más complejas:

1. Perfil del consumidor
2. Hábitos de consumo
3. Hábitos de compra

El día en que se llevó a cabo el ejercicio, se invitó a todos los participantes a una mesa redonda en donde cada uno respondería la encuesta individualmente, los recursos utilizados fueron el comedor y sala de la casa de uno de los entrevistados; a cada persona se le proporcionó el cuestionario impreso.

Encuesta
Objetivo de la encuesta: Identificar los hábitos de consumo y compra del perfil del consumidor meta.
Requerimientos Logísticos:
Espacio sin distracciones Luminosidad adecuada Mesa redonda con espacio de medio metro entre cada panelista. Una copia de la encuesta más un lapicero azul para cada panelista, sobre la mesa.

Dinámica de la Prueba:
Los Panelistas pasarán y tomarán un lugar en la mesa redonda, sobre esta encontrarán la encuesta a llenar más un lapicero. El moderador procederá a leer las instrucciones de la encuesta y evacuará cualquier duda que tengan los panelistas. De inmediato se les dará un espacio de 15 min para llenar la encuesta. Una vez finalizada la encuesta por todos los panelistas, se procederá a hacer un receso de 5 min mientras se da comienzo a la siguiente actividad.

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Ejemplo del cuestionario utilizado

3.2.4.2 Prueba de producto

Las pruebas a ciegas consisten en proporcionar muestras gastronómicas de un producto nuevo o mejorado a los participantes, ellos no saben de qué marca se trata. Como punto de referencia se toma, bien el producto actual, bien el producto principal de la competencia.

Se realizaron dos pruebas de producto a ciegas, la primera a 10 personas, realizada en El Roble de Alajuela, de la siguiente manera:

- El lugar donde se realizó fue en la casa de habitación de la señora María Cecilia Vega Solórzano, residencia bastante espaciosa y que cuenta con distintas áreas sociales.
- En las mesas ubicadas en las diferentes zonas sociales (terraza, comedor, sala y sala de televisión) se dejó un plato pequeño con producto, un paquete de galleta de soda y una botella de agua.
- Se les dieron las instrucciones de que el ejercicio era individual y que contaban con 15 minutos para completar el cuestionario de la fase 2.

La segunda prueba se realizó en la zona de Tibás en San José, a ocho personas; esta se llevó a cabo en la casa de Cecilia Corrales Salas y se desarrolló de la misma manera que la anterior, también en este caso, es una casa bastante amplia con diferentes espacios.

Posteriormente, se procedió a la tabulación de los datos y realizar el debido análisis de la información.

3.2.4.3 Plenaria de discusión

Luego de la prueba de producto a ciegas, se reunió a cada grupo en la sala principal de las diferentes casas de habitación y se procedió a realizar una plenaria de discusión guiada por el investigador. Para esta fase se procuró cumplir el objetivo 3 de la investigación, donde se debía evaluar la percepción de los panelistas sobre el envase, etiqueta, nombre y marca, mediante preguntas abiertas. La duración de esta dinámica fue de 15 minutos.

3.2.4.4 Prueba de producto a ciegas contra la competencia

Para esta etapa del grupo focal se realizó una prueba a ciegas que correspondió al objetivo 4 de la investigación, con el objetivo de comparar el atún enlatado Tuny con otras dos marcas de la competencia. En este caso participaban las marcas nacionales Tesoro del Mar y Sardimar; para esto se estructuró una distribución en la mesa de trabajo donde Tuny se colocó en el centro y sus competidores en ambos extremos. A continuación, se muestra la distribución utilizada:



Fuente: elaboración propia

Figura 12. Distribución de los productos

Se solicitó a los participantes salir a la terraza de las diferentes casas de habitación en grupos de 3 para brindar un ambiente de total concentración, se les suministraron indicaciones para completar la evaluación de dicha fase del grupo focal. Cada uno de los panelistas realizó las pruebas de las 3 marcas de atún enlatado y seleccionaron el de su preferencia. Con esta etapa terminó el grupo focal.

3.2.4.5 Observación

El fin es conocer la dinámica del mercado del atún en los supermercados de cadena más importantes del país, así como su posicionamiento en las cadenas, las diferentes promociones que realizan cada una de las marcas, ya sean de valor agregado o de precio, además, el apoyo brindado a cada uno de los puntos de venta.

Igualmente se visitaron puntos de venta del canal tradicional y de conveniencia, con tal de observar el comportamiento de la categoría en estos y su relevancia.

Además, se le prestó atención de manera detenida a la cantidad de espacios con los que cada una de las marcas cuenta en la góndola, así como su ubicación, con el fin de evaluar si se encuentran dentro de su área caliente.

3.2.4.6 Cuestionario

Se utilizó esta herramienta con el objetivo de conocer los hábitos de consumo y de compra del mercado meta en las provincias de Heredia, Alajuela y San José, tras entrevistar un total de 100 personas.

La guía de observación consiste en la evaluación de lo siguiente:

Supermercado	Marca	Presentación	Precio	Promoción descuento	Promoción de valor agregado	Ubicación en la góndola	Espacios	Impulso

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Ejemplo guía de observación

La observación consistió en la evaluación de 20 diferentes puntos de venta, los cuales abarcan todos los distintos formatos que hay en el país, dentro de los que se encuentran:

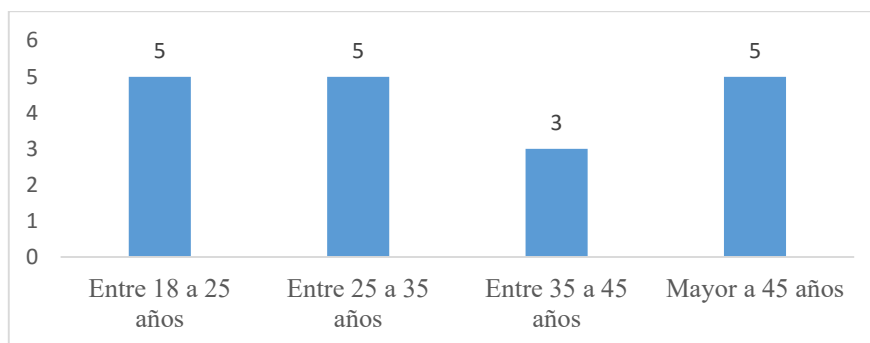
- Automercado
- Walmart
- Masxmenos
- Maxi Palí
- Gessa
- AMPM/ Fresh Market

3.3 Resultados y análisis de la investigación

3.3.1 Resultados objetivo 1

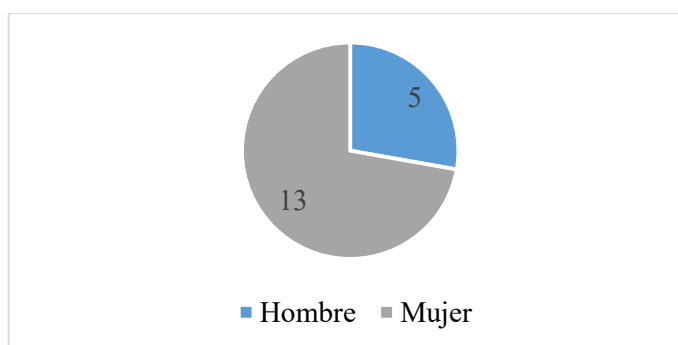
En la dimensión del perfil del consumidor se evidencia que, efectivamente, el 100% de los participantes viven en los alrededores de la Gran Área Metropolitana, en su mayoría, en los siguientes distritos: Escazú, La Guácima, Mata Redonda, San José, Alajuela, Río Segundo y San Pedro.

El rango de edad de ambos foros osciló entre los 22 y 66 años, tal y como se requería, según el perfil del consumidor buscado, además, los participantes son principalmente de clase socioeconómica media que es más del 40% de la población del país. En el siguiente gráfico se puede evidenciar la edad de los participantes:

Gráfico 1: rango de edades de los participantes

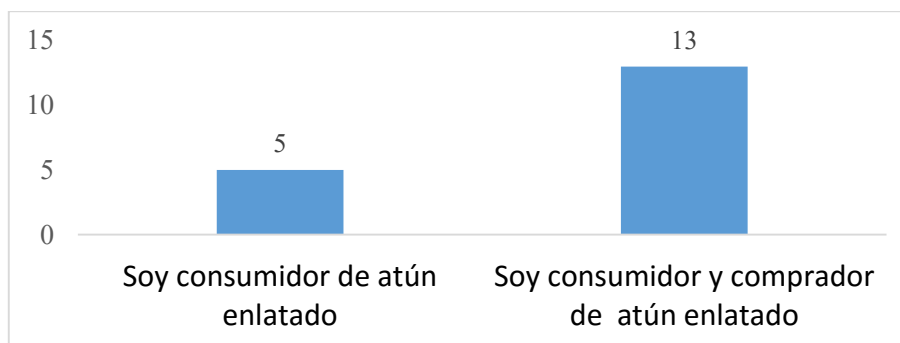
Fuente: elaboración propia

La partición del sexo femenino fue mucho mayor, esto iba de acuerdo con los objetivos planteados, ya que la mujer adulta, por lo general, es quien hace las compras, además, también es consumidora del producto por lo que tenemos ambos puntos de vista, al final de cuentas, ella es la que tiene la decisión de compra. Estos fueron los resultados:

Gráfico 2: Participación por sexo

Fuente: elaboración propia

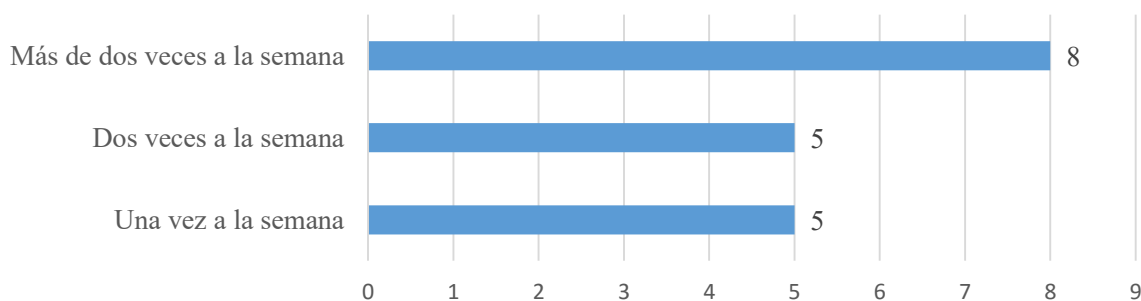
En cuanto al perfil en el que cada uno de los encuestados encajaba, nos encontramos ante el mercado meta de la marca, ya que, en su mayoría, eran tanto consumidores como compradores, por lo que se obtuvo la opinión de ambos, esta es la distribución del perfil:

Gráfico 3: Perfil de los panelistas

Fuente: elaboración propia

3.3.1.1 Hábitos de consumo

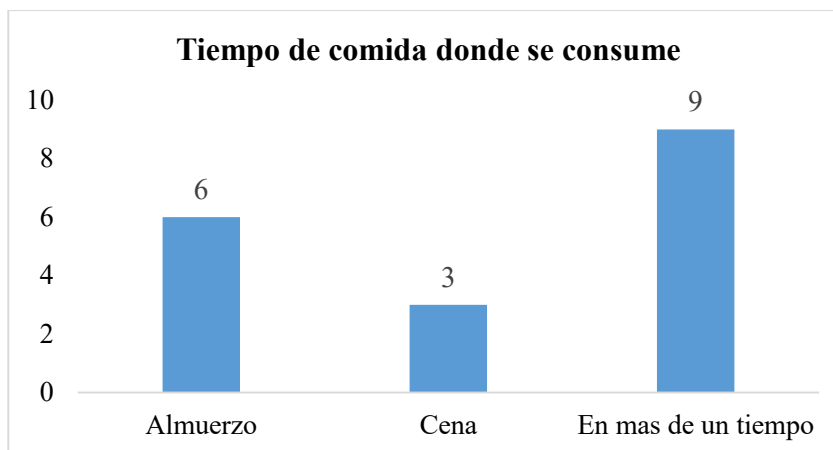
Respecto a la frecuencia de consumo de atún enlatado de los panelistas, se puede notar que son consumidores bastante frecuentes, principalmente lo consumen más de dos veces a la semana y este consumo se da casi en su totalidad en la casa de habitación, aunque algunos nos indicaron que al trabajo llevan de almuerzo, al menos una vez a la semana, cuando se les dificulta la preparación del almuerzo, el día anterior.

Gráfico 4: Frecuencia de consumo de atún enlatado.

Fuente: elaboración propia

Este consumo tan frecuente de atún enlatado se da ya que es un alimento que puede ser consumido en más de un tiempo de comida, ya que se adapta a los diferentes acompañamientos, los encuestados los consumen en más de un tiempo de comida al día.

Gráfico 5: Tiempos de consumo donde se consume atún enlatado



Fuente: Elaboración propia

Al consultarles la importancia de los diferentes atributos que toman en cuenta al consumir el atún enlatado se llega a la conclusión de que las tres características más importantes son el sabor, el nivel de condimento, el color y la textura.

Cuadro 4. Importancia de los atributos del atún enlatado

Atributos	No es importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Sabor			2	3	13
Nivel de condimento	1		5	4	8
Tamaño de los lomos	1	5	5	3	4
Color	2	2	5		9
Olor		1	4	6	7
Textura	1		2	7	8

Fuente: elaboración propia

Los consumidores encuestados nos indicaron que consumen el atún enlatado de muchas maneras, que pueden variar dependiendo del tiempo de comida en el que se consume, por ejemplo, ocho personas

indicaron que les gusta solo mientras que las otras diez lo prefieren aderezado con limón, mayonesa o algún otro; también lo suelen acompañar con algún tipo de pasta, arroz y frijoles, ensaladas con lechuga, dips, con galletas o con pan, en wraps, tortas de huevo, entre otros.

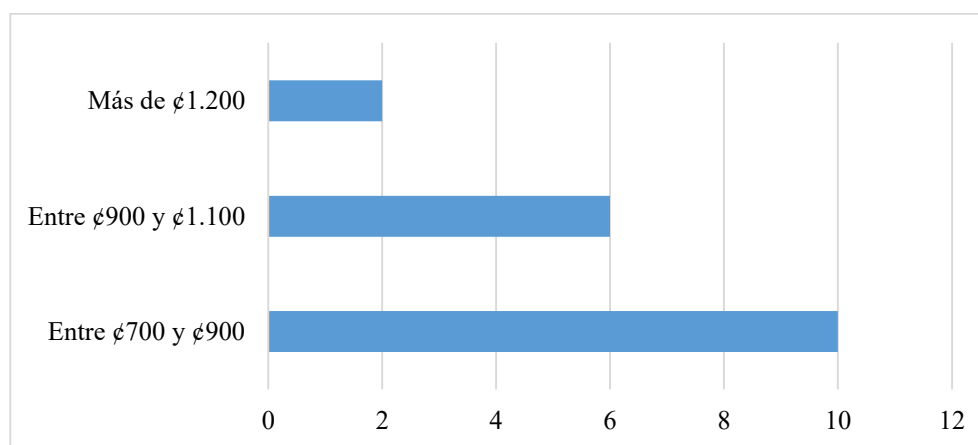
3.3.1.2 Hábitos de compra

Los panelistas fueron bastante contundentes con los lugares donde compran el atún enlatado, indicando en su totalidad que lo compran en los supermercados de cadenas, independientes y pulperías; esto se relaciona directamente con la frecuencia de compra ya que los que mencionaron realizar la compra en supermercados de cadena compran el atún con una frecuencia de cada quince días o cada semana. Además, es interesante la cantidad que compran cada vez que visitan el supermercado, ya que en promedio compran 6 latas por persona cada semana.

La presentación que más compran es la de 120 gr., seguida por la de 80 gr., y, en el último lugar, encontramos la de 240 grs.; sin embargo, varios indicaron consumirlas todas y que, por lo general, lo que les hace decidirse por uno u otro es la cantidad de personas que viven en la casa y que van a comer.

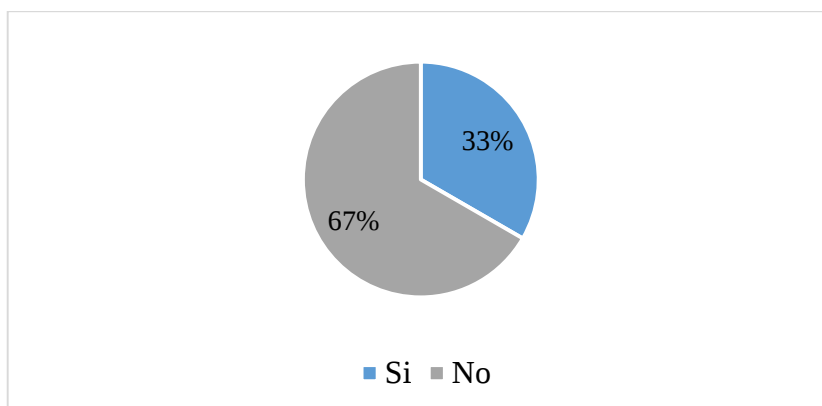
Al hablar sobre el tema del precio, de cuánto estarían dispuestos a pagar por una lata de 120 grs. indicaron que entre setecientos y novecientos colones, como se puede ver en el gráfico a continuación:

Gráfico 6. Precio que el consumidor está dispuesto a pagar por una lata de atún de 120 grs.



Fuente: elaboración propia

Esto va muy de la mano con las respuestas de la pregunta que le seguía, ya que se les preguntó si el precio influía en la decisión de compra, a lo que mencionaron seis participantes que sí influía y los otros 12 dijeron que no influía, sin embargo, si consideramos las respuestas anteriores los panelistas consumen, en su mayoría, atunes de precio bajo.

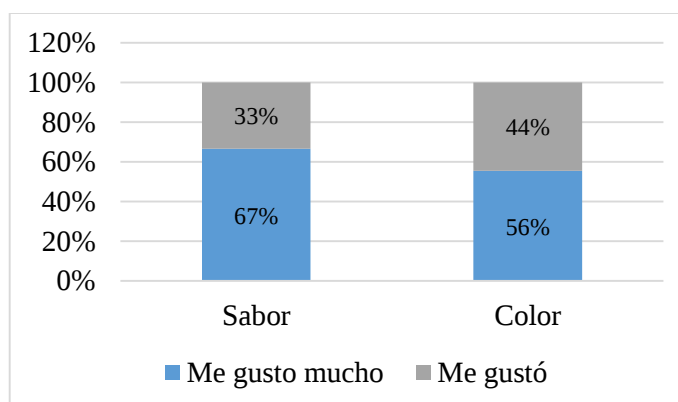
Gráfico 7: Influye el precio en la decisión de compra

Fuente: elaboración propia

Cuando se les consultó acerca de que si el precio influía o no en la presentación que compraban y en el punto de venta donde lo compraban, estos indicaron en la primera que no, ya que si les gustaba una marca o un tipo de atún enlatado estaban dispuestos a pagar por consumirlo en cualquiera de sus presentaciones; pero sí es de más relevancia la elección del punto de venta donde se compra, ya que el mismo atún varía de precio dependiendo del lugar donde se compre, ya que hay unos establecimientos más caros que otros; además, en unos hay más descuentos que en otros.

3.3.2 Resultados objetivo 2

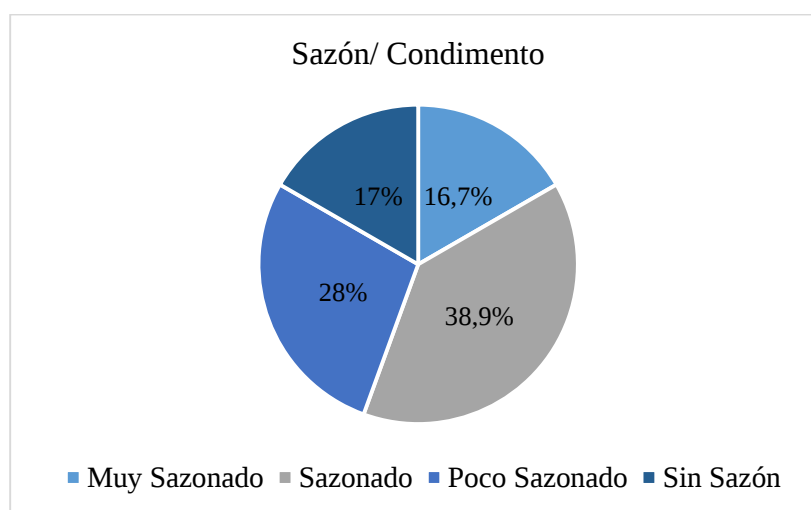
Al analizar los resultados acerca de la evaluación de las características más relevantes del atún enlatado Tuny (sabor, olor, color, tamaño de lomos, entre otros) y la aceptación por parte de los panelistas. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 8: Evaluación del sabor y color del atún Tuny.

Fuente: elaboración propia

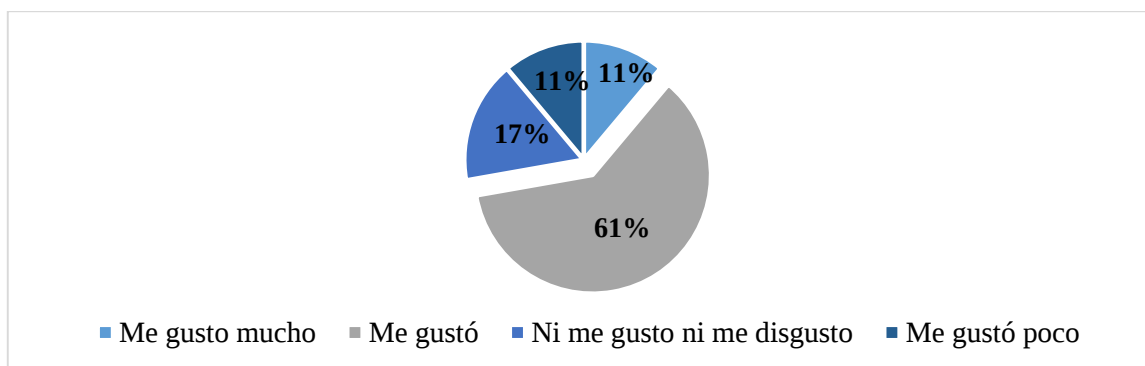
Este gráfico nos muestra la evaluación de dos características fundamentales en el atún enlatado Tuny, el sabor y el olor, que tuvieron bastante aceptación por parte de los panelistas, con un 100% de respuesta positiva, ya que las repuestas se mantuvieron en los rangos de me gustó o me gustó mucho. Al igual que estas características importantes, también se evaluó el olor y obtuvo en todos los casos una respuesta positiva, las 18 personas de ambos grupos de enfoque coincidieron tenía un olor agradable, no muy fuerte ni tampoco sin olor.

Gráfico 9: Evaluación del sazón del atún Tuny.



Fuente: elaboración propia

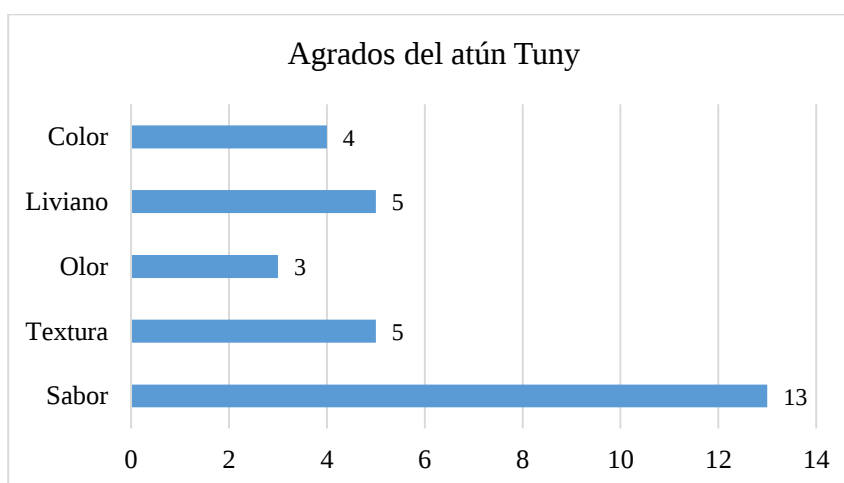
La gran mayoría de los panelistas indicó que la sazón o el condimento del atún Tuny no es de su agrado, esto debido a que un 17% indicó que no tenía sazón, mientras que el 28% lo sintió poco condimentado, caso contrario, el 38,9% de los consultados lo encontró sazonado y el 16,7% indicó que estaba muy sazonado. Una de las preguntas que también se les hizo va relacionada, pues se les consultaba si la cantidad de aceite estaba bien o no; a lo cual nueve de los panelistas respondieron que estaba bien (ni mucho ni poco aceite), mientras que cuatro indicaron que tenía mucha cantidad de aceite y cinco que tenía la cantidad suficiente.

Gráfico 10: Evaluación del tamaño de los lomos del atún Tuny

Fuente: elaboración propia

El tamaño de los lomos de la marca Tuny tuvo una buena aceptación. Como podemos ver en el gráfico anterior, el 72% de los entrevistados indicó que le gustó o que le gustó mucho el tamaño de los lomos. En ambas ocasiones se utilizaron las presentaciones de lomo en trocitos para degustar, debido a que este es el de mayor consumo en Costa Rica y, al parecer, de los panelistas también.

Otra de las preguntas que se les hizo a los participantes fue ¿a qué le sabe el atún? Casi el 90% de ellos contestó que el sabor era el del atún tradicional, sin embargo, mencionaron que, con poco condimento, además de que tiene un sabor liviano.

Gráfico 11: Evaluación de los agrados del atún Tuny

Fuente: elaboración propia

Este gráfico nos muestra que las características con más puntaje que gustaron a los panelistas fueron el sabor con 13 menciones y, en un segundo lugar, la textura del atún y que es liviano, ambas con

cinco menciones cada una; además, el color también fue bastante bien percibido por los panelistas, al igual que el olor. El sabor es fundamental en este tipo de productos y que saliera con una alta puntuación es bastante interesante.

Igualmente, a los encuestados se les indicó que nos mencionaran las características que no les gustaron del producto. El 80% de ellos señaló que nada o dejaron en blanco el recuadro, mientras que el otro 20% indicó varias características que no les gustaron, entre ellas: el lomo muy pequeño y que tenía mucho aceite.

Para cerrar esta fase de la investigación se les hicieron dos finales preguntas a los panelistas, la primera fue que mencionaran qué calificación le darían en general al atún Tuny, la cual obtuvo una respuesta positiva, ya que el 100% indicó que fue de su agrado, de estos, el 70% indicó que les había agradado mucho.

La última pregunta que se les realizó con el fin de evaluar la intención de compra fue también positiva, pues un 60% “definitivamente lo compraría” y con el otro 40% con “probablemente los compraría”.

Podemos concluir, después del grupo focal, que el atún enlatado Tuny fue del agrado de los panelistas, lo que más resalta es su sabor y textura; al parecer no tiene ninguna característica negativa y todos los panelistas consideran que lo comprarían, si estuviera a la venta.

3.3.3 Resultados objetivo 3

Este objetivo es concluir si el empaque, la etiqueta y marca son aceptables y atractivos para el consumidor. Como se mencionó en la metodología, se abrió la plenaria de discusión utilizando preguntas abiertas.

Dichas preguntas se estructuraron en tres características del producto: empaque, etiqueta, marca (logo) y el nombre.

Cuadro 5: Preguntas realizadas en la plenaria de discusión

Empaque	¿Qué les parece la forma del empaque?
	¿Es un empaque que sobresale de los demás?
	¿Tiene tamaño adecuado?
	¿Influye que venga al vacío?
	¿Existe diferencia entre el empaque de lata y al vacío?
Etiqueta	¿Se entiende la información de la etiqueta?
	¿La información que contiene es la correcta?
	¿El color es el indicado para llamar la atención de los clientes?
Marca y Nombre	¿Qué nos dice de la marca? ¿Por qué?
	¿Qué dicen del nombre? ¿Les gusta o no les gusta?
	¿Qué les transmite?

Fuente: elaboración propia

Empaque

Se les presentó a los panelistas los siguientes empaques de la marca:



Figura 14. Propuesta de empaque

Respecto al empaque, los principales comentarios a las preguntas se centraron en que es un producto que, por su envase, llama la atención. Los panelistas manifestaron que era una presentación muy

diferente a lo que están acostumbrados a observar en las góndolas de los supermercados y se diferenciaba completamente de los demás empaques en el mercado.

Indicaron que el empaque al vacío es bastante innovador, ya que es muy práctico si se quiere llevar al trabajo, enviar a los hijos para la escuela o el colegio, para ir a acampar entre otros; no quita mucho espacio ni pesa tanto como la presentación de lata. Un punto muy importante que tocaron con este empaque es el tema de la contaminación, ya que indicaron que contamina menos que la lata, además de que se ve más aseado.

Respecto a la lata, indicaron que era bastante diferente con los tonos metálicos y que definitivamente resaltaría en la góndola, además, indicaron que refleja calidad, por lo que muchas personas podrían comprarlo solamente por como se ve.

Por otra parte, se comentó sobre si el que viniera en el empaque al vacío influiría en la decisión de compra. Indicaron que se ve más aseado y que se podría conservar de una mejor manera, además mencionaron que en este tipo de empaque se desperdicia menos cantidad de atún y que contiene menos porcentaje de agua y aceite, por lo que no hay necesidad de escurirlo como los de la lata.

Etiqueta

Los principales comentarios sobre la etiqueta del producto se concentraron en transmitir la información que el consumidor necesita saber, como es el caso de los ingredientes e información nutricional, de forma diferente, ya que llama mucho la atención al ser metalizada.

No se mencionó ninguna sugerencia de cambio, fue del agrado de todos los asistentes al grupo de enfoque; mencionaron que sobresale de las marcas que se encuentran hoy día en el mercado.

Marca (logo) y nombre

El nombre fue bastante bien percibido por los panelistas, al ser una palabra relacionada al producto y en español, además de corto, fácil de aprender y según mencionaron “pegajosa”. Mencionan que el nombre sería bien aceptado en el mercado, pero sí es importante darlo a conocer para que las personas lo comprendan, este es un hallazgo importante para la empresa Sinax, ya que el público, además de verse bastante atraído por su apariencia, también lo está por el sabor, por esto se debe tomar en consideración el uso de diferentes técnicas de mercadeo y promoción.

3.3.4 Resultados objetivo 4

Al comparar el atún enlatado Tuny con los principales competidores en el mercado, se seleccionó Sardimar en presentación de 120 grs. y Tesoro del Mar en la misma presentación. Se les presentaron los empaques de ambas marcas para que la compararan con Tuny:



Figura 15. Comparación de empaques

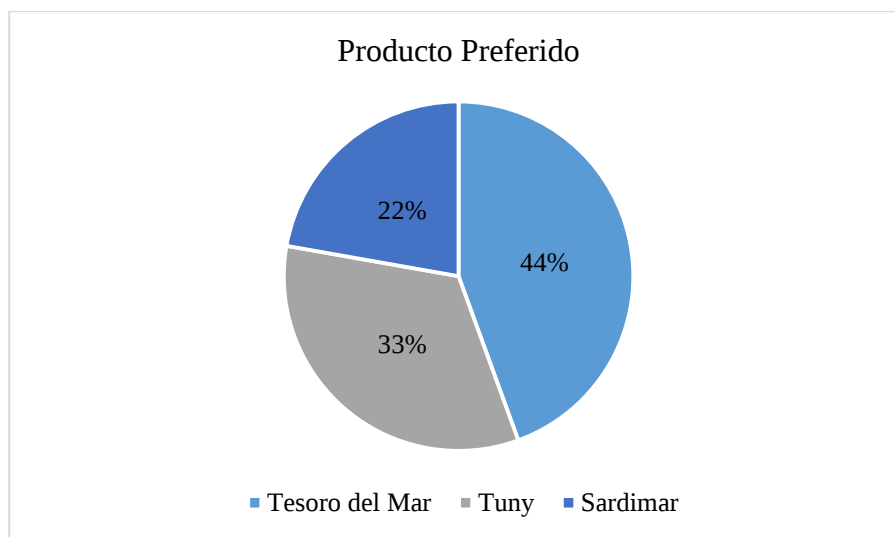
Indicaron que las letras de la marca Sardimar son más grandes, por lo que podría ser más fáciles de ubicar en la góndola. Respecto a Tuny, lo ven mucho más llamativo por el brillo de su etiqueta y los colores, además, más elegante y novedoso.

Incluso, mencionaron que las etiquetas de Tesoro del Mar están muy anticuadas y la de Sardimar es más de los mismos que hay en el mercado.

Los principales resultados de comparar Tuny con las dos marcas competidoras seleccionadas se separaron en dos perspectivas, la primera muestra la preferencia de la marca en comparación con los competidores mencionados, donde el panelista seleccionó uno de los tres productos sin saber cuál marca era cada uno de ellos.

La segunda perspectiva es una mezcla cuantitativa/cualitativa que permite evaluar los factores de selección del producto; esto contrastado con preguntas abiertas y cerradas que consideraban los factores de la elección y finalizó con la pregunta sobre si compraría el producto seleccionado.

A continuación, se muestra un gráfico que muestra la preferencia de los panelistas respecto a las tres marcas.

Gráfico 12: Preferencias de los panelistas-prueba ciegas con la competencia

Fuente: elaboración propia

Se observa una preferencia dividida entre todas, las marcas Tesoro del Mar (8 panelistas, 44%) y la marca Tuny (6 panelistas, 33%) y la marca Sardimar (4 panelistas, 22%). Si bien las tres marcas de atún se dividieron muy equitativamente, los panelistas fueron enfáticos que en su preferencia de Tuny como segunda opción.

Las preguntas, 3.2, 3.3 y 3.4 de esta sección del grupo focal muestran, a continuación, los resultados tabulados de manera que, para cada pregunta, se evidencian las respuestas asociadas a cada marca seleccionada, según la distribución realizada para la prueba a ciegas de los productos.

Cuadro 6. Resultados prueba a ciegas con la competencia

Pregunta	Marca	Comentarios
3.2 ¿Por qué seleccionó ese producto?	Tesoro del Mar	Por su Sabor, textura, olor y color.
	Tuny	Por su sabor, textura, y olor.
	Sardimar	Sabor, textura.
Pregunta	Marca	Comentarios
3.3 ¿Qué tiene diferente respecto a los demás?	Tesoro del Mar	Sabor menos fuerte, textura, color, el grosor, más grande el lomo.
	Tuny	Sabor, color y textura (lo sintieron "suavecito").
	Sardimar	Sabor y color.
Pregunta	Marca	Comentarios
3.4 ¿Estaría dispuesto a comprar el producto seleccionado?	Tesoro del Mar	Estarían dispuestos y comprarían el producto.
	Tuny	Estarían dispuestos y comprarían el producto.
	Sardimar	No lo comprarían por la imagen del producto y podrían considerar comprarlo

Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta de cuáles son las razones de seleccionar su atún favorito (3.2), los panelistas que seleccionaron Tuny se refirieron principalmente al sabor del atún y su textura como razones principales, también, otros factores como el color. Los que seleccionaron Tesoro del Mar como opción favorita resaltaron el sabor del atún y se refirieron a que posee un sabor menos fuerte que los demás, también indicaron que el aspecto de sus lomos se ve mucho mejor que el de las otras dos marcas.

Los panelistas que seleccionaron Sardimar resaltan el sabor y textura como atributos diferenciadores respecto a los otros atunes.

Respecto a la última pregunta de esta fase, los entrevistados respondieron uniforme y consistentemente que comprarían el atún enlatado que seleccionaron con las marcas Tesoro del Mar y Tuny, sin

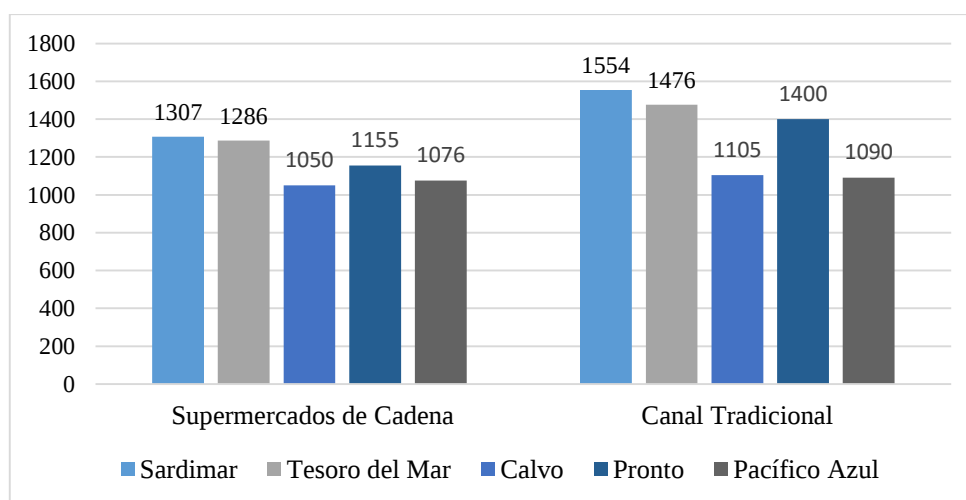
embargo, respecto a la marca Sardimar, varios indicaron que no lo comprarían por la imagen del empaque.

Resultados de observación de la competencia

Como parte de la evaluación de las marcas de la competencia directa de la marca Tuny en los supermercados de cadena más importantes del país y en puntos de venta del canal tradicional, se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al precio de las marcas de atunes enlatados observadas, todas tienen uno muy parecido, sin embargo, las que ofrecen los precios más altos en los supermercados de cadena son Sardimar y Tesoro del Mar, mientras que en el canal tradicional se puede observar que todas las marcas tienen un promedio mayor de precio, el más alto es el Sardimar y Tesoro del Mar, a continuación podemos ver el precio promedio por marca encontrado:

Gráfico 13: Precio promedio encontrado en las marcas Sardimar, Tesoro del Mar, Calvo, Pronto y Pacífico Azul.



Fuente: elaboración propia

Canal Supermercados de Cadena

Aunque son precios bastante parecidos en todas las cadenas, sí cabe mencionar que, en los 20 puntos de venta visitados de esta canal, casi en su totalidad, el precio variaba de uno a otro; esto puede ser consecuencia de que es un mercado bastante dinámico, a lo que a precio se refiere, ya que, de una semana a otra, puede cambiar con diferenciales de precios bastante grandes.

Además de esto, se logró apreciar que la marca que cuenta con la mayor cantidad de espacios en la góndola es Sardimar, con un promedio de 15 caras, mientras que Tesoro del Mar tienen un promedio de 10 caras ubicadas en un espacio menos preferencial, ya que se encuentran por lo general a la izquierda en la parte de arriba, mientras que las de Sardimar sí ocupan un espacio bastante privilegiado en el centro de la góndola al nivel de la vista del consumidor, lo que por lo general significa que su venta es bastante buena. La marca Calvo tiene un promedio de 8 caras y se encuentra ubicado después de la marca Tesoro del Mar, a su izquierda, con presencia de arriba abajo en la góndola, seguido por la marca Pronto, la cual mantiene un promedio de 4 caras por punto de venta y está ubicado al final de la categoría, junto con marcas como Pacífico Azul, Gomes Da Costa, Sabemás, entre otras.

La presentación observada en este caso es la de 120 grs., la cual no contaba con ninguna promoción de valor agregado, sin embargo, las presentaciones más grandes de 200grs, en adelante, sí contaban con un bandeado (por la compra de la lata de 200 grs., se lleva gratis una de 80 grs.) o de más producto, hacen las latas más grandes y regalan un 25% más de producto.

Solamente en dos de los puntos de venta que se visitaron se encontraron impulsadoras o promotoras que ofrecían producto con degustación y hablaban de sus bondades para la salud y las diferentes presentaciones disponibles.

Canal tradicional

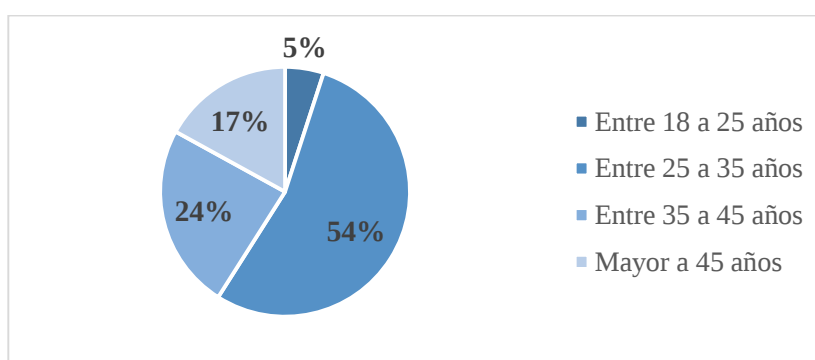
Se visitaron alrededor de 10 puntos de venta de este canal, en los cuales se pudo observar, con mucha facilidad, que el precio es considerablemente más alto en este canal que en canal de supermercados de cadena, además, por el tamaño de los puntos de venta, tienen menos espacio para esta categoría y las marcas existentes, en promedio, son Sardimar, cinco caras, Tesoro del Mar, tres, Calvo, cuatro, Pronto, dos y Pacífico Azul, tres. En las tiendas visitadas solamente en cuatro se encontró en surtido completo de las cinco marcas. Sardimar y Tesoro del Mar están presentes en todos los puntos de venta, mientras que Calvo estaba en seis tiendas, Pronto en cinco y Pacífico Azul solamente en cuatro. Su ubicación en las góndolas de estos establecimientos es bastante dispareja, en algunos puntos de venta se encontraban dos latas de cada marca solamente y muy desordenadamente. En ningún punto de venta visitado había impulso de ninguna marca, sí había promociones de producto bandeado, sin embargo, no de precio. La presentación observada fue la de 120 grs.

Resultados cuestionario aplicado

Se aplicó un cuestionario tanto a consumidores como compradores de atún enlatado, cuyo objetivo principal era conocer hábitos tanto de compra como de consumo, además se complementarán los resultados obtenidos con las herramientas anteiores.

Se aplicó a un total de 100 personas, de las cuales 55 eran mujeres y 45 hombres, ubicados en un rango de edad entre los 25 y 45 años, como parte mayoritaria del mercado meta de la marca. Podemos observarlo el siguiente gráfico:

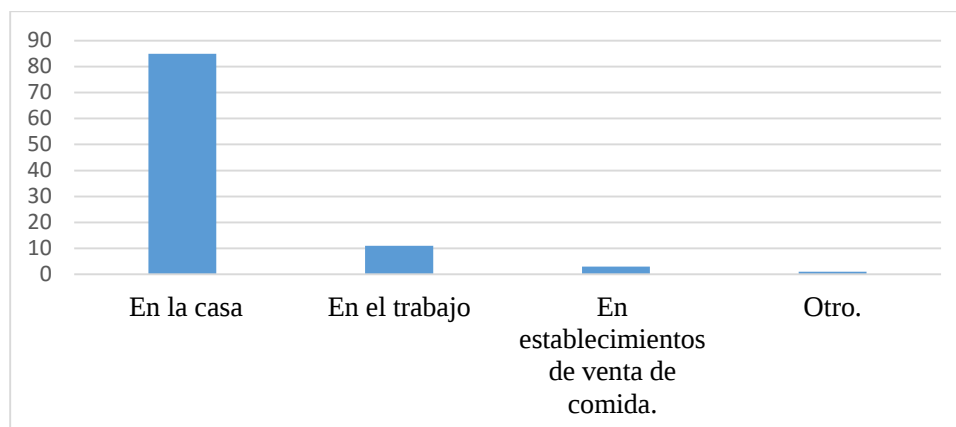
Gráfico 14: Rango de edad de encuestados



Fuente: elaboración propia

De las 100 personas a las cuales se les realizó el cuestionario, solamente una hizo referencia a que no consumía atún enlatado, doce indicaron que consumían atún enlatado una vez cada dos semanas, 36 los consumen al menos una vez a la semana, 24 que lo consumen al menos dos veces a la semana y 27 personas consumen atún enlatado más de dos veces por semana; por lo que podemos notar que el consumo de atún es bastante elevado. Al consultarles por cuanta cantidad consumen cada ocasión, marcaron en un 55% de los casos, que consumen una lata entera; como podemos confirmar, el costarricense consume bastante atún enlatado y es parte de su dieta diaria. Esto gracias a que, como lo explican los mismos consumidores, es un alimento bastante nutritivo, tiene muchas variedades, es fácil de mezclar con diferentes alimentos y, además, es accesible.

La mayor parte de este consumo se da en los hogares, con un 85% de su consumo, sin embargo, como se indica anteriormente, por su conveniencia, también es consumido en los lugares de trabajo, el 15% de los encuestados indicaron que lo cosumen ahí, se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 15: Lugares de consumo de atún enlatado.

Fuente: elaboración propia

Un dato bastante curioso que arrojó la encuesta aplicada es el tiempo de comida en el cual se prefiere consumir el atún enlatado, ante esta pregunta se obtuvo como resultado que el 63% de los encuestados indicó que lo consumían en el almuerzo, mientras que el 24% lo consume en la cena y el restante 13% lo consume en más de un tiempo, ya que lo consumen en meriendas de la tarde, almuerzos y cenas.

Igualmente, se les preguntó que cuál característica o atributo consideran importante cuando se consume atún enlatado, respondieron lo siguiente:

Cuadro 7. Importancia de atributos del atún enlatado.

Atributos	No es importante	Importante	Muy importante
Sabor	12	54	34
Nivel de condimento	6	36	58
Tamaño de los lomos	48	29	23
Color	23	46	31
Olor	17	49	34
Textura	34	42	24

Fuente: elaboración propia

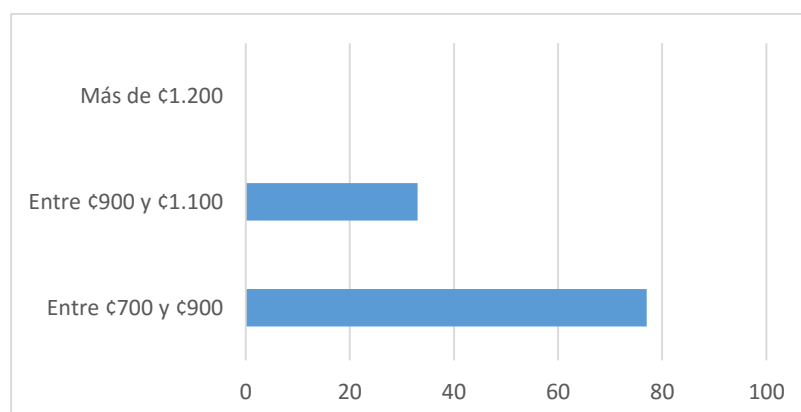
Como se puede observar en la figura 7, dentro de los tributos que los encuestados consideran importantes en el atún enlatado están el sabor, nivel de condimento y olor; características como el tamaño de los lomos y la textura no es tan importante; podemos concluir que al ser un alimento que

se puede acompañar de muchos otros alimentos no es tan importante el tamaño de los trozos, ya que se tiende a desmenuzar en las diferentes comidas.

Un dato muy valioso que nos proporcionaron los encuestados es que realizan las compras del atún en su mayoría (74 personas) en supermercados de cadena, mientras que solamente 26 personas afirman comprar este producto en el canal tradicional (minisúper, pulpería); de esto se puede deducir que las personas aprovechan, cuando compran el diario completo, ya sea semanal, quincenal o mensualmente, para comprar el atún enlatado que van a consumir; por lo que la compra de este producto es algo planificado y no de impulso en el punto de venta. El promedio de latas de atún que compran los encuestados, cada vez que visitan los puntos de venta, es de seis latas; un promedio bastante alto si se compara con el promedio de la región.

Las presentaciones que se consumen con más frecuencia son las de 80 grs y 120 grs; sin embargo, de las dos las que más compran los consumidores es la 120 grs, ya que es un tamaño mediano, el cual pueden compartir el contenido o, bien, se lo pueden comer en su totalidad; además, les hicimos la consulta de la cantidad de dinero que estaban dispuestos a desembolsar por una presentación de 80 grs y, en su mayoría, el 77% dijo que entre setecientos y novecientos colones, y el otro 33% indicó que entre novecientos y mil colones, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 16: Lugares de consumo de atún enlatado



Fuente: elaboración propia

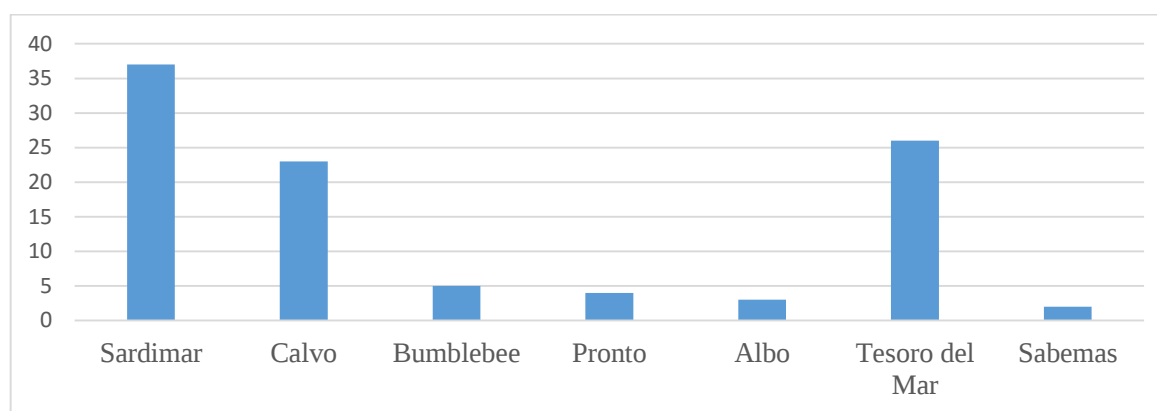
Por lo que, a pesar de que es parte de la canasta básica, el consumidor no está dispuesto a pagar más de lo presupuestado en atún. Una muestra es que se les consultó si el precio influía en la decisión de compra y un 80% de los encuestados indicó que sí, por el alto costo, mientras que el restante 20% indicó que no influía y menciona que es más importante el sabor o la calidad. También se les consultó

sobre si afectaba en la presentación que compraban y la respuesta fue bastante pareja, ya que el 54% no considera que afecta la presentación, mientras que el 46% indicó que sí es relevante.

Al realizarles la consulta de que si el precio influía en la elección del punto de venta donde se realiza la compra, un 84% informó que no, ya que hay muchos lugares donde se pueden hacer las compras y van al que les queda más cerca o donde realizan las demás compras del hogar; mientras el otro 16% menciona que sí, ya que si hay ofertas, sí cambian de punto de venta.

Dentro de las marcas que consumen con más frecuencia, mencionaron como marcas principales Sardimar, Tesoro del Mar y Calvo, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 17: Marca de atún que se consume con más frecuencia



Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de las personas que menciona Sardimar como la marca que consumen con más frecuencia, prefieren la marca debido a calidad y sabor, también la prefieren por un tema de costumbre o tradición, ya que es una marca costarricense y tiene muchos años de estar en el mercado; los que consumen Calvo mayoritariamente dijeron que es por la relación precio/calidad, además, mencionaron que lo compraban en Pricesmart. Tesoro del Mar fue la segunda marca más mencionada, sus consumidores indicaron que lo compran debido al sabor.

Cuando se les preguntó si la marca que compran cambia cuando hay alguna otra marca con promoción de precio, un 54% de las personas encuestadas indicó que no cambia su marca por otra de precio menor, debido a que esa es la marca que consume y le gusta; el otro 46%, por el contrario, indicó que si lo cambiaría para ahorrar dinero e invertir en algún otro producto.

Como se logró apreciar en la aplicación de las herramientas, podemos afirmar que el consumidor costarricense sí es sensible al precio del atún enlatado, no es fiel a las marcas que consume, ya que,

si una marca cuenta con un precio más atractivo, el consumidor va a tender a cambiar, por un tema de ahorro. La compra es planificada como parte de la canasta básica del día tras día del costarricense, ya que consume al menos una lata de atún a la semana; además, esta compra se realiza, principalmente, en supermercados de cadena como Walmart, Megasúper, Perimercados, Pricesmart, entre otros. Tiene sentido ya que, según la observación que se realizó en ambos canales, el canal tradicional tiende a aumentar el precio y diferenciarse mucho en cada punto, mientras que, en el canal de supermercados, aunque igual varía, el precio es inferior que el del canal tradicional. Además, en los supermercados de cadena las marcas cuentan con más espacios por lo que les permite tener una mejor exhibición que en el tradicional.

3.4 FODA

Habiendo analizado los entornos externos e internos del negocio de atunes enlatados en el mercado costarricense así como de la empresa Sinax Centroamérica en las secciones anteriores, se sintetiza la información en la siguiente matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas):

Cuadro 8. FODA

Fortalezas	Debilidades
Tuny cuenta con empaques bastantes atractivos e innovadores.	El mercado de atún es bastante dinámico en cuanto a precios y ofertas.
Extensa variedad de productos, cuenta con especialidades diferentes a las que hay en el mercado.	El tamaño de los lomos no es lo suficientemente grande en comparación con los de la competencia.
Nombre bastante contagioso y fácil de pronunciar.	
La marca tiene muy buen sabor, textura y olor.	
Tuny proviene de un país pesquero reconocido mundialmente.	
No existen productos en empaque pouche o empacado al vacío en presentación de 80 grs.	
Oportunidades	Amenazas
Mercado costarricense ocupa el cuarto lugar en el mundo de más alto consumo de atún per cápita.	Aumento en los aranceles para la importación de atún en conserva.
Reciente caída en ventas del principal competidor Alimentos Pro Salud.	Efectos del cambio climático en los océanos.
Segmento de niños sin empaques con las especificaciones para ellos.	La contaminación marina produce malos rechazos a nivel internacional.

Canal tradicional con poca presencia de marcas en los puntos de venta.	Mayor disponibilidad de productos importados de bajo precio en el mercado.
	Fuertes campañas de bajos precios, a lo cual se debe estar preparado para reaccionar.
	Marcas ticas Sardimar y Tesoro del Mar muy bien posicionadas en el mercado.
	Condiciones del mercado, a veces, se tornan irregulares, tipo de cambio, sensibilidad al precio, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Con el anterior matriz FODA, unida a los resultados del grupo focal, la observación en los diferentes puntos de venta y el cuestionario aplicado, se tienen todas las herramientas necesarias para, en el capítulo IV, hacer las propuestas necesarias a la empresa Sinax Centroamérica, en busca de la comercialización eficiente y rentable para su marca Tuny, con el fin de obtener participación en un mercado bastante competitivo.

Capítulo IV: Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la comercialización de Tuny

Una vez expuestos y analizados los entornos interno y externo actuales de la empresa Sinax Centroamérica en Costa Rica y partiendo de la síntesis presentada en la matriz FODA del capítulo III, a continuación, se presentará una propuesta de un plan estratégico de mercadeo.

Lo anterior se llevará a cabo siguiendo el lineamiento de la empresa, ya que se buscará potencializar todas sus fortalezas y sacar provecho de las oportunidades encontradas con ideas innovadoras y, a la vez, se minimizarán las debilidades y amenazas.

La propuesta tiene como eje principal desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la marca Tuny, acorde con la realidad de la compañía, que permita alcanzar una amplia participación de mercado, de manera que sea un negocio rentable.

4.1 Justificación de la propuesta

En el capítulo III se indicó la necesidad de determinar si el atún enlatado Tuny tendría buena aceptación en el mercado costarricense, esto debido a que Costa Rica es uno de los países con más consumo per cápita en la región. Si bien es cierto, hay pocas empresas en este mercado, las que ya se encuentran establecidas son bastante fuertes y grandes, además de que tienen muchos años en el mercado. Dado lo anterior, se llevó a cabo una investigación de mercados que abarcó visitas a punto de venta como grupos de enfoque a consumidores potenciales. De esta investigación salieron bastantes fortalezas, al igual que se mencionaron algunas debilidades respecto de su competencia y amenazas que podría frenar, en el futuro, su crecimiento en el mercado. Por este motivo, se hace necesario, realizar una propuesta de mercadeo para la comercialización del producto, reconociendo las ventajas y debilidades que tiene sobre la competencia.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la marca de atún enlatado Tuny, acorde con la realidad del mercado y la compañía, que permita hacer más rentable y eficiente su negocio y, a su vez, lograr una mayor participación de mercado.

4.2.2 Objetivos específicos

- Definir el mercado meta, de manera que sea compatible con los objetivos de la empresa, en concordancia con las oportunidades de mercado.
- Implementar una estrategia de precios adecuada, que permita una competitiva comercialización de la marca Tuny.
- Desarrollar una estrategia de promoción adecuada que permita comunicar, informar y persuadir al cliente.
- Desarrollar una estrategia de plaza idónea que permita la distribución y comercialización de la marca Tuny.

4.3 Definición del mercado meta

Hombres y mujeres, entre los 18 y 45 años de edad, de nivel socioeconómico medio y medio alto que consuman atún enlatado, al menos, una vez a la semana y que residan en la Gran Área Metropolitana”

4.4 Desarrollo de la propuesta

En la presente sección, se detallarán las cuatro estrategias propuestas para la empresa Sinax Centroamérica. Cada una de las estrategias contiene sus objetivos y tácticas necesarios para comercializar el atún enlatado Tuny en la Gran Área Metropolitana. Al final de la propuesta, se presentará un presupuesto *ad hoc*, además de un plan de acción.

4.4.1 Propuesta de producto

El atún en conserva de la marca Tuny se define como un producto de primera calidad, en donde el desarrollo en investigación y tecnología permite elaborar productos prácticamente únicos dentro de la categoría. La estrategia propuesta se debe enfocar en mantener las características distintivas de los productos que los clientes resaltaron en el grupo focal: sabor más liviano que el resto de la competencia, un empaque innovador y atractivo, además de conveniente para diferentes ocasiones. Se recomienda a la empresa evaluar las siguientes propuestas, respecto de su producto:

- Evaluar la posibilidad, con la empresa fabricante, de hacer las letras del empaque un poco más grandes, esto debido a que de lejos no se parecían muy bien ni resaltan, por lo que sería bastante importante tocar este punto.
- Revisar el surtido de la marca, este debe ser amplio, debido a que la competencia cuenta con una cantidad bastante grande de productos en la categoría, esto les permite que su espacio en la góndola, además de ser extenso, crea un bloque que es más fácil de reconocer para el consumidor y, al ver más variedad de la marca, tiende a no mostrar temor por probarla.

- En el mercado se ven muchas promociones con producto agregado de la competencia, por lo que se debe ver la posibilidad de replicar esas acciones en los productos de Tuny.

4.4.2 Propuesta de precios

La estrategia que se le propone a la empresa al respecto es mantenerse en el mismo rango de precios sus competidores directos, como lo son las marcas Sardimar y Tesoro del Mar. Asimismo, se deben considerar las agresivas dinámicas de precio que aplican las marcas presentes, hoy día, en el mercado. Sin embargo, no sería recomendable que participe de estas, al menos, en el primer semestre, después de su lanzamiento, puesto que puede causar una imagen de marca de bajo precio, además, su calidad y empaque innovador lo justifican.

Tal y como se observó en los grupos de enfoque, el precio no influye de manera significativa en la decisión de compra, si el atún tiene buen sabor; característica que sobresalió en los agrados del producto.

La empresa contará con precios permanentemente accesibles para posicionarse en el mercado y cumplir con la estrategia; esto con el objetivo de darse a conocer en poco tiempo y atraer al mayor número de clientes y, así, ampliar la participación en el mercado, por lo tanto, debido a esto y a los costos proporcionados por la empresa, los precios sugeridos para los dos empaques de Tuny en las cadenas de supermercados son los siguientes:

Cuadro 9. Propuesta de precios para Tuny

TUNY	Precio Sugerido
Atún Tuny Pouch 85 grs.	₡950
Atún Tuny lata 120 grs.	₡1.250

Fuente: elaboración propia

Es necesario lograr una estabilidad de los precios en el mercado, ya que varían bastante de establecimiento en establecimiento e, incluso, por semana; lo ideal sería que existan estacionalidades ya establecidas de previo, durante el año, en donde se pueda hacer promociones de precio ya sea por medio de packs o valores agregados de producto; estas estacionalidades podrían ser: Semana Santa (marzo-abril) y los meses de setiembre y octubre, meses en que pocas marcas se activan.

La fijación de precios realizada toma en cuenta los costos de producción y demás, pero algo muy importante que también se debe tomar en cuenta es un monitoreo de los precios de la competencia en el mercado; considerando que el porcentaje de variación entre las marcas y presentaciones implica un

buen conocimiento no sólo del producto sino también del consumidor, para que la asociación precio-valor percibido no genere una disonancia en el consumidor.

Del mismo modo, se recomienda a la empresa trabajar con diferentes incentivos en las cadenas de supermercados, tales como mejores condiciones a cambio de un crecimiento sostenido de la marca en sus tiendas, tanto de volumen como en espacios de exhibición; las condiciones se refieren a los descuentos por volumen de compra y plazos de crédito.

Cuando el producto se encuentre debidamente posicionado en las cadenas de supermercados, como una segunda etapa se debe realizar un estudio de precios en el canal tradicional, ya que hay que llevar una lista de precios diferenciada al de las cadenas de supermercados; en este canal, según la observación que se realizó, los productos en todas sus presentaciones tienden a subir de precio.

Por último, se sugiere a Sinax elaborar, por el momento, dos listas de precios para Tuny con los márgenes bien definidos, tanto para todas las cadenas de supermercados como para sus distribuidores.

4.4.3 Propuesta de distribución

Actualmente, Sinax cuenta con una distribución por medio de la cual vende directamente a unos pocos clientes clave y el resto del mercado que cubre lo hace por medio de dos distribuidores. Esto ha producido que se carezca de una cobertura completa del territorio nacional, no obstante, se considera que hay mucho potencial, por lo que se hacen las siguientes sugerencias a la empresa:

- Llevar sus productos a otras cadenas importantes en el país, como Corporación Megasúper, llegar a los formatos de conveniencia, como AMPM, Fresh Market, Vindi, Circle K, entre otras.
- Como segunda etapa, debe contactarse cadenas de supermercados más pequeñas, pero fuertes en las diferentes zonas del país, por ejemplo: Supermercados BM en la Zona Sur, Supermercados Luperón en Guanacaste, Supermercados Ale Mora en Puriscal, entre otras.
- Brindarle a Pricesmart una buena oferta de producto diferenciado, esta tienda es la única de su tipo en el país y tiene un tráfico de 5.000 personas diarias en cada uno de sus puntos de venta; aquí se les podría ofrecer un pack variado que contenga, al menos, seis empaques individuales a un precio bastante accesible o un empaque con una mayor cantidad de producto que el que se vende normalmente en las otras cadenas.
- Realizar una propuesta para el Supermercado Antorcha que es bastante nuevo, está ubicado en el City Mall en Alajuela.

- Buscar más distribuidores, definitivamente la empresa necesita más penetración de mercado, debe contar con presencia en todas las provincias del país y comenzar a comercializar sus productos en el canal tradicional, el cual cuenta con más de 6.000 establecimientos en todo el territorio nacional; esto cuando ya la marca se encuentre posicionada en los supermercados de cadena, que es donde la gran mayoría de los consumidores realiza las compras del producto.
- Para que el producto no se quede en el centro de distribución o bodegas de los puntos de venta, se debe contar con mercaderistas que estén al tanto de la adecuada rotación, exhibición y precio en el punto de venta. Además, hay hacer un reporte semanal donde se incluyan precios de la competencia, si hubo o no impulso en el punto de venta, que indiquen el inventario de cada una de las referencias y que le hagan la sugerencia del pedido a cada uno de los encargados de las tiendas que visitan.
- Evitar la escasez de productos en el mercado en los primeros meses de introducción en los puntos de venta. Este es un trabajo que se debe hacer muy de la mano con los ejecutivos de cada una de las cadenas y revisar las cantidades necesarias para que no haya faltantes y que la primera orden de compra que sea la cantidad adecuada.
- Contactar asociaciones de empresas como Banco Nacional, Florida Bebidas, Hewlett Packard, incluso, a diferentes zonas francas para conseguir inclusión dentro de los productos que pueden adquirir por medio de ellas, a precios bastante cómodos para los colaboradores de estas empresas.
- Para mejorar el alcance, la empresa debe incursionar con una tienda virtual o incluir la compra de los productos dentro de la página web sugerida, donde los consumidores puedan adquirir los productos de manera más fácil.

4.4.4 Propuesta de promoción

El área en donde se encuentra una mayor oportunidad para que la empresa comercialice de manera exitosa la marca Tuny es la promoción. Ya que es un excelente producto, a un precio razonable y en un mercado bastante competitivo, se propone un plan agresivo para lograr que los consumidores prueben y compren el producto. Así se pretende posicionar Tuny como la primera opción en la mente de los consumidores, tomando en cuenta que es necesario:

- Generar reconocimiento de marca en el mercado de atunes enlatados.
- Hacer énfasis en todos los beneficios del producto.
- Utilizar diferentes plataformas de comunicación: exteriores, medios impresos y digitales, televisión, entre otros.

A continuación, se detalla la propuesta de acciones para implementar:

4.4.4.1 Propuesta de mercadeo y publicidad

- Realizar un catálogo de productos impreso por semestre, el cual incluya todos los productos que la empresa comercializa, divididos por categorías, cada uno con su respectiva descripción, incluyendo los beneficios de cada uno de estos. Este catálogo se entregaría a cada uno sus clientes directos y algunas copias adicionales a los distribuidores, para sus agentes vendedores.
- Patrocinar espacios de los programas de cocina con más renombre del país como es el caso de Sabores, además, en los programas matutinos Buen Día y Giros, existen segmentos de cocina, los cuales pueden ser patrocinados y hacer recetas con los diferentes productos de la marca.
- Diseñar e implementar una página en Facebook para Tuny Costa Rica, donde se pueda dar a conocer mejor el producto, además, realizar diferentes promociones con los consumidores e informarles cuándo el producto se encontrará disponible en los diferentes supermercados del país, también si hay algún tipo de degustación. Esta herramienta de comunicación puede ser bastante exitosa si se realizan alianzas con otras casas comerciales que cuenten con página igual que Tuny.



Figura 16. Página de Facebook para Tuny Costa Rica

- Realizar publicidad en medios impresos, especializados y no especializados, esto con el fin de contar un alto alcance de sus consumidores meta, además de darse a conocer en territorio nacional, entre los medios impresos donde podría pautar encontramos los siguientes: revista Sabores, Ejercicio y Salud, Perfil; periódicos como La Nación, La Extra, La República e, incluso, El Financiero.



Figura 17. Publicidad en medios impresos

- Ejecutar una campaña publicitaria en exteriores para incrementar el recuerdo de la marca en el consumidor y apoyar la venta de atunes en dos temporadas: Semana Santa y en los meses de setiembre-octubre. Se propone incluir vallas con ubicaciones estratégicas como en las carreteras más concurridas del país o por lugares donde transiten grandes cantidades de personas, como en las inmediaciones de La Sabana, Circunvalación, la Avenida Central, entre otras; también en traseras de buses, ya que tienen una duración bastante prolongada y su costo no es tan alto.
- Se tiene una valla externa móvil desaprovechada: el vehículo en el cual se hacen las entregas de los diferentes pedidos a los clientes de cadena, este se podría rotular con la marca Tuny, además se puede aprovechar muy bien para poner los beneficios de la marca y lo que la hace única. Esta rotulación no tiene un costo muy elevado.
- Hacer un personaje real a Tuny, como lo hacen los equipos de fútbol, el pez Tuny debería ser el ícono de la marca, para posicionarla en la mente de los más pequeños y, por extensión, de los grandes. Esta figura es ideal para darle soporte al resto del plan de mercadeo, la idea es que sea algo similar a esta imagen.



Figura 18. Mascota de la marca

La imagen inspira amistad, eso es muy importante para que pueda quedarse en la mente de todos los consumidores y tener presencia de marca con solo llevarlo a los eventos.

- Crear alianzas estratégicas con empresas que cuenten con asociaciones de empleados, en donde permitan hacer unas activaciones en sus instalaciones y se pueda organizar una

degustación del producto y aprovechar esa oportunidad para realizar ventas de los productos y, así, conseguir que, poco a poco, la marca se vaya dando a conocer.

- Llevar a cabo una carrera de atletismo en el mes de abril, con el fin de impulsar un estilo de vida saludable con su línea de productos en agua. En Costa Rica es el deporte que se encuentra de moda actualmente: en el calendario de carreras hay algunas a las que asisten hasta 5000 y más competidores. Se puede sacar provecho al Día Mundial de la Salud, que es el 7 de abril. Es una gran oportunidad para que tanto adultos como niños se diviertan de una manera sana. Se propone una carrera para adultos de 5 y 10 km, y para niños de 100 a 1000 mts, según las diferentes edades y categorías. La meta debe estar muy bien rotulada con la marca y, durante el recorrido, para marcar cada kilómetro se puede poner una gigantografía en forma de lata o empaque al vacío; la medalla y el número, igual, debe ir en línea con la marca por lo que podría ser una lata pequeña. Este tipo de actividades se pueden realizar en conjunto con algunas otras marcas que tengan productos saludables y que sean complementarios, por ejemplo, la empresa Dos Pinos, tiene queso crema light, bebidas de proteínas, jugos con poco azúcar y cuenta con productos para niños. Para tener mayor protagonismo con la cobertura de este evento se propone invitar a algún atleta nacional reconocido, como Gabriela Traña, Leonardo Chacón o César Lizano.
- Crear el día del atún, en alianza con la Municipalidad de San José, conmemorándolo con un arroz con atún o alguna comida que contenga atún, en un lugar público, puede ser el en Parque Morazán y alimentando, sin costo, a los que pasen por el lugar.

4.4.4.2 Propuesta de *trade marketing*

El trabajo que se vaya a realizar en los puntos de venta es sumamente importante para este producto, ya que de ello dependen de manera directa las ventas. Se presentarán, a continuación, algunas sugerencias para ser excelentes en esta área y planificar de una manera ordenada los espacios y actividades que se llevarán a cabo.

- Negociar con suficiente anticipación los espacios de exhibición en cada una de las cadenas, esto con el fin de adelantarse a la competencia y en épocas pico puedan contar con los mejores espacios; esto se debe hacer en el momento de establecer las condiciones comerciales del cliente y se pueden fijar, como parte de un contrato anual. Se deben incluir cabeceras, laterales, y exhibidores especiales; esta es una forma de asegurar la presencia de marca en las tiendas.

- Contratar mercaderistas para todas las cadenas donde se venda el producto, para que se encuentre al alcance y a la vista de todos los consumidores, además, que cuente con los espacios correctos dentro del punto de venta.
- Se deben realizar degustaciones de producto en los puntos de venta, con el fin de que los consumidores puedan probarlo y se les pueda informar un poco sobre los beneficios de la marca.
- Realizar actividades de mercadeo cruzado en los puntos de venta, donde, se pueden hacer combos con diferentes productos complementarios, por ejemplo, por la compra de atún Tuny más una mayonesa de la marca Lizano, se le hace un descuento al cliente de un 30%. Este tipo de iniciativas son bastante comunes hoy día, más que todo en las cadenas de conveniencia o supermercados independientes.
- Participación en los shopper o revistas promocionales en los puntos de venta es muy importante en esta categoría, en ellas se anuncian los productos con descuentos bastante atractivos. En esta categoría es muy común que, al menos una vez al mes, se anuncien los competidores con grandes descuentos, por ejemplo, si el precio normal de una lata de atún Sardimar es de 1.300 colones, vienen en ofertas hasta con un descuento de un 30 por ciento, su precio final quedaría en 910 colones.



Figura 19. Participación en revistas promocionales

- Para los clientes cuyo monto de compra anual supere los \$100.000, planificar una actividad grande exclusiva en la cadena. Esta actividad puede llevarse a cabo dentro de sus tiendas o de la locación que ellos mismos escojan; se sugiera ligar estas actividades con la compra para que la inversión se recupere.
- Realizar empaques promocionales, en esta categoría los consumidores se encuentran acostumbrados a comprar más de una unidad; por lo que la empresa debe realizar *packs* promocionales, donde por la compra de más cantidad de producto se vea reflejada en un menor costo por unidad.



Figura 20. Empaques promocionales

- Ofrecer a la empresa Pricemart varios tipos diferentes de empaques, por ejemplo, un 12 *pack* de *pouches* de aceite, también uno surtido que sea igual un 12 *pack*, pero que contenga tres unidades de *pouches* de aceite, tres unidades de *pouches* en agua y tres unidades de *pouches* de vegetales.
- Como una segunda etapa, la marca puede evaluar hacer una promoción masiva, la cual podría consistir en, por la compra de cierta cantidad de latas de la marca, quedar participando para viajar una semana a la planta de producción ubicada en Manzanillo, México, para que pueda aprender y comprender sobre todo el proceso que conlleva la producción del atún enlatado.

4.4.4.3 Propuesta de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son tácticas de ganar-ganar, en la cual dos o varias empresas unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común. Por lo que se propone que se concreten algunos proyectos de esta índole, siempre y cuando la negociación involucre la venta de latas de atún para llevar a cabo la promoción.

En concreto, para el primer año, se sugieren las siguientes dos empresas:

- Grupo Gruma: se propone hacer combos o *packs* con los productos de la marca Rumba (tortillas tostadas de maíz), las cuales son complementarias del atún enlatado. Dentro del *pack* vendría un cupón para que el consumidor llene con sus datos y quede participando por algún premio aspiracional.



Figura 21. Propuesta de alianzas estratégicas

- Automercado & Bimbo: se sigue trabajando en una promoción conjunta con estas dos marcas. La propuesta consiste en rotular con la imagen de la promoción los espacios adicionales que se contraten, pagados entre las dos empresas y hacer empaques que simulen una lonchera.

Por cada *pack* que compren se le dará al consumidor una acción electrónica y quedará participando en la rifa de meriendas por seis meses.

4.4.4.4 Propuesta de servicio al cliente

Se propone a la empresa mejorar el servicio que brinda actualmente, tanto al cliente como al consumidor, para crear valor y justificar el precio del producto. A continuación, se enlistan las propuestas para lograrlo:

- Comunicar a través de publicidad en las tiendas y correo electrónico o Facebook (en caso de llegar a implementar las sugerencias de la sección de mercadeo y publicidad) la disponibilidad de un portal de servicio al cliente en la página web Sinax Centroamérica, donde se encontrará un apartado de preguntas frecuentes y una sección para envío de correos.
- Brindar dos capacitaciones por año a los colaboradores de las principales tiendas del país, acerca de cada uno de los productos y marca que comercializan; en especial los beneficios más importantes de cada uno de ellos. Esto es un servicio de Sinax hacia el cliente directo, ya que le ayudará a aumentar las ventas y, al mismo tiempo, hacia el consumidor final, que se sentirá complacido cuando el vendedor le pueda responder idealmente sobre todas sus consultas.

4.4.4.5 Propuesta de estrategia de ventas

En cuanto a la estrategia de ventas, a pesar de que la empresa ha ido creciendo significativamente a lo largo de sus tres años de operación en Costa Rica, hay algunas medidas que debería aplicar para trabajar de una manera más ordenada, estas serían las acciones:

- Realizar un plan de crecimiento anual para cada cliente, este plan además debe incluir el monto de compra por parte del cliente, al igual que las condiciones comerciales que motiven al cliente a cumplir la meta. Este se puede prestar para revisión cada tres meses, para lograr un mayor seguimiento y que se llegue al objetivo sin problema alguno.
- Al ser una empresa pequeña las funciones de cada uno de los colaboradores deben estar bien definidas, por ejemplo, la posición de gerente de ventas o comercial (en este caso, lo mismo) debe tener claro que su función principal es aumentar las ventas de la compañía, ya sea por mayor cobertura con sus mismos productos o agregar líneas nuevas; a esta persona se le debe incentivar con un bono adicional a su salario regular si logra las metas propuestas, cada tres meses.
- Capacitar a las personas relacionadas con el área de ventas, esto con el fin de que puedan escuchar y prestar atención a las verdaderas necesidades de sus clientes, y, de esta manera, formar relaciones a largo plazo, donde ambas partes ganen.

Publicidad Medios Impresos												
Publicidad en Exteriores												
Pautas en programas de Cocina												
Rotulación de Vehículo												
Creación de personaje Tuny												
Carrera Tuny												
Día del Atún												
<i>Trade Marketing</i>												
Negociación Anual de Espacios												
Contratación de Mercaderistas												
Degustación e Impulso												
Mercadeo Cruzado												
Participación Shoppers												
Actividades Anuales												
Empaque promocionales												
<i>Servicio al Cliente</i>												
Portal de servicio al cliente												
Capacitaciones a clientes												
<i>Estrategia de Ventas</i>												
Plan de Crecimiento Clientes												
Plan de Crecimiento Colaboradores												

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Justificación económica

El total de la justificación económica de las anteriores acciones es de ₡62.400.000, el cual se detalla a continuación:

Cuadro 11. Justificación económica

Plan de Acción 2016-2017	Presupuesto
	Colones
<i>Precio</i>	₡-
Sugerido de precios	₡-
Lista de precios	₡-
Estabilidad de precio en el mercado	₡-
<i>Distribución</i>	₡1.500.000
Establecer compra anual	₡-
Búsqueda de distribuidores	₡-
Cadenas GAM (Megasuper)	₡-
Cadenas en Zona Rural	₡-
Acercamiento a Pricesmart	₡-
Venta en Asociaciones de Empresas	₡1.500.000
<i>Promoción</i>	₡60.900.000
<i>Mercadeo y publicidad</i>	₡24.400.000
Catálogo de productos	₡500.000
Página en Facebook	₡1.000.000
Publicidad medios impresos	₡7.500.000
Publicidad en exteriores	₡7.500.000
Pautas en programas de cocina	₡2.500.000
Rotulación de vehículo	₡500.000
Creación de personaje Tuny	₡400.000
Carrera Tuny	₡2.000.000
Día del Atún	₡2.500.000

<i>Trade Marketing</i>	€32.000.000
Negociación anual de espacios	€5.000.000
Contratación de mercaderistas	€12.000.000
Degustación e impulso	€10.000.000
Mercadeo cruzado	€-
Participación Shoppers	€2.000.000
Actividades anuales	€2.500.000
Empaque promocionales	€500.000
<i>Servicio al cliente</i>	€2.000.000
Portal de servicio al cliente	€1.000.000
Capacitaciones a clientes	€1.000.000
<i>Estrategia de ventas</i>	€2.500.000
Plan de crecimiento de clientes	€-
Plan de crecimiento de colaboradores	€2.500.000
PRESUPUESTO TOTAL	€62.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el presupuesto anterior es bastante alto, sin embargo, es importante que la empresa destine la mayor parte al área de punto de venta, donde debe darse a conocer. Esta inversión es bastante alta debido a la contratación de personal para la demostración del producto, así como de espacios especiales; con el fin de posicionar el producto en la mente del consumidor.

Con el presupuesto anterior, se finaliza la propuesta para la estrategia de mercadeo para la comercialización de la marca de atún enlatado Tuny para la empresa Sinax Centroamérica. Se puede observar que económicamente es factible llevarla a cabo y queda a criterio de los gerentes de la empresa ponerla en práctica en el corto o mediano plazo. A continuación, en el capítulo V, se establecerán las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Después de haber descrito los entornos interno y externo del negocio, a través de una labor de investigación de mercados, y, evaluados los resultados para con base en ellos, proponer un plan de mercado para la comercialización de la marca Tuny para la empresa Sinax Centroamérica S.A., finalmente, se llega a este último capítulo, en el cual se presentarán las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

5.1 Conclusiones

- El costarricense es un gran consumidor de atún enlatado, pues presenta una alta tasa per cápita de 12 latas anuales por habitante; que lo convierte en un atractivo mercado para las atuneras alrededor del mundo.
- El mercado costarricense cuenta con una gran cantidad de competidores los cuales innovan constantemente en la categoría y, además, cuentan con centros de investigación para sus nuevos productos.
- Los atributos del atún enlatado que los encuestados consideran como los más importantes son el sabor, color y el olor.
- Sardimar fue la marca más mencionada por los encuestados y los que la mencionaron indicaron que es más por un tema de tradición y costumbre que otra cosa; por lo que Tuny debe romper ese lazo que existe con las marcas de atún enlatado costarricense.
- Según la observación realizada y también la encuesta, la presentación más consumida por los costarricenses es la de 120 grs; ya que ocupa un mayor espacio en los estantes tanto de los supermercados de cadena como los puntos de venta del canal tradicional.
- La marca Tuny tiene bastante potencial de éxito, ya que al evaluar tanto el empaque de la marca como su sabor fue muy bien evaluada por los panelistas, por lo que se puede presentar como una gran oportunidad de mercado.
- En el mercado no existen empaques de atún en conserva aptos para niños, por lo que es una fuerte ventaja que deben explotar.
- El precio es una variable bastante importante que muchos consumidores consideran antes de elegir la marca que comprarán, por lo que es muy probable que tiendan a llevarse la que cuente con algún tipo de promoción de precio.
- Esta categoría es bastante dinámica en cuanto a lo que precio se refiere, ya que, según la observación, hay bastantes promociones de precio y de productos en los puntos de venta.

- Sinax Centroamérica es una empresa bastante nueva en el mercado, pero con personal sumamente capacitado, con grandes conocimientos en la comercialización de productos, por lo que posee todo lo necesario para crecer.
- La entrada de la marca Tuny al mercado costarricense pretende satisfacer las necesidades para sus clientes de una manera innovadora, con un empaque único que le hará diferenciarse de todos sus competidores en el mercado.
- Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, se pudo determinar que una importante cantidad de personas consumidora de la marca Sardimar compra la marca por costumbre o tradición solamente.
- La mayoría de los clientes potenciales realiza la compra de atún de una manera planificada, como parte del diario de la casa que, en la mayoría de los casos, se adquiere en supermercados de cadena y no en el canal tradicional.
- Según las personas entrevistadas, se puede afirmar que los ticos consumen al menos una lata de atún a la semana.
- El Tratado de Libre Comercio con México favorece la importación del atún enlatado a Costa Rica.

5.2 Recomendaciones más recomendación

- No enfocar su atención únicamente en su principal competidor, Alimentos ProSalud, sino también, en el resto de las marcas como Calvo, Pronto y Bumblebee, ya que en conjunto suman un considerable porcentaje del mercado.
- Se debe dar mucho énfasis en la practicidad del producto en *pouche*, además que el contenido de agua o aceite en esa presentación es mínimo.
- La empresa debe estar al tanto de las tendencias y variaciones en los productos que existen en el mercado y adaptaciones que haga la competencia, con el propósito de ser más competitivos y lograr una mayor participación en el mercado.
- La gerencia debe estar anuente a realizar cambios para crecer integralmente como empresa y lograr los objetivos y metas establecidas.
- Mantener su estructura de costos que le permita ofrecer al mercado en todo momento, productos competitivos.
- Utilizar diseños llamativos e innovadores para capturar la atención de los consumidores y hacer un recordatorio de marca; además debe explotar el nombre de la marca que es bastante contagiosos y fácil de recordar.

- Velar por la constante activación de promociones como descuentos o regalías de producto, ya que esto es muy importante, cuando el cliente decide comprar el producto, debido a la sensibilidad de los precios presente en los compradores.
- Capacitar a sus colaboradores en ventas sobre los beneficios y valores agregados del producto, para que estos lo transmitan a los clientes. Asimismo, incentivar la retroalimentación entre cliente y la empresa para conocer las debilidades y oportunidades de los productos.
- Participar en diferentes ferias o actividades masivas que se realicen a lo largo del país, con el fin de dar a conocer el producto y posicionarse en las regiones.
- En periodo de corto/mediano plazo centrar sus esfuerzos en las cadenas de supermercados, y como una segunda etapa penetrar en el canal tradicional por medio de un distribuidor en las diferentes zonas del país.
- Utilizar diferentes canales de distribución, como lo son los electrónicos y el servicio a domicilio, dándole énfasis a la página web propuesta.
- Hacer revisión de las propuestas del presente trabajo y considerar ponerlas en práctica. Esto ayudará a que el lanzamiento de la marca en Costa Rica sea exitoso, y proporcionará herramientas para hacer que la empresa logre un porcentaje del mercado actual.

Con las conclusiones y recomendaciones, se finaliza la investigación. Se espera que sea un aporte valioso para la empresa y que sea el comienzo de una nueva etapa en Costa Rica, que lleve a Tuny en el mediano plazo a ser una de las marcas más consumidas y reconocidas del país.

Referencias

- Alonso, E. (2009). *Decimoquinto Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/015/Alonso_2009_IC.pdf
- Beckmannlatam (s.f.) *Los mejores productos de limpieza para las peores manchas*. Recuperado de <http://www.dr-beckmannlatam.com>
- Calvo (s.f.). *Calvo*. Recuperado de <http://www.grupocalvo.com/marcas/calvo/>
- Canned tuna (2010). *Canned tuna history*. Recuperado de <http://canned-tuna.com/history.php>
- Carmex (2016). *Carmex*. Recuperado de <https://www.mycarmex.com>
- Coamesa (s.f.). *Marcas distribuidas*. Recuperado de <http://www.coamesa.com/marcas-distribuidas>
- Costa Rica Negocios (s.f.). *Regulaciones y normas ambientales, restricciones y requerimientos especiales*. Recuperado de <http://costarica-negocios.blogspot.com/2010/11/regulaciones-y-normas-ambientales.html>
- Dipac (2013). *Dipac*. Recuperado de <http://www.dipac.cr>
- Emprendedor (2014). *Pensamiento estratégico ¿de qué se trata todo esto?*. Recuperado de <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/124-pensamiento-estrategico-de-que-se-trata-todo-esto>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2016). *Globefish*. Recuperado de <http://www.globefish.org/tuna-october-2015.html>
- La historia del atún (s.f.). Recuperado de http://www.clubdelamar.org/historia_atun.htm
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España. (Marzo, 2014). *Mercado de los túnidos*. Recuperado de http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/mercados-economia-pesquera/11_INFORME_ATUN_MARZO_2014_tcm7-337194.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica (2011). *Importaciones*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/estadisticas/importaciones.aspx>

Ogx (2016). *Ogx*. Recuperado de <https://www.ogxbeauty.com>

Rodríguez, A. (21 de diciembre de 2015). Sector alimentario registra crecimiento del 2,5% en 2015. *El financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Sector-alimentario-registra-crecimiento_0_869913001.html

Rodríguez, O. (12 de diciembre de 2011). Empresas amplían negocio en Caribe y Sudamérica Sardimar y Calvo... la lucha recrudece. Firmas lanzarán nuevos productos en 2012. *La República*. Recuperado de https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=5322118

Rodríguez, O. (9 de marzo de 2013). Precio del atún crece más lento por ingreso de nuevas marcas. *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/archivo/Precio-lento-ingreso-nuevas-marcas_0_1328267178.html

Sinaxcorp (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.sinaxcorp.com>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2016). *Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica*. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/mexcr_s/mcr01s.asp

Tratados Internacionales México (s.f.). *TLC México-Costa Rica*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/tratadosinternacionalesmexico/tlc-mexico---costa-rica>

Tuny (2013). *Tuny*. Recuperado de <http://tuny.mx>

UNID (s.f.). *Análisis de producción*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf

Yardley London (2014). *Yardley London*. Recuperado de <http://yardleylondon.com>

Anexos

Anexo 1

TUNY Fase 1					
ENCUESTA					
Objetivo de la encuesta: Conocer los hábitos de consumo y compra de los posibles consumidores.					
Requerimientos Logísticos:					
Espacio sin distracciones Luminosidad adecuada Mesa redonda con espacio de medio metro entre cada panelista. Una copia de la encuesta más un lapicero azul para cada panelista, sobre la mesa.					
					
Dinámica de la Prueba:					
Los Panelistas pasarán y tomarán un lugar en la mesa redonda, sobre esta encontrarán la encuesta a llenar más un lapicero. El moderador procederá a leer las instrucciones de la encuesta y evacuará cualquier duda que tengan los panelistas. De inmediato se les dará un espacio de 15 min para llenar la encuesta. Una vez finalizada la encuesta por todos los panelistas, se procederá a hacer un receso de 5 min mientras se da comienzo a la siguiente actividad.					
2. Preguntas de filtro					
Por favor responda a las siguientes preguntas:					
2. Filtro					
2.1 ¿En cuál provincia vive? a. San José b. Alajuela c. Heredia d. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____				
2.2. ¿En qué rango de edad se encuentra? a. Entre 18 a 25 años b. Entre 25 a 35 años c. Entre 35 a 45 años d. Mayor a 45 años	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				
2.3. Género a. Hombre b. Mujer	<table border="1" style="width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> </table>				
2.4. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual? a. Entre 0 a €350.000 b. Entre €351.000 a €550.000 c. Entre €551.000 a 1.000.000 d. Mas de €1.000.000	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				
2.5. ¿En cuál perfil considera que encaja? a. Soy consumidor de atún enlatado b. Soy comprador de atún enlatado c. Soy consumidor y comprador de atún enlatado d. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____				

Anexo 2

Atún Enlatado TUNY																																																	
ENCUESTA																																																	
Objetivo de la encuesta: Conocer los hábitos de consumo y compra de los posibles consumidores.																																																	
Preguntas de filtro																																																	
Por favor responda a las siguientes preguntas:																																																	
2. Filtro																																																	
2.1 ¿En cuál provincia vive? a. San José b. Alajuela c. Heredia d. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____																																																
2.2. ¿En qué rango de edad se encuentra? a. Entre 18 a 25 años b. Entre 25 a 35 años c. Entre 35 a 45 años d. Mayor a 45 años	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																
2.3. Género a. Hombre b. Mujer	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																
2.4. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual? a. Entre 0 a ¢350.000 b. Entre ¢351.000 a ¢550.000 c. Entre ¢551.000 a 1.000.000 d. Mas de ¢1.000.000	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																
2.5. ¿En cuál perfil considera que encaja? a. Soy consumidor de atún enlatado b. Soy comprador de atún enlatado c. Soy consumidor y comprador de atún enlatado d. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____																																																
Hábitos de consumo																																																	
Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas respecto a la dimensión de consumo:																																																	
1.1. Consumo:																																																	
1.1.1. ¿Con qué frecuencia consume atún enlatado? a. Una vez a la semana b. Dos veces a la semana c. Más de dos veces a la semana d. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____																																																
1.1.2. ¿Dónde lo consume? a. En la casa b. En el trabajo c. En establecimientos de venta de comida. d. Otro.	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____																																																
1.1.3. ¿En qué tiempo de comida lo consume? a. Desayuno b. Almuerzo c. Cena d. En mas de un tiempo e. Otro	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Especifique: _____																																																
1.1.4. Califique la importancia que tienen cada uno de los siguientes atributos que caracterizan al atún enlatado para usted. Siendo el cinco la calificación con mayor importancia y 1 la menos importante:																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>No es importante</th> <th>Poco importante</th> <th>Moderadamente importante</th> <th>Importante</th> <th>Muy importante</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Sabor</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Nivel de condimento</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Tamaño de lomos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Color</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Olor</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Textura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			No es importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante		1	2	3	4	5	1. Sabor						2. Nivel de condimento						3. Tamaño de lomos						4. Color						5. Olor						6. Textura					
	No es importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante																																												
	1	2	3	4	5																																												
1. Sabor																																																	
2. Nivel de condimento																																																	
3. Tamaño de lomos																																																	
4. Color																																																	
5. Olor																																																	
6. Textura																																																	
1.1.6. ¿Cómo consume el atún enlatado? a. Aderezado (agregando limón, mayonesa u otro) b. Como ingrediente para preparar comidas c. Solo d. Todas las anteriores.		<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																															

Hábitos de compra

Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas respecto a la dimensión de compra:

1.2. Compra:

1.2.1. ¿Generalmente, dónde suele comprar el atún enlatado? Especifique:

- a. Supermercado (Walmart, Automercado, Megasuper, Perimercados)
- b. Mini super, pulpería, chino.
- c. Conveniencia (AMPM, Fresh Market, Circle K, Vindi)
- d. Otro

Especifique: _____

1.2.2. ¿Con qué frecuencia compra atún enlatado?

- a. Una vez a la semana
- b. Cada quince días
- c. Una vez al mes
- d. Más de tres veces al mes
- e. Otro

Especifique: _____

1.2.3. ¿Qué cantidad compra por ocasión?

1.2.4. ¿Qué presentación o tamaño compra?

- a. 80 grs.
- b. 120 grs.
- c. 240 grs.

1.2.5. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una presentación de 80 grs. de atún enlatado?

- a. Entre €700 y €900
- b. Entre €900 y €1.100
- c. Más de €1.200

1.2.7. ¿Influye el precio en la decisión de compra?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? _____

1.2.8. ¿El precio influye en la presentación que compra?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? _____

1.2.9. ¿El precio influye en la elección del punto de venta donde se compra?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? _____

1.2.10. ¿Cuál marca de atún enlatado consume con más frecuencia?

1.2.11. ¿Por qué prefiere esa marca de atún enlatado?

1.2.12. La marca que compra cambia cuando existe alguna promoción de precio de alguna de las otras marcas de atún enlatado?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? _____

Anexo 3

TUNY											
Fase 1											
ENCUESTA											
Objetivo de la encuesta: Conocer los hábitos de consumo y compra de los posibles consumidores.											
Requerimientos Logísticos: Espacio sin distracciones Luminosidad adecuada Mesa redonda con espacio de medio metro entre cada panelista. Una copia de la encuesta más un lapicero azul para cada panelista, sobre la mesa.											
											
Dinámica de la Prueba: Los Panelistas pasarán y tomaran un lugar en la mesa redonda, sobre esta encontraran la encuesta a llenar más un lapicero. procederá a leer las instrucciones de la encuesta y evacuara cualquier duda que tengan los panelistas. De inmediato se les dará un espacio de 15 min para llenar la encuesta. Una vez finalizada la encuesta por todos los panelistas, se procederá a hacer un receso de 5 min mientras se da comienzo a la siguiente actividad.											
1. Hábitos de consumo y compra Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas respecto a la dimensión de compra:											
1.2. Compra: 1.2.1. ¿Generalmente, dónde suele comprar el atún enlatado? Especifique:											
1.2.2. ¿Con qué frecuencia compra atún enlatado? <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">a. Una vez a la semana</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">b. Cada quince días</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">c. Una vez al mes</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">d. Más de tres veces al mes</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">e. Otro</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> </table> Especifique: _____		a. Una vez a la semana		b. Cada quince días		c. Una vez al mes		d. Más de tres veces al mes		e. Otro	
a. Una vez a la semana											
b. Cada quince días											
c. Una vez al mes											
d. Más de tres veces al mes											
e. Otro											
1.2.3. ¿Qué cantidad compra por ocasión?											
1.2.4. ¿Qué presentación o tamaño compra? <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">a. 80 grs.</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">b. 120 grs.</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">c. 240 grs.</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		a. 80 grs.		b. 120 grs.		c. 240 grs.					
a. 80 grs.											
b. 120 grs.											
c. 240 grs.											
1.2.5. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una presentación de 80 grs. de atún enlatado? <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">a. Entre c700 y c900</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">b. Entre c900 y c1.100</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">c. Más de c1.200</td> <td style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		a. Entre c700 y c900		b. Entre c900 y c1.100		c. Más de c1.200					
a. Entre c700 y c900											
b. Entre c900 y c1.100											
c. Más de c1.200											
1.2.6. ¿Influye el precio en la decisión de compra? <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">a. Si</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">b. No</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		a. Si		b. No							
a. Si											
b. No											
1.2.7. ¿Influye el precio en la decisión de compra? <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">a. Si</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">b. No</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> </table> ¿Por qué? _____		a. Si		b. No							
a. Si											
b. No											
1.2.8. ¿El precio influye en la presentación que compra?											

Anexo 4

TUNY Fase 2					
Dinámica de la prueba					
El panelista procederá a contestar las siguientes preguntas luego de probar el atún enlatado.					
¿Cómo calificaría el sabor del atún que acaba de degustar?	Me gusto mucho	Me gustó	Ni me gusto ni me disgusto	Me gustó poco	No me gustó
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría lo olor?	Muy Fuerte	Fuerte		Poco Fuerte	Nada Fuerte
	1	2		4	5
¿Cómo calificaría el color?	Muy Agradable	Agradable	Ni agradable ni desagradable	Poco Agradable	Nada Agradable
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría el Sazón/ Condimento?	Muy Sazonado	Sazonado	Ni Sazonado	Poco Sazonado	Sin Sazón
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría la cantidad de aceite/agua que contiene el atún?	Mucho Aceite/Agua	Suficiente Aceite/Agua	Ni mucho ni poco Aceite/Agua	Poco Agua/Aceite	Nada de Agua/Aceite
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría la el tamaño de los lomos?	Me gusto mucho	Me gustó	Ni me gusto ni me disgusto	Me gustó poco	No me gustó
	1	2	3	4	5
Sabor Identificado. ¿A qué le sabe?					
Agrados. Describa todo lo que SI le gustó del producto.					
Desagrados. Describa todo lo que NO le gustó del producto.					
¿Qué calificación General le daría a este producto?	Me gustó mucho	Me gustó	Ni me gusto ni me disgusto	Me gustó poco	No me gustó
	1	2	3	4	5
Intención de Compra	Definitivamente sí lo compraría	Probablemente lo compraría	No estoy seguro si lo compraría o no	Probablemente no lo compraría	Definitivamente no lo compraría
	1	2	3	4	5

Anexo 5

TUNY		
Fase 2		
Evaluación de la presentación del producto		
REVISAR Y ADECUAR CONFORME EN LA GUÍA DE WORD		
Empaque	¿Qué les parece la forma de su empaque? ¿Es un empaque que sobresale de los demás? ¿Tiene el tamaño adecuado? ¿Influye el que venga al vacío? ¿Encuentran alguna diferencia que el empaque de lata y el de pouche?	
Etiqueta	¿Se entiende la información de la etiqueta? ¿La información que contiene la etiqueta es la correcta? ¿El color de la etiqueta es el indicado para llamar la atención de los clientes?	
Competencia	¿De las 3 marcas cuál considera que cuenta con mejor imagen (color e información)? ¿Por qué? ¿Si tuviera que comprar una de estas marcas cuál compraría?	

Anexo 6

TUNY Fase 3		
Prueba de Producto Tunny/Marca 1 /Marca 2		
Requerimientos Logísticos		
Espacio sin distracciones Luminosidad adecuada Mesa con capacidad de colocar 3 platos de con atún en 3 lados de la mesa en el siguiente orden		
Dinámica de la Prueba		
Los Panelistas pasarán y probarán en la mesa según la distribución definida para él Tomará un trago de agua y luego tomará una galleta de soda con el atún de la posición 1 Tomará agua de nuevo y tomará una galleta de soda con el atún de la posición 2 Tomará agua de nuevo y tomará una galleta de soda con el atún de la posición 3		
		Posición de Tunny
Distribución 1	El panelista 1 probará Marca 1, Tunny, Marca 2 cada una con una galleta de soda	2
	El panelista 2 probará Marca 1, Tunny, Marca 2 cada una con una galleta de soda	2
Distribución 2	El panelista 3 probará Marca 2, Tunny, Marca 1 cada una con una galleta de soda	2
	El panelista 4 probará Marca 2, Tunny, Marca 1 cada una con una galleta de soda	2
Distribución 3	El panelista 5 probará Marca 1, Marca 2, Tunny cada una con una galleta de soda	3
	El panelista 6 probará Marca 1, Marca 2, Tunny cada una con una galleta de soda	3
	El panelista 7 probará Marca 1, Marca 2, Tunny cada una con una galleta de soda	3
Preguntas Individuales		
Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas a los productos que acaba de probar		
3.1 ¿Cuál producto es su favorito?		
3.1.1	1	
3.1.2	2	
3.1.3	3	
3.2 ¿Por qué seleccionó ese?		
3.2.1	Por su sabor	
3.2.2	Por su textura	
3.2.3	Por su olor	
3.2.4	Por su color	
3.2.5	Otro: Favor especificar _____	
3.3 ¿Qué tiene diferente respecto a los demás?		
_____ _____ _____ _____		
3.4 ¿Estaría dispuesto a adquirir el producto seleccionado?		
3.4.1	No estaría dispuesto a adquirirlo	
3.4.2	Podría considerar adquirir el producto	
3.4.3	Estaría dispuesto a adquirir el producto	
3.4.4	Definitivamente voy a adquirir el producto	
3.4.5	Otro: Favor especificar: _____	

[illegible]