

I

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Plan Estratégico de Mercadeo para la Marca de Productos
Lácteos “Mú”, para la empresa Florida Bebidas S.A.**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

LIC. BRAMINSKA INDIANA SÁNCHEZ BERRIOS

B38879

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

DEDICATORIA

Dedicada de manera especial a mi mamá, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella he encontrado una fuente de inspiración, ha creído en mi capacidad, y aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi hermano por estar siempre presente y apoyándome.

A mi abuelo el Msc. José Gustavo Berrios Juárez por ser un ejemplo de esfuerzo y superación.

A mi futuro esposo el Ing. Israel Núñez Arroyo, quien con mucho amor, cariño y comprensión me ha motivado, acompañado, asesorado, corregido e inspirado para superarme y lograr mis objetivos e ideales.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por acompañarme y bendecirme en todo momento, por darme la sabiduría y paciencia para enfrentar todos los retos, y por enviarme a lo largo del camino ángeles que me hicieron más fáciles las batallas.

A mi familia por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles propios de los procesos académicos.

También un profundo agradecimiento a todos los profesores y profesoras, que han demostrado su profesionalismo y conocimiento a través de los cursos dados.

HOJA DE APROBACIÓN

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

Msc. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía
Universidad de Costa Rica

MBA. Oscar Acuña Fernández
Profesor Lector
Universidad de Costa Rica

MBA. Tania López Pérez
Lectora de Empresa
Florida Bebidas S.A.

Dr. Anibal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado Administración y dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica

Lic. Braminska Sánchez Berrios
Sustentante

Índice General

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
Capítulo 1	16
Descripción de la Industria.....	16
1.1. Inicios de la ganadería y la lechería en la historia.....	16
1.2. Desarrollo de la ganadería en España.....	17
1.3. Introducción de la ganadería a Centro América - Costa Rica:.....	18
1.4. Antecedentes de la industria Lechera en Costa Rica	18
1.4.1. Desarrollo del cooperativismo en Costa Rica.....	20
1.5. Industria lechera en costa Rica	22
1.5.1. Accesos al mercado.....	22
1.5.2. El sector lechero en la economía de Costa Rica.....	23
1.5.3. Producción de Productos Lácteos en Costa Rica.....	26
1.5.4. Abastecimiento de la leche y crecimiento del proceso industrial	28
1.5.5. Comercialización de los productos lácteos	29
1.5.6. Principales actores en el clúster costarricense de lácteos.....	30
Perspectiva teórica.....	32
1.6 Generalidades de la leche y sus derivados	32
1.6.1 La leche.....	32
1.6.2 Características de subproductos o derivados de la leche	33
1.7 Aspectos teóricos para la formulación del plan Estratégico.....	37
1.7.1 Marketing estratégico	38
1.7.2 FODA	38
1.7.3 Marca	39
1.7.4 Mezcla de Marketing:.....	40
1.7.5 Investigación de mercados.....	41
Capítulo 2	44
Descripción de la Empresa	44
2.1 Antecedentes de la empresa.....	44
2.1.1 Unidad Estratégica de Negocios: Lácteos y Derivados (L&D)	45
2.2 Aspectos estratégicos de la unidad estratégica de negocio L&D.....	46

2.2.1	Misión de la UEN	47
2.2.2	Visión de la UEN	47
2.2.3	Valores Organizacionales	47
2.2.4	Objetivos de la Unidad Estratégica de Negocios.....	48
2.2.4.1	Lácteos	48
2.2.4.2	Derivados	48
2.2.5	Estructura Organizacional	49
2.2.5.1	Organigrama.....	49
2.2.5.2	Distribución de funciones de la estructura comercial	50
2.2.6	Línea de productos.....	51
2.2.7	Mercado Objetivo	55
2.2.8	Diagnóstico de la mezcla de marketing para la Leche semidescremada Mú..	56
2.2.8.1	Producto.....	56
2.2.8.2	Precio.....	61
2.2.8.3	Plaza	63
2.2.8.4	Promoción	65
2.2.9	Competencia	69
2.2.9.1	Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.....	69
2.2.9.2	Cooperativa Agropecuaria de Coronado R.L. (Coopecoronado).....	72
2.2.9.3	Otros competidores (Marcas importadas).....	74
2.2.9.4	Productos alternativos y tendencias del mercado.....	75
2.2.10	Servicio al cliente	77
2.2.10.1	Satisfacción del cliente.....	77
2.2.10.2	Satisfacción del canal	79
2.2.11	Capacidad de producción.....	80
2.2.12	Entorno de la industria.....	81
Capítulo 3		84
Justificación de la investigación		84
3.1	Estudio de mercado	84
3.1.1	Objetivos del estudio de mercado	84
3.1.2	Limitaciones del estudio de mercado	85
3.2	Metodología de la investigación	85
3.2.1	Encuestas	85
3.2.2	Grupo de enfoque	87
3.2.3	Observación	87
3.2.4	Análisis de bases de datos.....	88

3.3	Población de interés.....	88
3.4	Mezcla de marketing actual de la leche Mú	89
3.4.1	Producto.....	89
3.4.2	Precio.....	101
3.4.3	Plaza	104
3.4.4	Promoción	107
3.5	FODA aplicado a la marca Mú en la función de mercadeo para su leche.....	115
3.5.1	Análisis Interno.....	116
3.5.1.1	Fortalezas	116
3.5.1.2	Debilidades.....	116
3.5.2	Análisis del entorno.....	117
3.5.2.1	Oportunidades	117
3.5.2.2	Amenazas	117
Capítulo 4		119
Planificación estratégica		119
4.1	Misión.....	120
4.2	Visión.....	122
4.3	Objetivos	123
4.4	Valores.....	124
4.5	Estructura organizativa	125
Plan de mercadeo para la leche semidescremada marca Mú		125
4.6	Mercado objetivo	125
4.7	Objetivos del plan	126
4.7.1	Objetivos Generales	127
4.7.2	Objetivos específicos.....	127
4.8	Mezcla de marketing para la leche semidescremada Mú.....	127
4.8.1	Producto.....	128
4.8.2	Precio.....	134
4.8.3	Promoción	135
4.8.4	Plaza	152
Estrategia de posicionamiento propuesta		156
Presupuesto de ingresos y gastos de la propuesta de mercadeo.....		157
Capítulo 5		166
5.1.	Conclusiones	166
5.2.	Recomendaciones	167
Bibliografía		195

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Importancia del sector lácteo en la economía de Costa Rica.....	23
<i>Cuadro 2: Importaciones de Productos Lácteos</i>	<i>24</i>
<i>Cuadro 3: Exportaciones de Productos Lácteos.....</i>	<i>25</i>
<i>Cuadro 4: Principales actores en el clúster costarricense de lácteos</i>	<i>31</i>
<i>Cuadro 5: Información Nutricional de la Leche semidescremada Mu 1 Litro.</i>	<i>60</i>
<i>Cuadro 6: Mapeo de precio de leche 1 litro</i>	<i>63</i>
Cuadro 7: Especificaciones del boletín informativo.....	121
Cuadro 8: Costo de materia prima de empaque.....	134
Cuadro 9: Especificaciones del hablador	137
Cuadro 10: Especificaciones del afiche	138
Cuadro 11: Descripción de pruebas de producto mediante degustación	141
Cuadro 12: Especificaciones del diseño de los delantales	143
Cuadro 13: Especificaciones de las mantas.....	146
Cuadro 14: Especificaciones de la rotulación de los camiones.....	149
Cuadro 15: Especificaciones de las vallas publicitarias.....	149
Cuadro 16: Especificaciones de los anuncios de radio.....	150
Cuadro 17: Especificaciones de los anuncios de televisión	151
Cuadro 18: Cobertura actual de ventas de leche vs Tropical.....	153
Cuadro 19: Cuadro de presupuestos por inventivos	153
Cuadro 20: Cuadro de inventivos para Tercerizados	154
Cuadro 21: Cuadro comparativo de unidades vendidas de leche marca Mú, con y sin plan de mercadeo propuesto para el año 2016.....	159
Cuadro 22: Estado de resultados proyectado en miles de dólares para la leche semidescremada Mú con la implementación de las estrategias propuestas del 01 de enero al 31 de diciembre 2016	162
Cuadro 23: Estado de resultados acumulados en miles de dólares para la leche semidescremada Mú con y sin plan de mercadeo propuesto del 01 de enero al 31 de diciembre 2016.	164

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Balanza comercial de los productos lácteos en Costa Rica	24
Gráfico 2: Producción de leche en Costa Rica.....	26
Gráfico 3: Composición de la Mezcla de Productos.....	27
Gráfico 4: Distribución de la producción entre las principales 7 empresas del país	27

Gráfico 5: Venta de Leche semidescremada 1L, GESSA.....	70
<i>Gráfico 6: Proyección de capacidad de producción.....</i>	<i>81</i>
Gráfico 7: Porcentaje de preferencia del consumidor por marca	89
Gráfico 8: Empaque preferido de la leche	91
Gráfico 9: Tipo de presentación preferida por unidad de medida	91
Gráfico 10: Características destacadas de la leche Mú, en orden de relevancia.....	92
Gráfico 11: Características evaluadas en la compra de la leche según nivel de importancia.....	94
Gráfico 12: Descripción de las características que SI gustaron de la leche Mú.....	95
Gráfico 13: Calificación general de la leche Mú.....	95
Gráfico 14: Intención de compra de la leche Mú.....	96
Gráfico 15: Preferencia de los panelistas-prueba ciegas con la competencia.....	100
Gráfico 16: Opciones importantes para elegir un proveedor de leche	102
Gráfico 17: Distribución, por cantón, de los negocios que compran leche	104
Gráfico 18: Razones para elegir la marca preferida de leche	112
Gráfico 19: Apoyo esperado por parte de los proveedores de leche	113
Gráfico 20: Marcas predilectas por los encuestados	114
Gráfico 21: Tendencia de ventas en miles de dólares de leche semidescremada Mú, con y sin plan de mercadeo propuesto para el año 2016.....	160

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios de Lácteos y Derivados.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 2: Producto leche</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3: Producto Natilla</i>	<i>52</i>
<i>Figura 4: Producto Yogurt.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 5: Producto Queso crema</i>	<i>53</i>
<i>Figura 6: Producto Helados.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 7: Producto Rompope</i>	<i>54</i>
<i>Figura 8: Producto Lechitas saborizadas.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 8: Producto Lechitas saborizadas.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9: Imagen de la leche semidescremada 1 Litro.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 10: Marca Mú.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 11: Análisis comparativo de inversión en publicidad</i>	<i>66</i>
<i>Figura 12: Inversión de Dos Pinos por tipo de campaña</i>	<i>67</i>
<i>Figura 13: Página web de Florida Bebidas S.A.</i>	<i>68</i>
<i>Figura 14: Imagen de leche semidescremada Dos Pinos 2% de grasa.....</i>	<i>71</i>

<i>Figura 15:</i> Imagen de leche descremada Dos Pinos 0% de grasa	71
<i>Figura 16:</i> Seguimiento a la competencia	72
<i>Figura 17:</i> Imagen de leche semidescremada Coronado 2% de grasa	73
<i>Figura 18:</i> Imagen de leche descremada Coronado 0% de grasa	74
<i>Figura 19:</i> Imagen de leche descremada y semidescremada Centrolac.....	74
<i>Figura 20:</i> Comparación entre tipos de leche.....	76
<i>Figura 21:</i> Fill rate canal moderno	79
<i>Figura 22:</i> Distribución de la producción entre las principales 7 empresas del país	81
<i>Figura 23:</i> Comparativo de envase marca Mú vs la competencia	97
<i>Figura 24:</i> Resultados prueba a ciegas con la competencia	101
<i>Figura 25:</i> Precio promedio del producto leche, por marca	103
<i>Figura 26:</i> Dinámicas de precios	104
<i>Figura 27:</i> Análisis comparativo de inversión en publicidad.....	107
<i>Figura 28:</i> Cámara de refrigeración Mú, Mega súper Alajuela Centro	108
<i>Figura 29:</i> Precios en góndola	108
<i>Figura 30:</i> Camiones de distribución en el Gran Área Metropolitana	109
<i>Figura 31:</i> Cuenta de Facebook de la marca Mú.....	110
<i>Figura 32:</i> Dinámicas a través del perfil de Facebook de la Marca Mú	111
<i>Figura 33:</i> Diseño de la portada del Boletín Informativo 2016.....	121
<i>Figura 34:</i> Comparativo de envase marca Mú vs la competencia	129
<i>Figura 35:</i> Cartón aséptico	130
<i>Figura 36:</i> Comparación de empaques	132
<i>Figura 37:</i> Máquina de llenado Tetra Pak	133
<i>Figura 38:</i> Dinámicas propuestas para el segundo semestre 2016	135
<i>Figura 39:</i> Propuesta publicitaria “hablador”	137
<i>Figura 40:</i> Propuesta publicitaria “afiche”	138
<i>Figura 41:</i> Propuesta de stand de degustación en puntos de ventas	140
<i>Figura 42:</i> Propuesta para el diseño de los delantales	142
<i>Figura 43:</i> Propuesta para el diseño de la manta en la entrada principal	143
<i>Figura 44:</i> Propuesta para la exhibición de productos en equipo frío.....	144
<i>Figura 45:</i> Propuesta para el diseño de manta en el área de comidas.....	146
<i>Figura 46:</i> Propuesta para el diseño del stand Mú	147
<i>Figura 47:</i> Propuesta valla publicitaria.....	149
<i>Figura 48:</i> Propuesta de plataforma Top Top Team	154
<i>Figura 49:</i> Cronograma de actividades	159

Índice de Anexos

Anexo 1: Cálculo del tamaño de la muestra	170
Anexo 2: Tabla utilizada para la observación en los puntos de venta	173
Anexo 3: Encuesta aplicada a consumidores finales.....	175
Anexo 4: Encuesta aplicada a encargados de compras en los puntos de ventas	180
Anexo 5: Guía para el grupo de enfoque	183
Anexo 6: Herramientas para el grupo de enfoque	189

RESUMEN EJECUTIVO

Sánchez Berrios, Braminska

Plan Estratégico de Mercadeo para la Marca de Productos Lácteos “Mú”, para la empresa Florida Bebidas S.A.

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

B. Sánchez B. 2016

Florida Bebidas S.A. es una subsidiaria costarricense, que pertenece a Florida Ice and Farm Company (FIFCO) fundada en 1908; a partir de 1912 inició a dedicarse al negocio de bebidas tras la adquisición de la Cervecería y Refresquería Traube. En la década de 1990, FIFCO inició su participación en el negocio inmobiliario orientado al turismo con Reserva Conchal y Papagayo. A finales del 2011 adquirió Musmanni, empresa dedicada a elaborar productos de panadería y repostería, así como su distribución mediante el modelo de franquicias. Finalmente en el año 2012 formó una alianza estratégica con Coopeleche S.A. empresa cooperativa recolectora de leche, mediante la cual lanza al mercado la marca Mú para la comercialización de productos lácteos y derivados de la leche.

El objetivo general de la investigación es diseñar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Mú de la Empresa Florida Bebidas S.A. mediante el diagnóstico y análisis del posicionamiento actual de la marca y de su competencia, con la finalidad de obtener información relevante que permita desarrollar una propuesta que permita comunicar la marca de forma eficiente y obtener una mayor participación de mercado.

Para cumplir con el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo y proporcionar una investigación sólida para la toma de decisiones se opta por la recopilación de la información a través de un enfoque mixto, el cual es un proceso donde se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un problema.

Durante la primera etapa de este trabajo se utilizará la investigación descriptiva y se consultaran distintas fuentes bibliográficas, haciendo uso de fuentes

secundarias, con el fin de describir la industria y capturar la información actual, relacionada a la temática en estudio, que circula por los distintos medios informativos. En la segunda etapa y tercera etapa se utilizará la técnica de investigación con enfoque mixto, y se estudiará el mercado en el cual la marca Mú desarrolla sus actividades con el fin de determinar el tamaño en términos de población y su participación.

Dentro de las principales conclusiones se menciona que el mercado objetivo para la leche semidescremada marca Mú no está delimitado, se ha conceptualizado como un producto de compra familiar que se dirige a un grupo amplio de consumidores. La población en estudio coincidió en que el empaque necesita mejoras. La fijación del precio de la leche se realiza con un enfoque basado en costos y al comportamiento de la competencia; debido a esto, la empresa ofrece al mercado un precio inferior al de la competencia. La variable precio no es un motivo importante para quienes eligen comprar la leche semidescremada Mú. El abastecimiento de la leche Mú logra una cobertura del 46% del mercado del Gran Área Metropolitana.

Es por ello que se construye una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Mú de la empresa Florida Bebidas S.A. que establece la mezcla de mercadeo idónea, con el propósito de fomentar el conocimiento de la marca, para que el consumidor asocie el producto con la marca y los pueda identificar fácilmente en el momento de compra, y alcanzar una mayor cobertura del mercado.

Palabras claves:

MERCADEO, MARCA, PLAN ESTRATÉGICO, MEZCLA DE MERCADEO

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez Chacón

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudio de Posgrado
Universidad de Costa Rica

INTRODUCCIÓN

Para alcanzar el éxito de organizaciones grandes o pequeñas es decisivo desarrollar un buen plan de mercadeo. Su práctica se adapta y se cambia en función de las variaciones del mercado, para así, aumentar sus posibilidades de superar a la competencia. La elaboración de estrategias y planes de Marketing creativos e inteligentes son claves en la orientación al resto de actividades empresariales y se consideran un elemento fundamental en la dirección de marketing de la empresa.

La importancia de planificar adecuadamente, se hace cada día más evidente, en la medida en que las empresas se enfrentan a una competencia mayor y más agresiva. Implica establecer estrategias que dirijan las operaciones para así lograr sus objetivos de forma eficiente. Para esto, se debe definir claramente lo que se quiere conseguir y cómo lograrlo, y posteriormente, un sistema de evaluación y control que ayude a seguir el plan fijado.

El plan de mercadeo es una herramienta esencial de trabajo que debe utilizar toda empresa, especialmente, aquella orientada al mercado para que sea competitiva. Para ponerlo en práctica no se debe considerar en forma aislada, sino totalmente coordinada y congruente con la misión y visión de la empresa y por supuesto, involucrando al resto de los departamentos.

Del mismo modo, proporciona una guía clara hacia la meta, a la vez, comunica la situación en que se encuentra la empresa, define la forma en como dirigirse a sus clientes actuales y a la atracción de otros.

La finalidad del tema propuesto, es otorgar a Florida Bebidas S.A. un plan estratégico en el área de mercadeo para su Leche Semidescremada Marca Mú, ya que se considera indispensable para lograr el posicionamiento en la Gran Área Metropolitana.

Tres años después de estar en el mercado, la marca Mú no ha logrado consolidarse y aún tiene barreras de acceso a diferentes canales de comercialización. Cuando se hace la pregunta ¿cuál es la estrategia comercial

que tiene la marca?, esta no está clara, y por ende la comunicación y ejecución de la misma no se ha dado.

Son 80 la cantidad de productos que están bajo la sombrilla de la marca Mú, a continuación las categorías en las que están segmentados actualmente:

- Leche en caja con tapa rosca (semidescremada y descremada)
- Leches saborizadas
- Crema dulce
- Natilla
- Queso crema
- Yogurt líquido
- Helados en caja
- Helados de palito

Su planta está ubicada en las afueras de San Ramón, sobre la carretera interamericana. Cuenta con más de 50 colaboradores y su proceso productivo es muy artesanal.

Los principales canales de comercialización de los productos son supermercados de conveniencia, terceros y cadenas de supermercados. A pesar de que cuenta con el respaldo de una empresa como Florida Bebidas S.A., aún no ha logrado romper las barreras para entrar a los canales de ventas más importantes en el mercado como lo son las cadenas de supermercados Walmart y Pricesmart.

Siendo “Mú” una de las marcas más pequeñas dentro de toda la cartera de marcas que comercializa esta compañía, a esta se le asignan recursos limitados, es por esta razón que nace la necesidad de entender cómo comunicar la marca planteando una estrategia de mercadeo que le permita potenciar de manera eficiente y rentable su marca, con el fin de aumentar su participación de mercado.

Capítulo 1

En este capítulo se desarrollan las principales bases teóricas que se utilizarán en el plan estratégico de mercadeo, iniciando con la historia de sus orígenes a nivel mundial, la llegada de esta mediante la colonización de América, la llegada de la industria a Centroamérica, la conceptualización de la industria lechera en Costa Rica, y conceptos básicos de la rama de la lechería; continuando con las perspectivas teóricas como la planificación estratégica de mercadeo, el FODA, mezcla de mercadeo, marca, posicionamiento de marca y tendencias del mercado.

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

1.1. INICIOS DE LA GANADERÍA Y LA LECHERÍA EN LA HISTORIA

La revolución agrícola, llamada primer motor civilizatorio, llevó al hombre hacia procesos de cambio tras vivir la experiencia de cazador y recolector. Es aquí cuando se marca una línea civilizatoria cuando pasa a la domesticación de animales y la especialización pastoril nómada de unos pocos grupos humanos. Esto revela la antigüedad de los orígenes de la ganadería pastoril y de los vínculos del hombre con ella.

La domesticación de animales en determinadas áreas del mundo permitió enriquecer la dieta humana con la obtención regular de carne, leche y pieles. El concepto de nomadismo y sedentarismo influyó de un modo significativo en todo ello. De la cacería debió evolucionar a la domesticación de animales y el cultivo de plantas. Pero no yendo más allá de esto, la pregunta que nace es cómo, cuándo y dónde es que comenzó la utilización de estos animales para carne y leche. Se dice que fue en la Mesopotamia en donde se realizó este proceso inicial. Las formas primitivas fueron las del Bos Taurus (ganado Europeo) y la del Bos indicus (ganado tropical). (Carl Sauer, 1945)

El desarrollo de la ganadería se halla muy ligado a las variaciones del clima en la antigüedad. Por ende se da la migración en la búsqueda de mejores tierras para el pastoreo. También se da una jerarquización entre los grupos, tomando

como referencia la cantidad de animales y tierras de cultivos que tuviesen las personas. Así es como nacen civilizaciones como la Mesopotamia y Egipto, las de la India y China, algunas de las cuales tendieron a aletargarse para mantener las clases dominantes. No fue sino hasta con la presencia de los europeos y norteamericanos, que algunas de estas culturas llegaron a romper su aislamiento, cómo ocurrió con la India, China y Japón en el siglo XIX. En consecuencia, es en los últimos siglos que se ha producido el desarrollo de razas específicas, que son el resultado de una metódica selección. Los animales de carne han sido sobretudo Aberdeen Angus, Galloway, Hereford y Shorthorn. Las vacas lecheras más relevantes del mundo han tenido sobre todo su origen en Europa, entre ellas están la Guernsey.

1.2. DESARROLLO DE LA GANADERÍA EN ESPAÑA

La ganadería española de la época del descubrimiento de América era esencialmente una actividad que se orientaba a las prácticas agrícolas, ósea que buscaba la utilización de los bueyes para el arado de la tierra y para el transporte vehicular, en la zona húmeda era donde se definía una cierta vocación lechera. Mientras en otras partes de Europa, tales como Gales, Normandía e Irlanda, se realizaba una modesta explotación lechera (Charles Julian, 1980).

Tales experiencias ganaderas de la península habrían de servir más tarde de fundamento y base para la ganadería americana. Tanto las razas ganaderas como la organización, métodos y tradiciones habrían ser las que de igual modo tendrían aplicación en América, muchas de ellas han pervivido hasta nuestros días.

Las estructuras de los latifundios sirvieron de base para los americanos; los sistemas de administración, las marcas de hierro para el ganado y toda esa compleja estructura que funcionaba en torno a la ganadería, fueron adoptados en América conforme con los cánones y modelos peninsulares. También es preciso indicar que incluso años después, las famosas ferias de ganado americanas tendrían como modelo a las precedentes en las penínsulas.

1.3. INTRODUCCIÓN DE LA GANADERÍA A CENTRO AMÉRICA - COSTA RICA:

Fue en el segundo viaje cuando Colón, con proyectos colonizadores introdujo en la isla de La Española (hoy llamada Haití y República Dominicana), las primeras cabezas de ganado. El proceso de adaptación de esta ganadería europea en las islas antillanas fue un verdadero éxito. Los animales domésticos recién llegados se difundieron con gran rapidez en las Antillas y luego en el continente, con lo cual pasó en pocos años, de ser un continente virgen de ganados a un verdadero paraíso del ganado. (Tudela, 1993).

La ganadería de Centroamérica deriva de la de Guatemala, haciendo la correlación de los procesos colonizadores del istmo posteriores al año 1530, de este modo podemos entender cuando fue que comenzó la actividad ganadera en otras partes de este territorio. De Honduras y Nicaragua llegaba ya ganado en el siglo XVII a la ciudad de Guatemala. Esta actividad se consolidó durante el siglo XVIII, y se agregó luego para tal mercado el ganado de Nicoya, y en menor grado, aquel de las llanuras de Bagaces y Esparza, este se vendía ya en Nicaragua por 1785-90, en la feria provincial que se realizaba en Tipitapa. (Floyd, Troy, 1989). Los ganados que llegaron primeramente a Costa Rica, pertenecían a la raza española, *Bos Taurus Ibericus*, ya que este imperaba en España en la época de la conquista de América. En Costa Rica al correr el tiempo, a estos ganados se les llamó “ganado criollo”, al presente, en forma despectiva se les llamaba “aguacateros”, al comparárseles con las razas europeas.

1.4. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA LECHERA EN COSTA RICA

La historia consiste fundamentalmente en la explicación acerca de cómo las cosas han llegado a ser lo que son. Es por ello que, ha sido necesario hurgar en el pasado, para extraer de él los elementos básicos que explican el presente. La industria lechera comenzó con la llegada de los españoles conquistadores hace más de cuatro siglos. Incrementó su desarrollo hace alrededor de siglo y medio, con el mejoramiento de los hatos lecheros, y gracias a todo ello es que se ha llegado al progreso que ella tiene hoy día.

La comercialización de los productos lácteos es una rama de la actividad económica, en la que se combinan varios factores de producción, como es el caso de la tierra, el trabajo, el capital; lo cual trajo desarrollo económico y social

a Costa Rica. Esta industria se trata de una vasta cadena humana, desde que acarrean la leche hasta la planta procesadora, de los que llevan los productos hasta el mercado, de los que expenden, de quienes los consumen, etc.

El desarrollo de la industria lechera se debe tanto a factores ambientales como culturales, lo que ha permitido, en particular en el último medio siglo, que el país haya llegado a alcanzar una alta producción láctea. En las variedades del ganado costarricense, en su climatización y adaptación al trópico, en la introducción de pastos distintos, en la aplicación que ha puesto el hombre para atender las necesidades de sus ganados, entre otras, se hayan las claves del éxito de todo este proceso.

Las relaciones entre productores y consumidores han sido siempre muy variadas; hoy se puede distinguir que entre ambos se ha generado una estrecha relación. Ello ha conducido que los productores atiendan solícitamente las necesidades de los consumidores para generar significativos procesos económicos, que son la consecuencia de esta relación.

A la hora de realizar un análisis de la industria lechera en Costa Rica, se encuentra con que empezó en áreas bastante próximas a los centros urbanos dentro del Valle Central. Pero se ha podido corroborar que con el desarrollo de los procesos de construcción de carreteras, del uso de sistemas avanzados de transporte con refrigeración, con la aplicación de normas sanitarias más rigurosas y el desarrollo de las exigencias ejercidas sobre las industrias derivadas de la leche, el ámbito se ha expandido.

El desarrollo de la veterinaria en el país, los controles permanentes que se han ejercido sobre las plagas y las enfermedades, las cada vez más rígidas normas sanitarias vigentes y muchos otros factores más, van llevando a índices más altos de productividad láctea, a evidentes mejoramientos de los hatos, a una mejor calidad de la leche, a una eficiente manipulación de ella, también a un incremento en los costos de producción y el consiguiente aumento de los precios de venta de los productos que se elaboran.

En la capacidad del hombre para proveerse de alimentos, se halla la supervivencia futura de la sociedad humana, no cabe la menor duda de la importancia de la producción láctea en el mundo, convirtiéndose en base para la

dieta de los hombres, por dicha razón es necesario llevar al fortalecimiento de tal tipo de producción. Costa Rica consiente de esto, parece ir incrementando su producción láctea, extendiendo por lo mismo, su área geográfica para este tipo de actividad ganadera.

La región de San Carlos se ha convertido, para la industria láctea, en una de las zonas de mayor impulso de crecimiento. La otra, es la lejana provincia de Guanacaste, con un tipo distinto de ganadería, ha podido combinar su actividad, tradicionalmente de ganadería, para complementarla con una producción láctea. Por ende se ha necesitado instrumentar un proceso profundo de cambio en las políticas del gobierno.

La industria lechera en Costa Rica, aboga por la defensa del cooperativismo, puesto que es reconocido por representar fuerzas más justas en lo económico y social. Es por eso, que será la capacidad de acción y de decisión de aquellos que gobiernan, los que determinen la continuidad de esta línea.

1.4.1. Desarrollo del cooperativismo en Costa Rica

Es dable encontrar, en todas las sociedades antiguas, abundantes precedentes de formas solidarias de organización corporativa con fines mutualistas, que muy bien pueden ser llamadas cooperativas. Constituye una forma racionalizada de acción de una comunidad, para conseguir la aceptación de un proceso integrador social, con el fin de alcanzar determinados objetivos que resultan muy convenientes al colectivo.

Deriva del termino cooperativa del latín cooperare o cooperatio, que expresa una modalidad de acción donde varios sujetos actúan conjunta y simultáneamente, todos unidos en el mismo empeño. En términos generales cabe afirmar que las cooperativas tienden a organizarse en tres distintos tipos:

1. Las industriales, que buscan producir bienes y servicios.
2. Las de consumo, dedicadas a atender las demandas de mercado de los consumidores.
3. Las de crédito, cuyo fin es estimular el ahorro.

El desarrollo y éxito que han alcanzado en el país las cooperativas han estado condicionados por diversos factores, tales como la existencia de recursos

financieros, el apoyo del estado, la adaptación a las condiciones socioeconómicas del país, la capacidad directiva de las corporaciones, la adaptabilidad a los cambios tecnológicos y de mercado.

Con la aprobación, en 1943, del código de trabajo, donde se incluye un capítulo acerca del cooperativismo, es que empieza a cobrar mayor fuerza este movimiento. Ya en 1964 existían en el país 78 cooperativas auspiciadas por el Banco Nacional, había 20 mil asociados. (Banco Nacional de Costa Rica, 1999). Dado la crisis sufrida por los lecheros en la época de los 40s, el cooperativismo surgió como única opción viable para el desarrollo de la lechería, la creación de una empresa pasteurizadora propia, bajo la modalidad de cooperativa se vio como una excelente opción. Desde ahí, los lecheros no solo podrían comercializar su leche sin intermediarios, sino también producir los concentrados para sus vacas y provocar un cambio positivo en la salud pública costarricense, con la puesta en marcha de una empresa pasteurizadora.

Fue en la misma época, que luego de que se fundara la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA), Alfredo Hernandez Volio y Bernardo Iglesias Rodriguez insistieron en la necesidad de que los lecheros, ya bastantes en aquel tiempo, se unieran para procesar y vender la leche en una cooperativa. Es por esto que el 26 de agosto de 1947, 25 lecheros se reunieron en la sede de la Cámara de Agricultura y Agroindustria para dar origen a una organización cooperativa. Los objetivos eran muy claros, organizarse para la compra, venta, y pasteurización de leche y elaboración de derivados principalmente, mediante la adquisición de las maquinarias y materias primas necesarias para tal efecto. (Banco Nacional de Costa Rica, 1999).

Todo lo anterior dio nacimiento a la Cooperativa de Productores de Leche R.L. conocida como “Dos Pinos”; la cual fue en 1952 que inició labores con su primera planta pasteurizadora de leche. Todos los videntes del progreso de la industria lechera en el país firmaron pagarés como garantía personal del préstamo otorgado por el Banco Nacional de Costa Rica para la fundación de esta cooperativa.

Es con la constitución de esta cooperativa que quedaron plenamente demostrados los beneficios obtenidos, tanto para los ganaderos como para el

público consumidor. Con esto se libró a los ganaderos de sus múltiples problemas en la venta de sus productos, y al consumidor, al obtener un producto higiénicamente preparado y de óptima calidad. Con lo anterior vino el nacimiento de otras cooperativas de la misma industria como:

- Productores de Leche de altura (PLASA) 1960-1981
- Cooperativa Agropecuaria de Coronado 1973.
- Cooperativa Agropecuaria Regional de Productores de Leche, R.L. 1976.

1.5. INDUSTRIA LECHERA EN COSTA RICA

En esta parte se describen las condiciones del clima de negocio en el cuál actualmente se desarrolla la actividad láctea en Costa Rica.

1.5.1. Accesos al mercado

En primera instancia, se habla de las barreras arancelarias, la mayoría de países y entre ellos protagonistas de la producción y el comercio mundial de lácteos, se caracterizan por imponer altos impuestos de entrada, que limitan de gran forma el libre intercambio comercial. La realidad de Costa Rica, es que al firmarse el Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. los productos como el pollo, los huevos y los lácteos quedaron incluidos dentro de la negociación, en la cual se estableció un periodo de gracia de 10 años para iniciar la reducción paulatina de los aranceles, hasta llegar a cero para el año 2022. (Zúñiga, Figueroa, Ruiz L. 2005)

Actualmente la Cámara Nacional de Productores de Leche, ha expresado su preocupación por la apertura del mercado a lácteos estadounidenses, puesto que a pesar de los esfuerzos que los lecheros han estado haciendo para reducir sus costos de producción y así volverse más competitivos, indica que esto no ha sido suficiente y que no han recibido el apoyo gubernamental que ellos estaban esperando para mejorar ciertas condiciones que los ayudaran a estar preparados para cuando se diera la apertura del mercado. (Sánchez, 2015).

Por otra parte, se ha dado el ingreso de empresas transnacionales en el mercado de lácteos regional es otra característica importante de este sector e introduce un nivel de competencia adicional y creciente. La tendencia en el mercado lechero regional es clara hacia la apertura y participación de estas empresas en

la cadena de producción y marcada en las actividades de comercialización y ventas.

1.5.2. El sector lechero en la economía de Costa Rica

Según la “Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica (2005)”, durante los años setenta e inicios de los ochenta, Costa Rica fue un importador neto de productos lácteos, llegando a importar cerca del 18% del total de consumido. A partir del año 1982 y hasta el año 1994 se realizaron esfuerzos para lograr autosuficiencia en la producción de productos lácteos y fue en el año 1996 cuando por primera vez la economía costarricense reportó resultados positivos en la balanza comercial del intercambio de productos lácteos.

Cuadro 1: Importancia del sector lácteo en la economía de Costa Rica

Importancia del sector lácteo en la economía de Costa Rica				
(millones de colones corrientes)				
	2010	2011	2012	2013
PIB (millones de colones)	17.414,0	18.952,0	20.787,4	22.648,1
Tasa de variación del PIB Nac.		8,83%	9,68%	8,95%
PIBA (millones de colones)	1.249,9	1.212,9	1.260,8	1.276,3
Tasa de Variación de Valor Agregado Agropecuario		-2,96%	3,95%	1,23%
Valor Agregado Agrícola Sector Lácteo	141,0	137,1	146,7	160,0
Tasa de Variación del Valor Agregado Agropecuario		-2,76%	7,00%	9,05%
Participación del sector lechero PIBA		11,30%	11,64%	12,53%
Valor Agregado Agrícola/PIB		6,40%	6,07%	5,64%

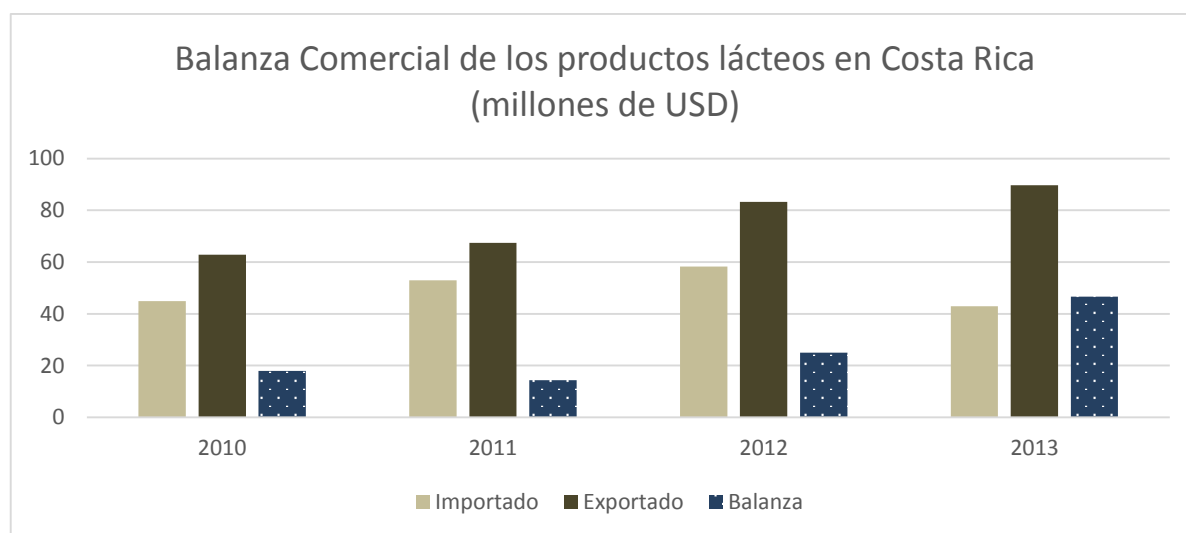
* Fuente: SEPSA. Boletín Estadístico No. 24, 2014. Banco Central de Costa Rica, 2015.

El cuadro 1 resume la importancia del sector lácteo para la economía de Costa Rica. El producto Interno Bruto Agrícola (PIBA) representa cerca del 6% del PIB del país y de éste, el 12% lo representa la actividad económica primaria del sector lácteo, lo que resulta en una participación del sector del 1% en el PIB nacional.

Aunado a esto, el sector tiene un importante impacto positivo en aspectos sociales del país. La producción primaria es generadora de recursos para aproximadamente 14 mil productores. Si se incorporan otros actores que forman

parte del sector, como industrias e instituciones relacionadas, se puede hablar de una generación de empleos directos e indirectos para alrededor de 200 mil personas. Finalmente, el sector incorpora a una importante cantidad de población migrante, especialmente nicaragüenses, que trabajan en fincas de producción lechera¹.

Gráfico 1: Balanza comercial de los productos lácteos en Costa Rica



* Fuente: SEPSA. Boletín Estadístico No. 24, 2014. Banco Central de Costa Rica, 2015.

En términos de comercio exterior, el 90% de las importaciones de Costa Rica provienen de Estados Unidos, Nicaragua y Panamá. Del total de las importaciones provenientes de estos países, más del 90% de los productos se refieren a 6 partidas arancelarias: leches condensadas, evaporadas, lacto sueros, quesos de distintos tipos, yogurt y grasas butíricas. En el Cuadro 2, a continuación, se presentan los productos que se están importando actualmente:

Cuadro 2: Importaciones de Productos Lácteos

¹ Cámara Nacional de productores de Leche. 2004.

Valores en millones de US\$ y volumen en millones de Kg.								
Año	2010		2011		2012		2013	
Producto	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)
Formulas maternizadas	3.048	16.302	3.445	17.749	2.926	15.887	2.335	14.471
Quesos	2.050	10.517	2.480	13.041	2.763	14.079	2.096	10.342
Leche condensada	4.140	6.615	4.387	7.858	4.819	8.679	3.097	5.724
Leche fluida	0,363	0,287	0,974	0,774	2.592	2.063	3.645	2.735
Leche evaporada	2.005	2.751	1.914	2.817	1.992	3.341	1.282	2.167
Mezclas Lácteas	ND	ND	1.232	2.702	1.846	4.455	1.118	2.130
Helados	1.272	2.715	1.306	3.002	1.111	2.735	0,838	2.065
Latosueros	1.296	1.344	1.289	1.672	1.448	2.222	1.266	1.988
Leches Modificadas	1.629	4.726	1.435	4.210	1.156	3.586	0,452	1.369
Otros	0,034	0,259	0,118	0,453	0,238	0,814	0,284	0,893
Yogurt	0,142	0,294	0,228	0,522	0,257	0,575	0,195	0,483
Mantequilla y pastas lácteas	0,118	0,558	0,129	0,700	0,173	0,792	0,053	0,267
Leche en polvo	0,230	0,377	0,339	0,894	0,400	1.322	0,035	0,191
Total	15.441	44.972	17.490	53.054	20.654	58.371	14.841	42.993

* Fuente: CNPL. Situación Actual y Perspectivas del Sector Lácteo Costarricense. Cámara Nacional de productores de leche. 2015.

Por otro lado, América Central es el principal mercado de los productos lácteos costarricenses, donde Guatemala y El Salvador representan el 71% del destino de las exportaciones. La región incluyendo Panamá, recibe más del 90% de las exportaciones de Costa Rica. Por tipo de producto, la leche en polvo, fluida y yogurt representan los rubros más importantes, con más del 75% de las exportaciones totales del periodo 2013.

Cuadro 3: Exportaciones de Productos Lácteos

Valores en millones de US\$ y volumen en millones de Kg.								
Año	2010		2011		2012		2013	
Producto	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)	Volumen (Millones Kg)	Valor (Millones \$)
Leche en polvo	11.963	32.268	16.501	30.929	12.563	33.751	8.095	33.803
Leche fluida	28.201	17.306	32.039	18.393	41.436	24.294	33.647	27.729
Yogurt	3.173	4.090	3.494	4.433	5.353	6.559	4.656	7.637
Quesos	1.960	4.530	2.251	5.098	2.375	6.312	1.872	7.324
Helados	1.804	2.348	2.399	2.889	2.425	3.867	2.254	4.938
Mantequilla	1.034	2.356	868	2.219	1.046	2.981	0,841	3.260
Leche saborizada	ND	ND	1.837	1.558	2.778	2.182	2.068	2.298
Crema de leche	0,236	0,356	0,560	932	0,910	1.241	1	1.559
Leche modificada	0,080	0,188	0,700	949	0,643	964	0,530	1.150
Fórmulas maternizadas	0,258	0,326	0,268	0,311	0,233	0,421	0,263	0,841
Natilla	0,343	0,451	0,254	0,357	0,329	0,420	0,185	0,330
Leche deslactosada	0,620	0,508	0,530	0,385	0,626	0,412	0,186	0,218
Otros	0,363	0,500	0,283	0,385	0,222	1.146	0,127	0,189
Total	48.137	62.900	59.392	67.400	67.979	83.300	52.595	89.700

* Fuente: CNPL. Situación Actual y Perspectivas del Sector Lácteo Costarricense. Cámara Nacional de productores de leche. 2015.

Se aprecia que las exportaciones de productos lácteos del país se concentran en productos de poco valor agregado, como lo son las leches fluidas. Estas leches si bien es cierto aportan un mayor volumen comercializado versus las importaciones costarricenses, esto se debe a que las importaciones de Costa Rica se han concentrado en cantidades significativas de productos más elaborados y de mayor valor agregado a lo exportado.

1.5.3. Producción de Productos Lácteos en Costa Rica

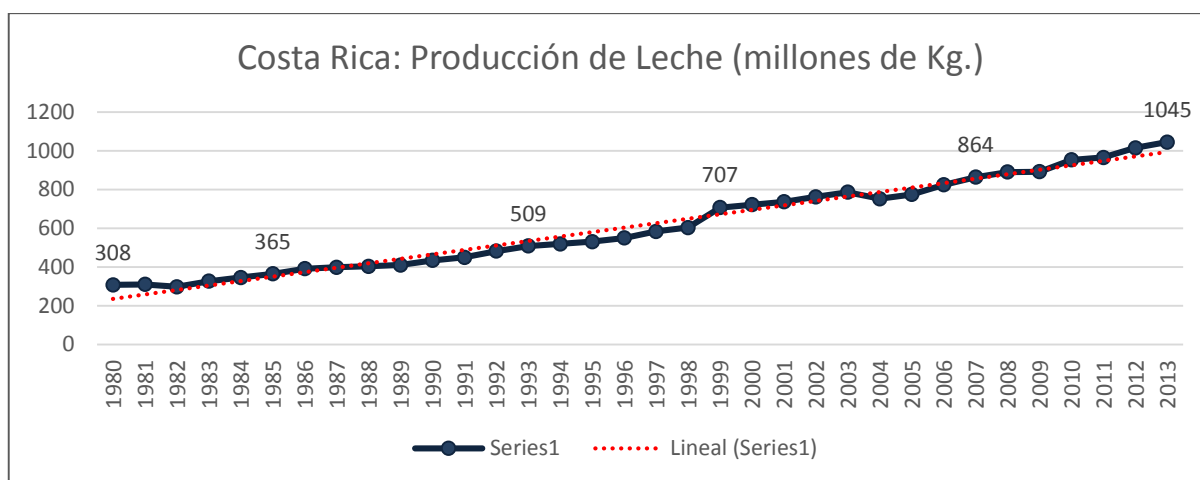
La producción formal en Costa Rica abastece el 65% del consumo nacional. Agrupadas en su mayoría en forma de cooperativas, la industria formal puede dividirse de acuerdo con los productos ofrecidos (CNPL, 2015):

Industrias diversificadas: Empresas con una gran variedad de productos como leches fluidas, quesos, natillas, mantequillas, helados y yogurt. En este grupo se encuentran algunas de las más importantes empresas del país, pudiendo mencionarse a Dos Pinos, Industria Láctea Tecnificada, Monteverde, Florida Bebidas (Coopeleche) y Apilac.

Industrias productoras de queso: Empresas dedicadas a la producción de quesos como Italticus, Vitola, Las Delicias, Tiqueso, Coopebrisas y Blanco & Negro, las cuales también producen Natilla.

Industrias de helados: Son empresas dedicadas únicamente a la producción de helados. Algunas que se pueden mencionar son Heladerías Díaz, Helados Delfin, Helados Pops y Helados Malavassi, TBCY (producidos bajo la licencia de INLATEC).

Gráfico 2: Producción de leche en Costa Rica

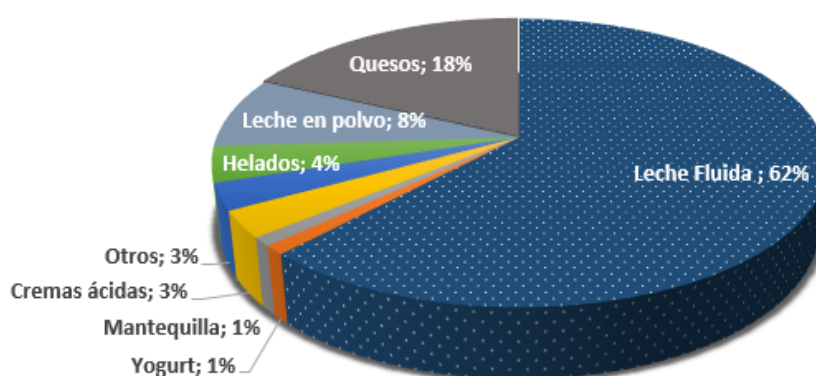


*Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica con datos BCCR y SEPSA, 2013.

En el gráfico 2 se puede apreciar el crecimiento de la producción nacional, en los últimos 10 años la tendencia de crecimiento anual es de un 3%.

Las decisiones para elegir la mezcla de productos a producir se toma con base en estudios de análisis de demanda. En este caso es la leche fluida y los quesos, los que representan más del 80% de la producción nacional.

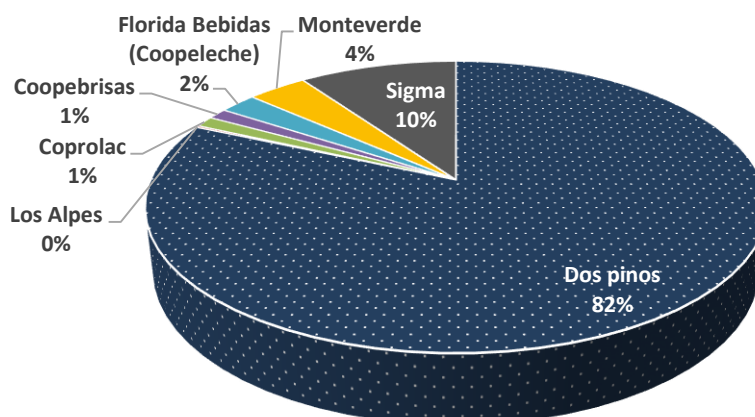
Gráfico 3: Composición de la Mezcla de Productos



*Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica con datos BCCR y SEPSA, 2013.

La distribución de la producción entre las principales 7 empresas a nivel nacional se muestra en el gráfico 4 a continuación:

Gráfico 4: Distribución de la producción entre las principales 7 empresas del país



*Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica con datos BCCR y SEPSA, 2013.

Como podemos observar es la Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos), la que representa más del 80% de la producción nacional. Seguido por Sigma, Monteverde y Florida Bebidas.

1.5.4. Abastecimiento de la leche y crecimiento del proceso industrial

La industria de productos lácteos generalmente se abastece de los productores que tienen *derechos de entrega de leche* por ser miembro de la cooperativa. En Costa Rica son Dos Pinos, Monteverde, Coopeleche y Coopebrisas, quienes fundamentalmente han desarrollado este sistema para el abastecimiento de sus operaciones. Respecto a las facilidades de transporte de leche cruda que es entregada por este mecanismo, en todo el país esta actividad se encuentra cubierta por la flota de camiones con tanques como los que se ven en las calles de Dos Pinos y por la flota disponible de cada una de las cooperativas.

Respecto a la capacidad de procesamiento de la industria en Costa Rica, la misma se encuentra operando a menos de la capacidad total disponible, según los registros que tiene la Cámara Nacional de Productores de Leche. La empresa Dos Pinos cuenta con una capacidad instalada en sus plantas procesadoras de Coyoil y San Carlos de 1,50 millones de kilogramos. Actualmente, se utiliza poco más de un 55% de dicha capacidad, al procesar 830 mil kilogramos simultáneamente.

En Coopeleche, la capacidad instalada permite el procesamiento de 34.000 kilogramos diarios de leche, pero en la actualidad trabaja a un 70% de su capacidad al producir 23.600 kilogramos de productos al día.

Ambas empresas han mencionado su anuencia a ofrecer el servicio de maquila para aumentar la utilización de su capacidad productiva. Ante algunas distorsiones del mercado internacional y debido al costo de producción interno poco competitivo, el sector ha encontrado dificultades para exportar y así utilizar su plena capacidad, aunque algunas empresas lo hacen, principalmente a los países centroamericanos.

1.5.5. Comercialización de los productos lácteos

Una de los principales actores en la comercialización de los productos lácteos, y que ha tomado mayor relevancia en la última década, son las cadenas de supermercados, las cuales poseen la venta al detalle y hoy representan el 60% de las ventas totales en productos alimenticios². Esto se debe a que el mercado meta de los supermercados se ha ampliado para abarcar a los segmentos de la clase media, de la clase trabajadora, quitándole así participación a las tiendas de barrio tradicionales. Dado lo anterior, han adquirido un mayor músculo de negociación, imponiendo nuevas reglas y condiciones a sus proveedores.

Particularmente en algunos casos, la comercialización en las grandes cadenas de supermercados, es considerado el proceso de entrega más costoso en términos de tiempo y en volumen (puesto que puede llegar a ser poco significativo). Por otra parte, conservan discrecionalidad sobre la exhibición en góndola de los productos, puesto que transfieren a los proveedores el costo de las promociones y los gastos de contratación de personal para impulsar los productos. Más que todo, la ganancia en casos como estos, es la presencia de marca que se tiene en la góndola.

Por otro lado, otro factor en la comercialización de productos en las cadenas de supermercados, es que estas tienen en muchos casos marcas propias, las cuales compiten directamente con las marcas formales de los proveedores (los cuales en algunos casos actúan como maquiladores de estas marcas), puesto

² Nielsen Retail Index Costa Rica. (2013)

que se encuentran de forma continua (a la par) en la góndola, con un precio de venta notablemente inferior al producto de marca comercial.

En Costa Rica para la comercialización de lácteos se hace poco uso del canal de mayoristas, dependiendo principalmente de las características de la empresa de procesamiento, la comercialización en el sector lechero generalmente encuentra la participación de distribuidores minoristas, el uso de puntos de venta propios y el acceso al mercado de exportación, por otra parte también se busca llegar a otras industrias informales, como las ferias de agricultores, puntos finales de ventas como restaurantes, hoteles, pulperías o abastecimiento a plantas procesadoras de mayor tamaño.

Son las empresas más grandes de la industria como Dos Pinos, Monteverde y Florida Bebidas (Coopelache), las que cuentan con flotas propias de camiones de distribución y fuerzas de venta directa, o cuentan con flota de terceros para la entrega por concesión. Hay tres tipos de ambientes para el transporte:

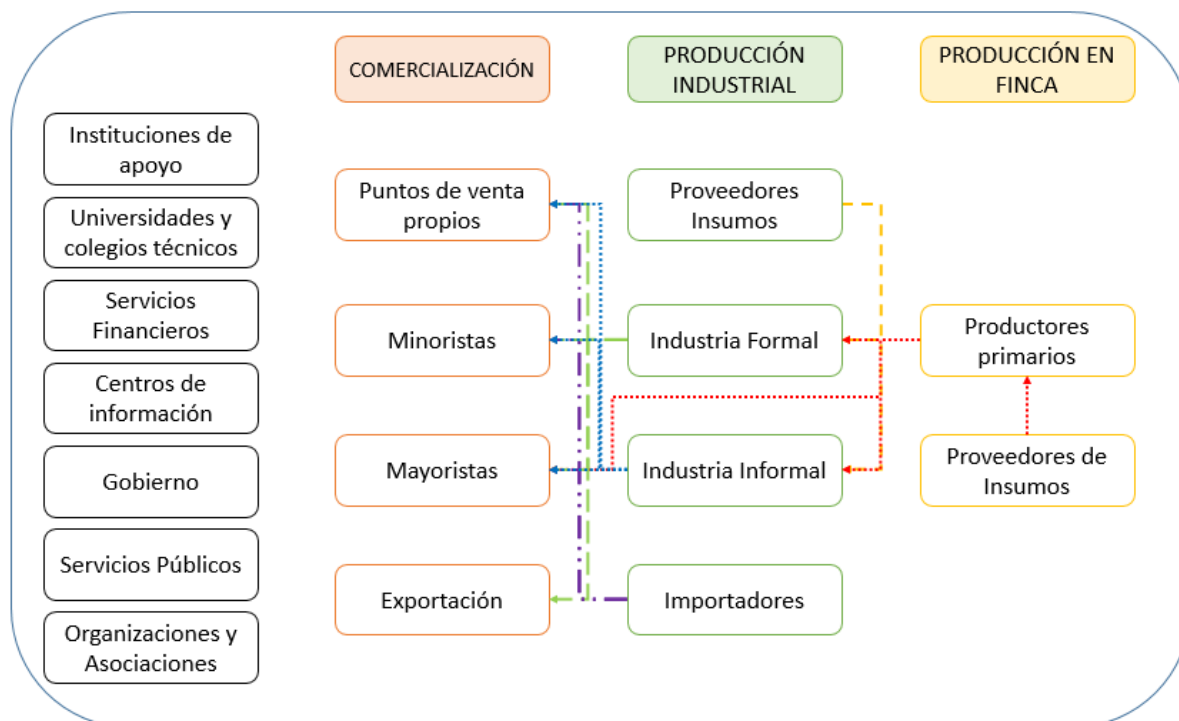
- Congelados: Para helados particularmente.
- Refrigeración: Para productos como queso, leche de corta duración, mantequilla y yogurt.
- Sin Refrigeración: Para la leche de larga duración y la leche en polvo.

1.5.6. Principales actores en el clúster costarricense de lácteos

Dentro de los principales actores de la industria encontramos 26.957 fincas ganaderas dedicadas a la producción de leche de un total de 45.782; por otro lado según datos capturados en el Censo Agropecuario del 2014, el país tiene 1.278.817 cabezas de ganado vacuno, donde el ganado de doble propósito y el que es para la producción de leche representan el 32,0% y el 25,6% respectivamente, los cuales se encuentran principalmente en la provincia de Alajuela. Hay 7 empresas principales dedicadas a la industrialización de lácteos, más cientos de industrializadoras informales. En la cadena de abastecimiento encontramos 11 cadenas principales de supermercados, 9700 pulperías y 3.065 “Mini Súper”. Por otra parte existen universidades y colegios técnicos que forman personal capacitado para laborar en este sector. Además, el clúster está constituido por varias asociaciones, varias entidades financieras que ofrecen

servicios financieros, y por último el gobierno y el sistema legal costarricense que incluyen normativas y legislación que rigen la actividad (CNPL, 2015).

Cuadro 4: Principales actores en el clúster costarricense de lácteos



* Fuente: CNPL. Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica. Cámara Nacional de productores de leche. 2005.

PERSPECTIVA TEÓRICA

1.6 GENERALIDADES DE LA LECHE Y SUS DERIVADOS

Con el fin de esclarecer y estar más familiarizados con todos los procedimientos, conceptos y la jerga de la industria láctea, para asegurar la correcta interpretación de las próximas investigaciones que se llevaran a cabo en este proyecto, se procedió a entrevistar a trabajadores de la planta de producción de lácteos de Florida Bebidas; una de esas entrevistas se le hizo al señor Juan Andrés Duran, Gerente de Producción de la Planta de Lácteos de Florida Bebidas. Es gracias a estas visitas y conversaciones que obtuvimos información simple y concisa para definir los conceptos que a continuación se describen.

1.6.1 La leche

La leche se define como el producto de la secreción de las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos, aunque en el mercado mundial, al decir leche se entienden por ello, leche de vaca, a no ser que se especifique lo contrario. La leche procesada se clasifica según contenido graso en leche entera (mínimo 3%), semidescremada (2%) y descremada (1%)³.

El consumo de la leche cruda, o sea, sin procesar, constituye un riesgo para la salud debido a que en ella pueden ir presentes microorganismos (bacterias) patógenas que pueden causar enfermedades en los seres humanos. Por este motivo, la leche cruda, además de que debe pasar un estricto control de calidad para ser recibida en la empresa procesadora, también es sometida a tratamientos térmicos específicos como la pasteurización (72°C por 16 segundos de retención) y la ultrapasteurización (142°C por 3 segundos de retención) con el fin de eliminar dichos microorganismos y de esta forma garantizar la salud de los consumidores.

Este proceso de ultrapasteurización además de eliminar los microorganismos patógenos, también elimina los que descomponen la leche. Esta se envasa asépticamente en Tetra Brik aseptico, lo cual le confiere una larga vida útil sin necesidad de refrigeración y sin alteración significativa de las cualidades nutricionales de la leche. En el caso de la pasteurización, no destruye la totalidad

³ Lujan R. (1989). La ganadería en Costa Rica.

de los microorganismos que descomponen la leche, por tal motivo una vez envasada debe permanecer en refrigeración (2° a 6° C) para evitar su alteración. Nutricionalmente se comporta igual que la leche ultrapasteurizada.

Por otro lado, también existe otro tipo de leche llamado “leche homogenizada”, la cual es aquella que ha sido tratada de tal manera que los glóbulos grasos han sido fragmentados a tal grado que después de 48 horas de mantener la leche en reposo no ocurre ninguna separación visible entre la crema y la leche descremada. Este es parte del proceso para la elaboración de leches evaporadas y condensadas.

Por la composición y características de la leche, se puede obtener una gran variedad de subproductos. Se dice que la leche es uno de los alimentos naturales más completos que existen. Contiene en cantidad suficientes elementos nutritivos muy variados y perfectamente equilibrados. La leche está compuesta de proteínas, grasas, carbohidratos, minerales y vitaminas disueltas en la proporción adecuada.

1.6.2 Características de subproductos o derivados de la leche

A continuación se describen los subproductos o derivados de la leche que más se comercializan en la industria:

a. Leche Pasteurizada:

Es leche fluida la cual ha sido pasteurizada y homogenizada. Debe ser envasada en un material adecuado y en Costa Rica, su empaque se hace principalmente en cajas Tetra Brik, bolsas y recipientes de polietileno, así como en cartón. También se puede usar el vidrio y en general el empaque debe ser hermético para evitar la contaminación del producto después de su pasteurización. La leche pasteurizada debe mantenerse en estricta refrigeración en temperaturas inferiores a 6°C, para mantener su calidad y aumentar su vida útil.

b. Mantequilla:

Es un producto elaborado a partir de crema láctea que se obtiene del descremado o desnatado de la leche. Su proceso consiste en su batido en frío de la crema láctea. Hay diferentes opciones, ya que puede ser con sal o

sin ella, con color o sin color. Debe almacenarse en refrigeración o congelación y se recomienda no almacenarla cerca de productos de fuerte olor como pescado, cebolla, especias, etc., ya que la mantequilla puede absorber estos olores.

c. Leche en polvo:

Es uno de los mejores métodos de conservación de la leche. Su proceso consiste en la remoción del agua presente en la leche fluida, la leche en polvo puede ser entera o descremada. Este proceso se lleva a cabo en dos etapas:

Concentración por evaporación al vacío: Consiste en concentrar la leche fluida por evaporación del agua a temperaturas inferiores a la normal de ebullición; aplicada al vacío (presión negativa). Este proceso se da por la ley física que explica que el punto de ebullición de un líquido disminuye cuando es expuesto a presiones inferiores a la atmosfera.

Secado por atomización: Es este proceso, la leche concentrada proveniente de la etapa anterior es atomizada en gotitas las cuales entran en contacto por pocos segundos con una corriente de aire caliente, se evapora el agua que contiene para obtener un polvo consistente de partículas secas.

d. Quesos:

Es el producto madurado o no que se obtiene por coagulación enzimática y/o ácida de la leche por medio de procesos tecnológicos e higiénicos adecuados. Las clasificaciones más usadas son: quesos duros, semiduros y suaves; estos según su contenido de humedad. A la vez pueden ser maduros, frescos y fundidos.

En Costa Rica el principal consumo de quesos se da en los quesos blancos. Son quesos como el Queso Tico, Turrialba, Bagaces, etc.

e. Helados:

El helado es un alimento pasteurizado y congelado que resulta de la mezcla de ingredientes lácteos variados, tales como la leche entera, leche descremada, crema, leche en polvo, mantequilla, etc. La composición básica del helado es la crema láctea y los sólidos no grasos, además del azúcar,

estabilizadores, emulsificantes, saborizantes naturales o artificiales, etc. El helado se obtiene en forma suave por agitación constante e incorporación de aire durante el enfriamiento, y es posteriormente endurecido por congelación rápida. Las funciones de algunos ingredientes importantes:

Crema láctea: es el componente más caro y energético del helado, es responsable del rico sabor, cremosidad y suavidad, lo que le da una excelente textura.

Azúcares: Los azúcares adicionales, además de impartir un sabor más dulce al helado, lo hace más cremoso y mejora su textura en adiciones adecuadas.

Estabilizadores: Son usados en pequeñas cantidades y su función principal es la de prevenir la formación de cristales grandes de hielo durante el enfriamiento y congelación; debido a que ligan el agua al formar los geles. Además, imparten una textura más homogénea.

Emulsificantes: Son usados para ayudar a dispersar los glóbulos de grasa en la mezcla e impedir que se junten en racimos y formen aglomerados durante el batido, enfriamiento y congelamiento. También contribuyen a que la mezcla se bata fácilmente y hacen al helado más seco, firme y de textura suave.

f. Natilla:

También llamada crema ácida, se produce a partir de crema y sólidos no grasos los cuales son pasteurizados y homogenizados. Lleva un proceso de maduración hasta obtener sus características de excelente sabor y textura. En el caso de textura, se presentan dos formas, una de mayor consistencia que es la natilla tipo tradicional y la otra menos consistente que es la natilla tipo casera.

g. Yogurt:

Es el producto preparado a partir de leche descremada, la cual ha sido pasteurizada y adicionada de cultivo láctico con el fin de promover una fermentación controlada. Pueden presentarse en forma natural o adicionada de frutas y saborizantes.

h. Crema dulce:

Es también conocida en la industria como crema fresca se prepara a partir de crema láctea, ajustando su contenido graso al porcentaje deseado. Luego es pasteurizada, enfriada y envasada para asegurar su calidad. Las cremas dulces pueden ser pasteurizadas y ultrapasteurizada.

i. Dulce de leche:

Es un postre muy popular que se obtiene de leche concentrada en evaporadores al vacío. Luego, se le adiciona azúcar y es calentada para concentrarla aún más hasta obtener su coloración de caramelo y su rico sabor.

j. Envases Tetra Brik:

Una gran variedad de productos alimenticios son envasados asépticamente y este sistema permite que los productos conserven sus características de calidad, incluso después de ser almacenados durante meses sin refrigeración. Este tipo de envase es introducido por primera vez al mercado costarricense en 1985, por la Cooperativa de Productores de Leche R.L.⁴.

El envase Tetra Brik está formado de 7 capas que vistas de adentro hacia afuera son: 1. Polietileno, 2. Polietileno, 3. Aluminio, 4. Polietileno, 5. Papel, 6. Impresión (tinta) y 7. Polietileno. El polietileno hace el envase hermético respecto a los líquidos, el aluminio impide el paso de la luz y gases y el papel le da la rigidez o consistencia al envase.

k. Proceso UHT:

Son las siglas en inglés de Ultra – High – Temperature, la cual traducido al español se conoce como Ultra Alta Temperatura. Este proceso significa que el producto recibe un tratamiento térmico a un rango de temperatura de 138°C a 142°C, por un periodo de 3 a 6 segundos, lo cual conlleva a la esterilización del producto. Algunas de las principales características de este envase son:

- El producto puede mantenerse a temperatura ambiente o en refrigeración.
- El producto debe refrigerarse después de abierto.

⁴ El Sector Lechero de Cara a la Globalización, Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2004)

- Los productos envasados bajo este sistema no contienen preservantes.

l. Leche evaporada:

La leche evaporada se obtiene a partir de leche entera semidescremada o descremada previamente pasteurizada, Esta es el producto de la concentración de la leche por medio de evaporación al vacío hasta una disminución de su contenido natural de agua aproximadamente de un 26% a 30%. La leche evaporada es luego homogenizada y sometida a un proceso térmico adecuado para lograr la esterilidad comercial, como es la esterilización en autoclaves (donde la leche se somete al tratamiento térmico alcanzando una temperatura de 110°C a 120°C en el punto frío y metiéndola por 15 a 20 minutos.

m. Leche Condensada:

Se obtiene a partir de leche entera, semidescremada o descremada que ha sido previamente pasteurizada. Este producto se obtiene por la eliminación parcial del agua de constitución de la leche natural hasta aproximadamente un 50% o 60% por medio de la evaporación al vacío. Para lograr las características propias de la leche condensada, es necesario agregar azúcar. El azúcar puede agregarse de dos formas: se puede agregar azúcar sólida antes de la evaporación, o luego que viene un enfriamiento rápido con agitación fuerte lo que provoca una cristalización de la lactosa, se le agrega azúcar cuando la temperatura es de 30°C. Luego es envasada en latas esterilizadas antes del llenado.

1.7 ASPECTOS TEÓRICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Esta etapa busca fundamentar la propuesta en un marco de aspectos teóricos y conocimientos varios, para orientar al lector y que pueda hacer una buena interpretación del estudio y de los resultados. Es por esta razón que se exponen los conceptos y definiciones de la teoría básica de mercadeo y de planeación estratégica.

1.7.1 Marketing estratégico

El plan de mercadeo se base en un plan estratégico que coordina los esfuerzos hacia el logro de objetivos. El planteamiento y ejecución correcta de los objetivos es el medio por el cual la marca alcanzará las metas trazadas.

Para llevar a cabo ese plan, en la primera etapa se requiere hacer un diagnóstico tanto de la empresa como de la industria y el mercado, en medio de este proceso se analizaran factores internos y externos, para identificar amenazas y oportunidades de mejora que estén presentes. Precisamente es a través de la matriz FODA, que se pretende transformar esas amenazas y debilidad en fortalezas y oportunidades.

Con lo anterior se pretende plantear estrategias, las cuales se basaran en los principios de la mezcla del marketing, dirigiendo los esfuerzos a través del producto, precio, promoción y distribución. Estas estrategias se alcanzan con la determinación de tácticas que guían la práctica cotidiana, son las acciones diarias que se deben seguir según los recursos que se tengan a disposición.

Según la teoría que se expone en el libro de Kopler y Armstrong (2013) la planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiante. Por otra parte se considera que la planeación estratégica tiene como fin alcanzar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo, por lo tanto las decisiones estratégicas requiere el compromiso de los recursos en el largo plazo.

Como parte de la metodología de la investigación se va a usar la herramienta de análisis FODA, la cual consiste en el estudio de la situación actual de la empresa tanto de manera interna con sus fortalezas y debilidades, como de manera externa con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

1.7.2 FODA

Es una herramienta analítica que le permite al negocio trabajar con toda la información que posea, el cual brinda un diagnóstico útil en la toma de decisiones acorde con los objetivos formulados.

La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones que se requieren. Comprender lo anterior, implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía, y llegar a conclusiones sobre, la forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado, y qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad particular de recursos y protegerse contra amenazas externas concretas. (Kopler, P. y Armstrong, G. 2013, p. 96).

Oportunidades y amenazas: Según Kotler y Keller (2012), la finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades y posibles amenazas. Y definidas por ellos, una oportunidad de marketing es; toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Mientras que, una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa.

Fortalezas y debilidades: Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporcione una competitividad mejorada. Por otro lado la debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño en comparación con otras, o una condición que la coloca en desventaja.

1.7.3 Marca

Desde un punto de vista comercial y legal según Valdez (2005), la marca es un signo verbal, visual gráfico, que representa la identidad y carácter asumido como propio por una empresa o institución, tanto para sí como, para sus productos y servicios, además garantiza la propiedad exclusiva y la explotación comercial de los bienes y servicios.

El valor de una marca se ve influido por una serie de factores, entre los cuales menciona:

- Calidad percibida: Es el juicio subjetivo percibido por el cliente sobre la satisfacción que le ofrece el producto.

- Lealtad de la marca: Corresponde a la capacidad de mantener la fidelidad del cliente.
- Nivel de notoriedad: Es el reconocimiento de la marca frente a la competencia.
- Imagen: Asociaciones que la mente del consumidor realiza con la marca.

Existe una simbiosis entre el valor que el consumidor da a la marca y la marca. Dado lo anterior se puede concluir que:

- Un producto no prevalece a largo plazo, sino responde a una necesidad.
- Debe ofrecer beneficios intangibles, los cuales interpreta como valores.
- Los beneficios de esa simbiosis deben ser coherentes entre sí, y perdurar a largo plazo, deben ser invariables.

De acuerdo con el autor anterior es posible realizar a la marca un análisis de su composición, donde la esencia es su punto central y sobre ello, los clientes pueden encontrar un valor único y sencillo que los mismos aprecien, posterior a esto se encuentran sus beneficios (variedad, calidad, atención al cliente, otros.).

1.7.4 Mezcla de Marketing:

Otro de los conceptos esenciales que se estarán evaluando es la mezcla de marketing que actualmente tiene la compañía, la cual según la definición que hacen Kotler y Armstrong, es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Compuesta por las conocidas 4ps:

Producto: Es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, con características tangibles o intangibles que se ofrecen al mercado meta. Dentro de los atributos del producto se pueden mencionar: variedad, calidad, diseño, marca, garantías, servicios.

Precio: Es la variable de la mezcla de mercadeo que produce ingresos. El precio representa una importante arma competitiva. Es clave en el comportamiento de compra pues es un sistema de intercambio donde se compensan una búsqueda de satisfacciones por una parte y de sacrificios monetarios por la otra.

Plaza: El producto tiene que estar disponible para el mercado meta, en el momento y lugar adecuado. Lo anterior se relaciona con el almacenamiento y

transporte de materias primas o productos terminados. Esta es la importancia del rol que desempeñan los canales de distribución.

Promoción: Este factor contempla un amplio abanico de estrategias cuyo fin es la comunicación de las ventajas de los productos a los consumidores finales con el propósito de que estos los adquieran u compren. Incluye la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, entre otras).

1.7.5 Investigación de mercados

Con la investigación de mercados se busca hacer la recopilación y el análisis de datos necesarios para la toma de decisiones de mercadeo, esto se tomará como insumo para desarrollar un diagnóstico el cual será comunicado al departamento de mercadeo de Florida Bebidas S.A. y a los actores interesados en el estudio. Así mismo, se espera que proporcione datos relevantes respecto al esfuerzo de mercadeo que la empresa ha realizado en estos tres años de existencia de la marca, indicando aspectos claves a tomar en cuenta en la confección del nuevo plan de mercadeo para la marca Mú. Además con esto se busca explorar nuevas oportunidades que se estén generando en el mercado y que puedan ser aprovechadas en la propuesta del plan de mercadeo.

a. Metodología de la investigación

Para cumplir con el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo y proporcionar una investigación sólida para la toma de decisiones se opta por la recopilación de la información a través de un enfoque mixto, el cual según Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P. (2006) describe como un proceso donde se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un problema.

Para la recolección de datos se utilizaran fuentes tanto primarias como secundarias, por medio de técnicas como:

Fuentes Primarias:

- Observación
- Grupo de enfoque
- Encuestas
- Análisis de bases de datos

Fuentes secundarias:

- Libros, periódicos, revistas, publicaciones, artículos, documentos electrónicos. Todos relacionados con el tema en estudio.

Durante la primera etapa de este trabajo se utilizará la investigación descriptiva y se consultaran distintas fuentes bibliográficas, haciendo uso de fuentes secundarias, con el fin de describir la industria y capturar la información actual, relacionada a la temática en estudio, que circula por los distintos medios informativos.

En la segunda etapa y tercera etapa se utilizará la técnica de investigación con enfoque mixto, y se estudiará el mercado en el cual la marca Mú desarrolla sus actividades con el fin de determinar el tamaño en términos de población y su participación. Para lo anterior se hace uso de las fuentes primarias, donde las técnicas a utilizar son:

Observación: Es fundamental en la investigación cualitativa, la observación consiste en un proceso sistemático, deliberado y selectivo por el cual el investigador obtiene información relativa a una situación o problema; y proporciona una representación de la realidad en la que interviene la percepción e interpretación del observador.

Grupo de enfoque: Definido como, “un grupo de ocho a doce personas guiados por un moderador en una discusión a fondo de un tema o un concepto en particular”, pretende averiguar cómo se sienten acerca de un producto, concepto, idea, marca u organización, cómo se ajusta eso en sus vidas y su participación emocional en ello.

Encuestas: Se pretende diseñar dos encuestas. Una dirigida a los encargados de compras en los puntos de venta que se vayan a seleccionar. Y otra dirigida a los consumidores finales.

Análisis de bases de datos: Esta es parte de la información proporcionada por la empresa que se debe analizar, esta cuenta con la base de datos de la facturación de productos de la marca en estudio y de su competencia en las distintas cadenas de supermercados del país.

A partir de los estudios anteriores, se pretende hacer el levantamiento de un diagnóstico, con el cual se presente la situación y la realidad actual de la marca Mú dentro del mercado de interés, de manera que se obtengan los insumos necesarios para la elaboración de una propuesta y sirva de base para la ejecución de las siguientes fases de este trabajo.

Ya en la cuarta etapa con los datos recopilados en los capítulos anteriores, se pretende dar nacimiento a la propuesta, considerando las capacidades de la empresa y las oportunidades que presente el mercado. En esta etapa se formularan objetivos y metas para mejorar la posición de la marca, se plantearán acciones específicas en la mezcla de marketing que faciliten el cumplimiento de las mismas y se elaborará un presupuesto para detallar los costos de su ejecución.

Por último en la quinta etapa se plantearan las conclusiones de la investigación realizada, haciendo una consolidación de los aspectos más relevantes a considerar y de estos dar recomendación de acciones que promuevan la mejora y contribuyan con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por concluida la descripción de la industria y marco teórico y conceptual, en el siguiente capítulo se procederá con la parte de la descripción de la empresa y su entorno.

Capítulo 2

En el presente capítulo se efectuará una descripción de la empresa Florida Bebidas S.A.; para entender la naturaleza, logística y el desarrollo de una empresa, es necesario hacer una introducción de su composición y procesos. Además, se requiere adentrarse en ella y captar la mayor cantidad de detalles posibles. Ese es precisamente la intención de este capítulo. Para ello, se examina su trayectoria empresarial con el fin de conocer su desarrollo en el tiempo, posteriormente, se detalla su estructura interna, plan estratégico, productos, mezcla de marketing, competencia y otros; esta información ha sido facilitada por el área de Gestión Empresarial de Florida Bebidas S.A.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Florida Bebidas S.A.⁵ es una subsidiaria costarricense, que pertenece a Florida Ice and Farm Company (FIFCO) fundada en 1908, la cual nació en la Florida de Siquirres, provincia de Limón; Fue fundada por cuatro hermanos de origen jamaicano de apellidos Lindo Morales, como una empresa dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo. En 1912 los hermanos adquirieron la Cervecería y Refresquería Traube, fue a partir de este momento que se dedicaron al negocio de bebidas, como operación principal, conocida luego como Cervecería Costa Rica.

- En la década de 1990, FIFCO inició su participación en el negocio inmobiliario orientado al turismo, en la provincia de Guanacaste, con Reserva Conchal y Papagayo.
- En 2006, continuó diversificándose con la compra de Industrias Alimenticias Kern's, en Guatemala.
- A finales del año 2011, FIFCO inició un intenso período de crecimiento, con la adquisición de Musmanni, empresa dedicada a elaborar productos

⁵ Página WEB de Florida Bebidas S.A. "Historia". Recuperado el 5 de enero de 2016 de <http://www.florida.co.cr/website/AboutUs>.

de panadería y repostería, así como su distribución mediante el modelo de franquicia.

- Posteriormente, FIFCO incursionó en la categoría de lácteos mediante una alianza con Coopeleche y la comercialización de los productos Mú, y consolidó su participación en el segmento de vinos y destilados gracias a una alianza con Diageo de Costa Rica.
- A finales del 2012, FIFCO marcó un hito en su historia al comprar la principal empresa cervecera independiente de los Estados Unidos: North American Brewery (NAB).

La descripción actual de sus operaciones es que se dedica a producir y distribuir bebidas y alimentos en Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos, principalmente, así como a negocios inmobiliarios en la provincia de Guanacaste, Costa Rica, e inversiones varias. Su sede se encuentra en Costa Rica y cuenta con operaciones en Guatemala, El Salvador y Estados Unidos.

Como se puede observar la trayectoria de la compañía ha sido marcada por las fusiones y adquisiciones de otras empresas que le complementen el portafolio y le permita hacer sinergias con sus operaciones, convirtiéndolas así en unidades de negociaciones que le faciliten la dilución de costos de operación y explorar nuevas formas de hacer negocios.

2.1.1 Unidad Estratégica de Negocios: Lácteos y Derivados (L&D)

Una de las apuestas más radicales fue incursionar en la categoría de productos lácteos, es por eso que en octubre del año 2012 Florida Bebidas S.A. lanza al mercado la marca Mú para la comercialización de productos lácteos y derivados de la leche. Son 80 la cantidad de productos que están bajo la sombra de la marca Mú.

Su planta está ubicada en las afueras de San Ramón, sobre la carretera interamericana. Cuenta con más de 50 colaboradores y su proceso productivo es muy artesanal.

Los principales canales de comercialización de los productos son supermercados de conveniencia, tercerizados y cadenas de supermercados. La marca “Mú” una de las marcas más pequeñas dentro de toda la cartera de marcas que comercializa esta compañía, la misma debe de ser auto sostenible,

por ende al ser una de las marcas con productos más nuevos dentro del portafolio de esta compañía esta cuenta con recursos limitados para inversión en publicidad y desarrollo de negocio.

2.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO L&D

Los pilares en los que se ha basado la estrategia de la unidad estratégica de negocio de lácteos y derivados de Florida bebidas S.A. a lo largo de estos tres años de existencia son los siguientes:

- Desarrollo de un portafolio diferenciado, tanto en leche como en derivados, basado en productos innovadores, empaques innovadores y posicionamiento de marca.
- Capitalización de margen por medio de la línea de productos derivados de la leche, considerando la capacidad instalada de la planta de producción de San Ramón y demanda de los canales de ventas más importantes.
- Sacar ventaja del “Know how” e infraestructura de Florida Bebidas, para la creación de bebidas lácteas, que le permitan diferenciarse con productos y empaques innovadores en el mercado Costarricense.

La estrategia en sí de la unidad de negocio según el Gerente de Negocio, el Sr. Rafael Segovia es:

“Convertirse en un jugador diferenciado y rentable en el mundo de lácteos a través de innovación constante en comunicación y productos”. (Comunicación personal, 14 de enero de 2016)

En la entrevista que se mantuvo con el Sr. Segovia, él indica que la estrategia consiste en ser una marca reconocida por su calidad, con un precio ligeramente inferior al de su principal competidor “Dos Pinos”. En resumen, no es una estrategia de precio, más bien lo que se busca es que el consumidor final reconozca la marca, como un producto de calidad, fresco, con una imagen amigable que transmite ternura a las madres y que crea empatía entre los niños.

Según Don Rafael Segovia, Gerente de Negocio, es por la razón descrita en el párrafo anterior, que como imagen de la Marca Mú, y en sí la concepción de la marca “Mú”, lo que busca es crear un acercamiento menos formal con el

consumidor, creando un ícono “la vaquita Mú”, que sirve de símbolo identificativo, con personalidad propia, con una imagen juguetona; no se busca tener un arraigo a la imagen de la empresa Florida Bebidas S.A. (reconocida por su trayectoria, seriedad y productos de calidad) a como lo hace Dos Pinos quién tradicionalmente tiene un discurso más serio en sus campañas publicitarias.

El plan estratégico de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) plantea que todas las operaciones deben estar alineadas con las estrategias, dicho plan pone en manifiesto la posición actual de la unidad estratégica de negocio dentro de la organización, su visión a futuro, los objetivos que se persiguen y las estrategias propuestas para lograrlo. A continuación se detallan cada uno de los factores claves del plan estratégico de la UEN:

2.2.1 Misión de la UEN

Siendo parte de una empresa consolidada en la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como compañía todas las Unidades de Negocios deben seguir su misma razón de ser “Compartir con el mundo una mejor forma de vivir”. En esencia esto es el común denominador que ayuda a potenciar sus fortalezas para cumplir con las metas y objetivos planteados, implica acciones que validen y acompañen esa ambiciosa meta de inspirar y conectar emocionalmente el día a día de la operación con ese compromiso.

2.2.2 Visión de la UEN

Como elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la UEN, esta se ha proyectado “convertirse en el largo plazo en el diferenciado y sólido número dos en ventas de la categoría de leche y bebidas lácteas, primero en Costa Rica, y luego en Centroamérica”.

2.2.3 Valores Organizacionales

Con el tiempo los valores organizacionales han tenido una evolución, con el fin de transmitir con más facilidad la identidad Florida y extender su alcance a través de toda su cadena de valor:

- *Pasión por ganar*: “Marcamos tendencia y lideramos los mercados en que operamos, somos ágiles en la toma de decisiones para superar a nuestros competidores, creamos productos y soluciones de calidad más

rápidamente que otros, trabajamos continuamente en la simplificación y eficiencia de nuestros procesos. Superamos nuestras adversidades y creamos valor de forma continua”.

- *Celebración*: “Festejamos con orgullo y entusiasmo la efectividad de nuestros equipos, nuestro desarrollo personal y profesional, y el balance de nuestra vida; en un ambiente de trabajo que genera felicidad, confianza, bienestar y energía positiva”.
- *Valor compartido*: “Abrimos camino en la forma en la que generamos valor económico, social y ambiental para el mundo. Involucramos a nuestros socios, comunidades y consumidores en nuestra filosofía y promovemos en ellos la sostenibilidad de sus actividades”.
- *Imaginación*: “Transformamos continuamente lo que hacemos cuestionando la forma tradicional de hacer las cosas, abrazando nuevas ideas con entusiasmo, convirtiendo problemas en soluciones, asumiendo riesgos responsablemente, y emprendiendo la conversión de ideas viables en proyectos de mejoramiento y en oportunidades de negocio”.

2.2.4 Objetivos de la Unidad Estratégica de Negocios

La unidad de negocios de Lácteos & Derivados ha determinado los siguientes objetivos como guía o referencia para el desarrollo de sus actividades, los mismos están alrededor de dos ejes:

- *Innovación*
- *Consolidación de la marca*

Se dividen según la categoría de producto:

2.2.4.1 Lácteos

- Continuar aumentando la cobertura del portafolio de lácteos en todos los canales de venta capitalizando el músculo de distribución con el que cuenta Florida Bebidas.
- Seguir innovando en la categoría de leches saborizadas con propuestas diferenciadas (productos funcionales con valor agregado).

2.2.4.2 Derivados

- Mejorar el modelo de llegada al mercado para incrementar su cobertura (más allá de GAM).

- Desarrollar nuevos productos que den variedad al portafolio y sean atractivos al canal tradicional.
- Potenciar los derivados que generan mayor rentabilidad (queso crema, natilla).
- Optimizar los procesos de producción, desarrollo de fórmulas y promover economías a escala para generar ahorros y mejorar los márgenes.

2.2.5 Estructura Organizacional

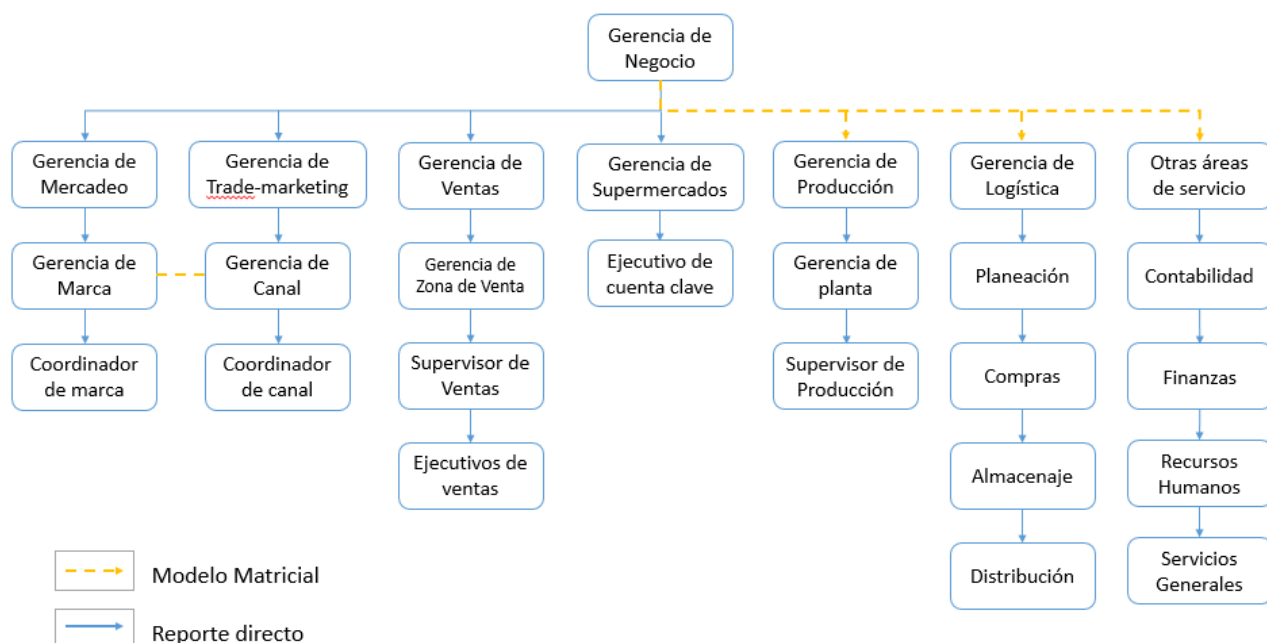
A continuación se describe la estructura organización de la división de negocio de Lácteos Y Derivados.

2.2.5.1 Organigrama

De acuerdo a la información proporcionada por la ejecutiva de Recursos Humanos Juliana Hernandez, la estructura organizacional de la Unidad Estratégica de Negocios de Lácteos y Derivados tiene como cabeza un Gerente de Negocio, posteriormente se encuentran las gerencias de cada dirección o departamento: 1. Marketing, 2. Trade Marketing, 3. Ventas, 4. Supermercados, 5. Producción y 6. Logística.

Esta estructura ha estado vigente desde el año 2014, a está hay que incluirle otras áreas de soporte como lo son: servicios administrativos, recursos humanos, asesorías legales, Contabilidad, Finanzas y auditoría, todos estas áreas al igual que algunas de las direcciones son compartidas con otras unidades de negocios.

Figura 1: Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios de Lácteos y Derivados



* Fuente: Recursos Humanos, Florida Bebidas S.A.

Es una organización de línea y Staff, hay más áreas de soporte que hacen recomendaciones y ayudan a la toma de decisiones, es un staff especializado (investigación de mercados, elaboración de pronósticos).

2.2.5.2 Distribución de funciones de la estructura comercial

Las descripciones que a continuación se presenta son basadas en distintas entrevistas realizadas al personal de cada área de la compañía.

Departamento de Marketing

El departamento de Marketing es quien lleva sobre sus hombros la responsabilidad de investigar, desarrollar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Esta área en específico está a cargo de todo lo que está en torno a la marca, publicidad (ATL en su mayoría), promoción de marca, eventos, innovación y administración del portafolio.

Departamento de Trade-Marketing

Es el responsable de administrar el presupuesto y la ejecución de acciones en los puntos de ventas, así mismo colabora con el cumplimiento de campañas publicitarias (BTL en este caso), por último esta área realiza las acciones referentes a las dinámicas de precios según los distintos canales de ventas.

Departamento de ventas

El departamento de ventas es el que se encarga de la pre-venta de los productos y de dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales, por otra parte trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

Es con la estructura y equipo descrito anteriormente, que la empresa logra la producción de su línea de productos la cual vamos a describir a continuación.

2.2.6 Línea de productos

La UEN de Lácteos y Derivados de Florida Bebidas maneja distintas líneas de productos, desde que inició operaciones en octubre de 2012 fábrica leche, natilla, helados y queso crema. Aún no ha habido otras líneas de productos las cuales se hayan dejado de comercializar en virtud de situaciones que se hayan presentado en el mercado o por decisiones estratégicas. Lo anterior indica que su portafolio aun contiene todos aquellos productos que vieron nacer la marca “Mú”.

Los productos de marca Mú se venden en todo el país, y su portafolio actual incluye:

- **Leche:** Se ofrece tanto semidescremada como descremada, en una presentación en bolsa de 950ml, y en presentación de caja de un 250ml y 1litro. Desde un principio incluyó en su portafolio la leche de larga duración como parte de esta línea, con un periodo de vencimiento de 6 meses, sin necesidad de refrigeración gracias al procedimiento especial con el que se procesa.

Figura 2: Producto leche



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A.

- **Natilla:** Actualmente se comercializa la tipo casera liviana elaborada con 12% de grasa, se comercializa en bolsa plástica con cierre clip en diferentes tamaños: 100gr, 300gr, 400gr, 500gr y 1gal.

Figura 3: **Producto Natilla**



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A.

- **Yogurt:** Este es uno de los productos de la línea de lácteos, que se ofrece en diferentes sabores: fresa, melocotón y frutas mixtas; y en presentaciones de 200ml y 750ml. Su preparación incluye leche entera, pulpa natural, azúcar, leche en polvo, estabilizador, saborizante y colorante artificial.

Figura 4: **Producto Yogurt**



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A.

- **Queso Crema:** Disponibles en cajita de 100gr, 200gr, a granel y recientemente se introdujo una línea de queso cremas saborizados en Bolsa de 150gr. Los sabores en esta línea de productos son: tradicional, mediterráneo, chipotle, piña y tocineta. Algunos de los ingredientes que

los componen son leche entera, crema láctea, espesantes, sal, cultivo lácteo y otros.

Figura 5: Producto Queso crema



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

- **Helados:** La variedad de sabores distingue este lácteo, el consumidor puede disfrutar de vainilla, chocolate, chocoturrón, crema galleta, fresa, coco, crema maní, naranja piña, crema, crema chips, natilla, leche condensada, otros. También los puede encontrar en diferentes tamaños, palito, paleta, caja de 60gr, 485gr, medio galón y 2.5gal. Sus principales ingredientes son leche entera, azúcar, crema láctea, frutas secas, glucosa, leche en polvo, saborizantes artificiales y colorantes.

Figura 6: Producto Helados



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

- **Rompope:** en general esta bebida tiene poco tiempo en el mercado (dos años de forma intermitente), su mayor demanda se presenta en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de cara a Navidad, y la empresa ha impulsado sus ventas con degustaciones en los puntos de ventas.

El producto contiene 4% de alcohol, y se vende en presentaciones de litro. Su mezcla es a base de leche entera, leche en polvo, suero en polvo, saborizantes artificiales, estabilizadores y colorantes.

Figura 7: Producto Rompope



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

- **Lechitas saborizadas:** Se ofrecen en una amplia variedad de sabores, algunos de ellos únicos en el mercado: Chocolate, Fresa, vainilla, avena y granizado. Se pueden encontrar en presentaciones de 250ml y sus principales ingredientes son: leche entera, leche en polvo, saborizantes artificiales, estabilizadores y colorantes.

Figura 8: Producto Lechitas saborizadas



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

- **Crema dulce:** Este es un producto que se utiliza tradicionalmente en la gastronomía costarricense, esto ha hecho que se convierta en uno de los más relevantes del portafolio de lácteos. Se puede encontrar en presentación de 250ml.

Figura 8: Producto Lechitas saborizadas



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

Con respecto al nivel de participación de los productos en las ventas totales, los datos que suministró el Área de Ventas, señalan que un 70% de las ventas de Lácteos corresponden a la leche, y el restante 30% pertenece a los demás productos en orden de importancia: las lechitas saborizadas, Rompope, Crema dulce y Yogurt.

En el caso de las ventas de Derivados, un 50% corresponde a la venta de Natillas, y el otro 50% pertenece a los demás productos en orden de importancia: helados y queso crema.

2.2.7 Mercado Objetivo

Para la empresa el perfil de persona que consume leche es muy diverso, ya que es adquirida tanto por hombres como por mujeres, con rango de edades que se ubican desde los 5 años a los 80 años, debido a que es un producto de consumo masivo y que generalmente se encuentra presente en el hábito de alimenticio del núcleo familiar.

Además, la leche es adquirida por todas las clases sociales, actualmente se encuentra al alcance de los distintos niveles económicos, y se ofrece tanto en pequeñas pulperías, como tiendas de conveniencia y cadenas de supermercados, por ejemplo Megasuper, Automercado, entre otros.

Con respecto a la ubicación geográfica, dado que la distribución de la leche MÚ se hace a través de los mismos medios logísticos con los que se distribuyen todos los productos de Florida Bebidas, está cuenta con una cobertura a nivel nacional. Se cuenta con la venta del producto a través de venta directa y por medio de mayorista. La barrera más significativa que ha tenido la marca es que no ha podido ingresar a la cadena de supermercados Walmart, por ende

tampoco ha tenido acceso a sus distintos formatos, esto porque no le han aprobado su registro en estas cadenas.

Para toda empresa, no importa su actividad o sus dimensiones, la elección cuidadosa y la definición específica del mercado objetivo son esenciales para el desarrollo de una mezcla de marketing efectiva. Es por eso, que para este mercado de consumidores de Leche Marca Mú, Florida Bebidas S.A. ha desarrollado esfuerzos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, los cuales se resumen seguidamente mediante las 4 “P” de la mezcla de marketing.

2.2.8 Diagnóstico de la mezcla de marketing para la Leche semidescremada Mú

La creación de la mezcla de marketing para un producto permite formular las estrategias adecuadas a través del producto, precio, plaza y comunicación, de manera que con una propuesta integrada se logre cumplir o superar las expectativas de un mercado objetivo (Kotler y Keller, 2012). Bajo este concepto lo implementado por Florida Bebidas S.A. es lo siguiente:

2.2.8.1 Producto

En la entrevista realizada al Gerente de Planta Lácteos el Sr. Juan A. Durán, él indica que se hace la diferencia contra la competencia por las cualidades o atributos de los productos, es por eso que se aseguran que estos sean elaborados con materia prima de calidad. (Comunicación personal, 9 de febrero de 2016)

La planta de producción está ubicada en San Ramón, sobre la carretera interamericana; la misma es una planta de procesamiento de leche y fábrica de subproductos, donde diariamente produce leche y derivados como: natilla, helados, yogurt, rompopo, queso crema y otros. Además posee un laboratorio para realizar las pruebas y comprobar los estándares de calidad de la leche antes de su industrialización, al preparar las mezclas y cuando se termina cada corrida de producción.

Dentro de los estándares establecidos para la recepción de la leche se encuentran los siguientes⁶:

- **Propiedades Organolépticas:** La leche deberá tener un olor, color, textura y sabor característicos.
- **Acidez:** La leche debe tener una acidez normal entre 0,140% - 0,170%, expresada como ácido láctico valorable.
- **Gravedad específica:** La gravedad específica de la leche fluctuará entre 1,029 a 1,035 g/ml a una temperatura de 15,5 grados centígrados.
- **Sedimento:** El sedimento deberá ser inferior a 1 mg por litro.
- **Presencia de agroquímicos y productos veterinarios:** La leche debe estar libre de pesticidas (fungicidas, nematicidas e insecticidas), herbicidas y otras sustancias de uso veterinario, tales como: desparasitantes, hormonas entre otros. Para ello se harán los análisis pertinentes, y los rangos deben estar dentro de lo que establece el decreto N° 18862 MEIC del 27 de Marzo de 1989, conforme a la Ley, N° 5292 del 9 de Agosto de 1973.
- **Materia grasa:** no se aceptan leches que contengan menos del 3% de Mg.
- **Clasificación por grado:** para establecer la categoría de la leche se utiliza el método de recuento directo bacteriológico y somático, así se determina la calidad sanitaria.

La leche que se recibe en Planta Productora, proviene de la Cooperativa Coopeleche R.L.; esta a su vez acepta únicamente leches que reúnan todos y cada uno de los anteriores requisitos; es por ello que la función de control de calidad en la producción de los lácteos inicia desde que se recibe la leche de los camiones cisterna, puesto que para que sea almacenada primero se procede a efectuar pruebas de laboratorio que determinan su estado. Si se encuentra dentro de los parámetros aceptables mencionados se deposita en los silos para su posterior procesamiento.

Según los datos proporcionados por el Sr. Durán se utiliza alrededor del 60% del total de la leche para la elaboración del producto de leche semidescremada 1

⁶ Reglamento para el recibo de leche de Planta Lácteos, San Ramón. Florida Bebidas S.A.

litro. Sin embargo este porcentaje es variable y depende de las condiciones del mercado y las dinámicas comerciales. Normalmente se produce durante 5 días a la semana.

En la entrevista con el Gerente de Marca, la Sra. Liliana Valverde, ella mencionó que las cualidades que busca resaltar la empresa en su producto de leche semidescremada son; el sabor, color, aroma y textura cremosa, para esto según indica, en la caja resaltan características del producto como: “la leche es 100% de vaca, es un producto respaldado por Florida Bebidas S.A. y tiene certificados de calidad”. En su comentario resaltó que el producto de leche semidescremada 1L “es el líder en volumen de ventas del catálogo de productos lácteos de la compañía”.

El proceso de elaboración que tienen, es el método tradicional de producción, básicamente inicia con el proceso de descremado, seguido de la ultra pasteurización, cuyo proceso además de eliminar los microorganismos patógenos, también elimina los que descomponen la leche; posteriormente se homogeniza; y se envasa asépticamente en Tetra Brik en presentación de un litro.

Empaque:

Se envase en un empaque de Tetra Brik, en presentación de 1 litro. Una gran variedad de los productos del portafolio de Lácteos de la compañía son envasados asépticamente y este sistema permite que los productos conserven sus características de calidad, incluso después de ser almacenados durante meses sin refrigeración.

El envase Tetra Brik está formado de 7 capas que vistas de adentro hacia afuera son: 1. Polietileno, 2. Polietileno, 3. Aluminio, 4. Polietileno, 5. Papel, 6. Impresión (tinta) y 7. Polietileno. El polietileno hace el envase hermético respecto a los líquidos, el aluminio impide el paso de la luz y gases y el papel le da la rigidez o consistencia al envase.

En cuanto a imagen de la caja, según la descripción que hizo la Sra. Valverde “lo que buscábamos al momento de hacer el diseño de la imagen era resaltar los colores, que no fuese la tradicional caja azul, que se saliera de contexto, que

fuera alegre, que llamase la atención de los más pequeños de la casa, pero que al mismo tiempo transmitiera seguridad, confianza y ternura a los adultos, quienes son los compradores; es por eso que dimos vida a la vaquita Mú”. Según indica el cumplimiento de las tareas anteriormente descritas por la Sra. Valverde se validaron mediante un grupo focal antes del lanzamiento al mercado. (Comunicación personal, 9 de febrero de 2016)

Por otro lado, indicó que posterior al lanzamiento han ido haciendo algunos ajustes en cuanto a materiales usados en el empaque, uno de ellos es la tapa rosca, la cual según reveló que al inicio de su comercialización tuvieron varios quejas en servicio al cliente porque estos indicaban que era muy difícil de abrir y que más bien los clientes estaban optando por cortar las llamadas “orejas” para poder sacar el líquido. En apariencia el objetivo era ser los primeros en salir al mercado con una tapa rosca, pero al traer inconvenientes al consumidor más bien esto eclipsó la invención. A continuación, en la figura 9, se puede apreciar su presentación actual:

Figura 9: Imagen de la leche semidescremada 1 Litro



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

Otra característica del empaque, es que en los lados laterales de la caja se detalla la información nutricional, los ingredientes utilizados, los datos generales de la empresa: ubicación, teléfono del centro de servicio al cliente, fax, apartado

y correo electrónico, de tal manera que el comprador disponga de medios para contactar a la entidad responsable de fabricar el producto.

A continuación, en el cuadro 5, se especifican los componentes nutricionales y cantidades, reflejados en el empaque:

Cuadro 5: Información Nutricional de la Leche semidescremada Mu 1 Litro.

Información Nutricional		
Presentación de empaque	1 Litro	
Tamaño por porción	250ml	
Porciones por envase	4	
Cant. por porción	%VD*	%DV*
Energía	525 kj (125 kcal)	
Grasa	5g	8%
Grasa Saturada	3,2g	16%
Sodio	88mg	4%
Carbohidratos	12g	
Proteína	8g	16%
Vitaminas y Minerales		
Vitamina A	180ug	22%
Ácido Fólico	40ug	20%
Calcio	300mg	37%
Hierro	1,4mg	10%
* Porcentaje basado en los Valores Diarios para una dieta de 2000Kcal según recomendaciones de FAO / OMS.		

* Fuente: Producto Leche semidescremada Mú 1 Litro.

Marca:

Para su diferenciación, la empresa Florida Bebidas S.A., desde que dio nacimiento a su Unidad Estratégica de Negocios de Lácteos y Derivados en Octubre del 2012 hasta la fecha, ha utilizado la marca Mú en todos sus productos.

La Sra. Valverde mencionó que desde que se dio la concepción de la marca, esta vino acompañada de un ícono identificativo con personalidad propia, “la vaquita”, la cual tiene como objetivo generar ternura entre las madres y crear empatía a los niños para que la percibiesen como juguetona. Se buscaba generar una imagen menos formal, contraria a lo que el competidor principal “Dos Pinos” ha venido haciendo a lo largo de los años, cuyas campañas publicitarias

apelan a su trayectoria en el mercado y crea un mensaje más formal hacia los competidores mencionando su experiencia y respaldo.

El diseño de la vaquita Mú ha tenido pocas variaciones, básicamente lo que se mantiene presente es la personalidad propia de la figura, la cual interactúa de acuerdo al mensaje que se quiera dar. La marca registrada por la empresa, se muestra en la figura 10 a continuación:

Figura 10: Marca Mú



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

2.2.8.2 Precio

Las decisiones sobre precio son de vital importancia en la estrategia de marketing de cualquier negocio, debido a que es la única variable que le genera valor económico, es por ello que este se debe determinar de manera que satisfaga a las partes involucradas; empresa, cliente y consumidor final.

La fijación de precio para la Leche Semidescremada Mú 1 litro, según la entrevista realizada al Sr. Erick Mora, Analista Financiero, involucra distintos departamentos bajo un esquema de costeo: producción, financiero, marketing y ventas, para que así su definición contemple todos los costos implícitos y asegure la rentabilidad. Con toda la información generada y alta gerencia establece el precio final.

Para determinar el precio utilizan una combinación entre el enfoque de costos y el enfoque basado en la competencia, con el fin de mantener un precio competitivo en relación con el mercado.

En referencia al costo de la materia prima principal, es decir la leche, en esta se maneja un precio estandarizado, regulado por medio de un contrato de compra de cuota de leche anual y mensual. Este contrato es entre las partes, Florida Bebidas S.A. y la cooperativa Coopeleche R.L. De no consumir la cuota establecida se deben comercializar los excedentes con otras productoras directamente.

En lo que respecta al precio del producto de Leche Semidescremada Mú 1 litro, el precio al detalle propone un margen de ganancia aproximado de 5% y 10%, y el precio sugerido a los negocios incluye un margen de utilidad que se aproxima al 12%. La política de precio de Florida Bebidas S.A. indica que para el portafolio de Lácteos y Derivados, los productos deben a un precio ligeramente inferior (que oscile entre el 5% y 10%) al del competidor más fuerte en el mercado, en este caso en específico “Dos Pinos”.

Por otra parte, es importante mencionar que según la Ley de Impuestos sobre las Ventas, Capítulo III: Artículo 9 la leche es un producto que forma parte de la canasta básica alimentaria, por lo cual no se le aplica el 13% de impuestos.

De acuerdo con un mapeo de precios que se hizo mediante observación 15 supermercados de las distintas cadenas, en el Casco Metropolitano específicamente, encontramos que efectivamente la leche Semidescremada Mú 1 litro, mantiene un precio inferior al de su competidor directo que oscila entre un 10% y un 15%.

A continuación, en el cuadro 6, se presenta un comparativo de precios de acuerdo al promedio encontrado en el mercado:

Cuadro 6: *Mapeo de precio de leche 1 litro*

Mapeo de Precio de Leche 1L										
Marca	Foto	Fresh Market	Vindi	Automerca do	Walmart	Más x Menos	Megasúper	Palí	Pricemart	Cristal
Dos Pinos Semidescremada		850	865	825	775	835	800	810	-	824
Coronado Semidescremada		-	-	790	770	775	785	720	-	761
Centrolac Semidescremada		-	-	-	550	-	-	-	-	684
Mu! Semidescremada		-	800	750	-	-	730	-	-	750
Sabemás Semidescremada		-	-	-	765	610	-	595	-	-
Eskimo Semidescremada		-	-	-	630	625	-	595	-	-

Fuente: Autor del documento.

En el cuadro anterior, encontramos como dato relevante que comparando la Leche semidescremada 1 litro de Don Pinos, Mú y Coronado, es Mú quién tiene el precio más bajo. Manteniendo un promedio de ¢750 por caja.

Por otra parte, sobre el tema de políticas de crédito es importante mencionar que la empresa posee la estructura de pre-ventas, y esta a su vez rige bajo la política de crédito a 30 días como norma general, pero dependiendo del cliente este plazo de pago se puede acortar.

En relación con la política de descuentos, está se aplica principalmente a clientes quienes realicen compras de grandes cantidades o negociaciones establecidas por exclusividad. Al ser la venta de leche uno de los productos menos rentables del portafolio, esto limita excesivamente la cantidad de descuento que se puede otorgar en el producto. Es por esta razón que se aplican dinámicas, en donde el descuento se aplica a líneas con mejor rentabilidad en lugar de la leche.

2.2.8.3 Plaza

El Sr. Segovia mencionó en la reunión que se mantuvo que, “la distribución en uno de los elementos más claves para lograr que los consumidores finales conozcan el producto, dándoles acceso al producto en el momento que lo necesiten, allí la importancia de contar con una cadena de abastecimiento eficiente y efectiva”. Indicó que una ventaja que tiene la leche de larga duración

es que facilita las condiciones de distribución y almacenamiento, siendo más fácil hacerla llegar a cualquier parte del país. (Comunicación personal, 15 de febrero de 2016)

De acuerdo con la información brindada por el Coordinador de Distribución, el Sr. Roy Porras, se utiliza la misma red de distribución existente y los mismos equipos para la repartición de todos los productos que comercializa la compañía, en otras palabras la leche viaja junto con la cerveza, los Vinos, bebidas refrescantes y alimentos.

El Sr. Porras dice que la empresa es reconocida por tener una de las redes de distribución más grandes del país, lo cual le ha permitido llevar sus productos a la cercanía del consumidor final, no importa la región del país. Además, cuentan con socios estratégicos, los cuales son los administradores de distintas zonas de distribución a las cuales, por economía de escala, los camiones de Florida Bebidas S.A. no acceden o no llegan.

La empresa utiliza distintos métodos para la comercialización, esto fue compartido por el Gerente de Ventas, el Sr. Luis Diego Montero, expuso que los mediadores son:

Venta directa: Son 9 rutas de ventas, que andan con un pequeño camión realizando ventas directas a una lista de clientes programada el día anterior a las visitas. Estos van a zonas específicas, y cubren principalmente zonas del casco metropolitano.

Intermediarios: Este canal la empresa los utiliza para cubrir un mercado más amplio, teniendo acceso a una mayor cantidad de consumidores y por ende expandir el alcance de sus líneas de productos. Son diferentes tipos:

- Agentes de pre-venta: Son vendedores propios de la empresa que realizan su esfuerzo de ventas, visitan directamente a clientes detallistas para que al día siguiente la flota distribución pase haciendo la entrega de la compra realizada al agente de pre-venta. El Departamento de mercadeo y Ventas capacita a dicho personal para que pueda ejecutar un adecuado proceso de negociación y los capacita en las distintas etapas

de comercialización, para que conozca mejor el producto y pueda comunicar con claridad sus características y beneficios.

- **Mayoristas:** Son aquellos intermediarios que tienen autorización para distribuir el producto a negocios minoristas. Antes de conceder una ruta el departamento de Mercadeo y Ventas realiza un proceso de selección para evaluar, la experiencia como comerciantes y el conocimiento sobre el mercado local.

Es de esta manera, que la marca Mú logra presencia en zonas de difícil acceso o alejadas donde le resulta muy costoso el desplazamiento y comercialización de sus productos.

Para realizar la distribución exclusiva de los productos bajo la marca Mú, la empresa invirtió en ocho rutas propias, para las cuales utiliza una flotilla de ocho camiones; con su respectivo agente de ventas, este modelo es bajo la modalidad de venta directa.

Actualmente la leche semidescremada se comercializa en todo el país, principalmente a través de los canales de detalle.

2.2.8.4 Promoción

El propósito general de la promoción apunta a crear conciencia e interés sobre un producto, así como de la empresa que lo suministra, y con esto, diferenciar su oferta en relación con la de la competencia. En este aspecto la empresa Florida Bebidas S.A. no ha profundizado en gran medida, ya que ha realizado pocos esfuerzos de comunicación y son limitados a nivel nacional, los mínimos esfuerzos que ha habido han promovido la marca Mú de forma general, no enfocándose en un producto en específico como en el caso de la leche semidescremada.

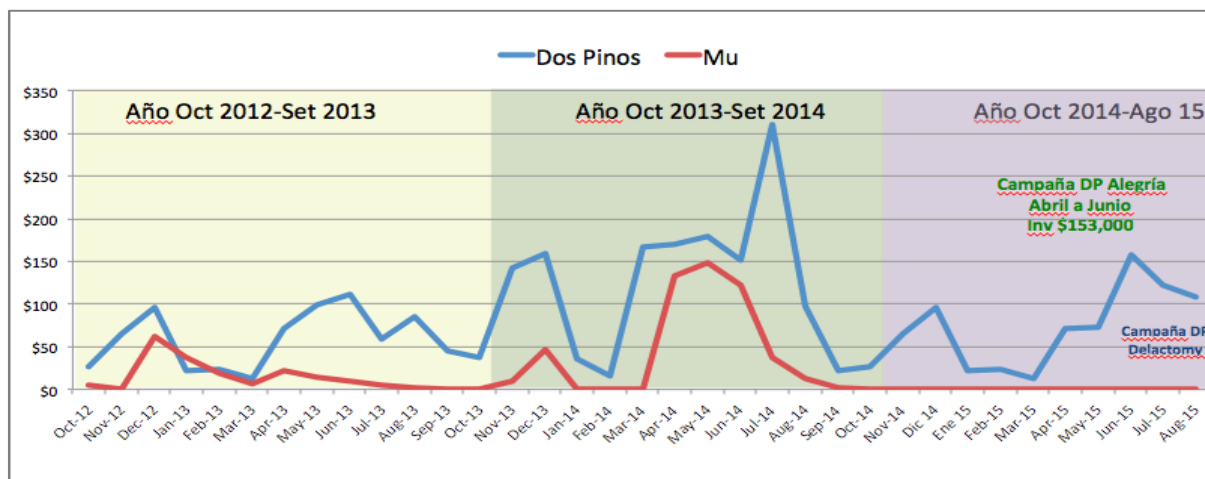
A continuación se mencionan las estrategias efectuadas en torno a la mercadotecnia de la marca Mú en Florida Bebidas S.A.:

A. Publicidad

En una entrevista realizada a Jessica Barahona, ejecutiva de la Agencia Publicitaria Havas Tribu para la empresa Florida Bebidas S.A., ella nos indicó

que los esfuerzos e inversiones en publicidad realizados en el último año para la marca Mú han sido mínimos, ella nos facilitó una gráfica comparativa (figura 11) de las inversiones en publicidad de la Marca Mú versus su competidor más fuerte “Dos Pinos” (Comunicación personal, 15 de febrero de 2016)

Figura 11: Análisis comparativo de inversión en publicidad

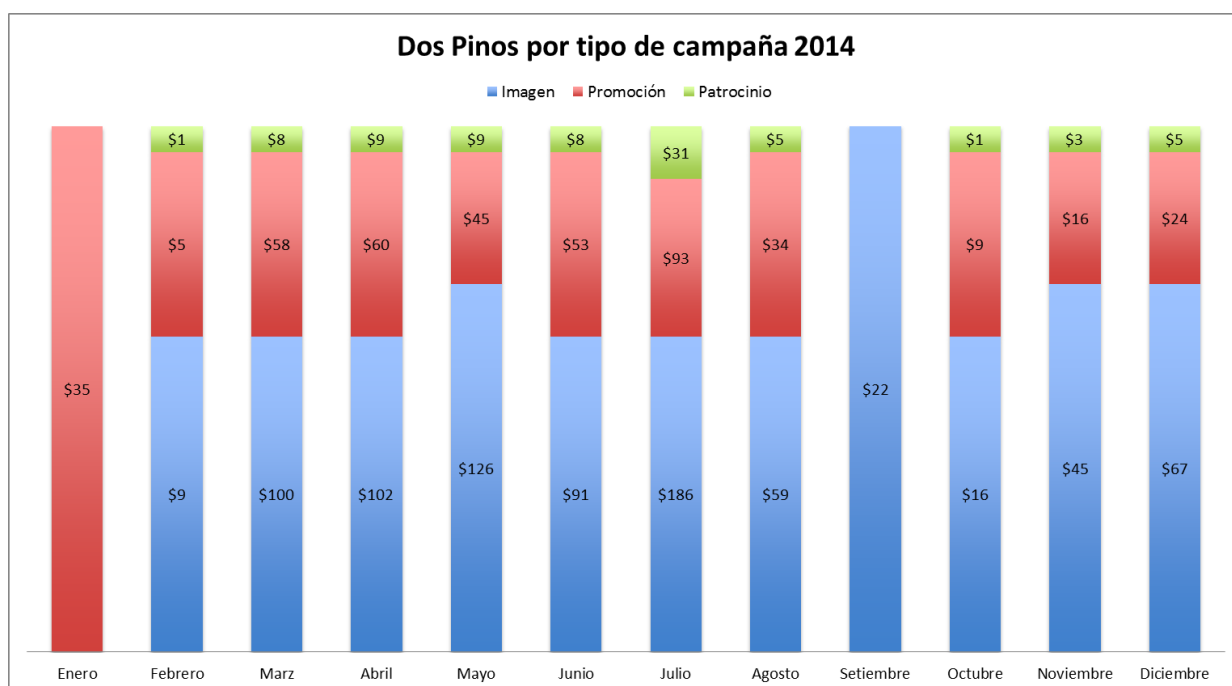


* Fuente: Agencia de publicidad Havas TRIBU

Como se observa en la gráfica anterior, las inversiones en publicidad en el último año para la marca Mú han sido nulas. En la entrevista que se le realizó a Don Rafael Segovia, se le consultó respecto a este punto, indica que la inversión del periodo 2015 fue para productos alternativos que lanzaron bajo la sombrilla de otra marca ya registrada en las cadenas, con el fin de lograr ingresar con productos lácteos a la cadena de supermercados Walmart.

En la siguiente figura 12, se busca dar visibilidad del esfuerzo que le da la competencia a la imagen de la marca, siendo que casi un 70% de las inversiones las utilizan en fuertes campañas de imagen.

Figura 12: Inversión de Dos Pinos por tipo de campaña



* Fuente: Agencia de publicidad Havas TRIBU

Por otra parte, otros esfuerzos que se han hecho son los siguientes:

Mantas y afiches: estos son utilizados de forma constante para dar presencia en los establecimientos donde se venden los productos, dando foco a todo el portafolio, no solo a un producto en particular. Se tiene una manta gigante en las afueras de la planta de producción de San Ramón, y en las oficinas de San Joaquín de Flores se tiene la Vaquita Mú gigante sobre la calle principal, para que se identifique desde lejos.

Anuncios en publicaciones empresariales: Se utilizan los medios corporativos para estar dando anuncios de las novedades y actividades que tiene la marca. Además siempre se hace trabajo en conjunto con otras marcas de la empresa, para diluir costos de publicidad y promoción.

Página Web: La página de Florida Bebidas S.A. tiene espacios para que cada una de las marcas esté haciendo anuncios y esté a disposición del público el catálogo de productos de cada una de las líneas, así como el contacto de servicio al cliente en caso que se requiera contactar con el departamento de ventas y calidad.

Figura 13: Página web de Florida Bebidas S.A.



* Fuente: www.florida.co.cr / Florida Bebidas S.A

B. Venta personal

La empresa realiza un mayor esfuerzo de marketing a través de su fuerza de ventas directa y tercerizada; esto porque son los vendedores son los que impulsan la compra de los productos en los distintos puntos de ventas. Es por esta razón que a ellos se les probé de mucho material POP para la ejecución de las dinámicas en los puntos de venta. Junto con lo anterior, también se trabaja para que en las cadenas de supermercados donde se tiene presencia y en los canales educativos, se publiquen afiches con actualizaciones de las innovaciones y dinámicas de la marca.

C. Promoción

Los principales método que se han usado es el de activación de descuentos, packs virtuales en conjunto con otras marcas que pertenecen a la compañía, Push & Pull, packs promocionales, bandeos, regalías, impulsadoras y degustaciones en puntos de ventas a establecimientos específicos con gran afluencia de personas para mostrar presencia, propiciar el consumo y dar a conocer los productos a los consumidores.

Otra estrategia que se ha usado es la de concientización social, se hace una campaña en donde los consumidores finales compran leche para donación al banco de alimentos. Esto da presencia de imagen.

D. Relaciones públicas

La empresa como tal participa en algunas actividades de carácter social, mediante la cual le da presencia a las distintas marcas, como lo son los voluntariados, Teletón, charlas educativas en colegios y escuelas, e inclusive en la planta de producción con el objetivo de capacitar a los jóvenes y niños en temas relacionados con la producción y los alimentos que comercializa marca.

2.2.9 Competencia

La competencia de la Leche semidescremada Mú 1 litro, según lo que expuso la Sra. Valverde está conformada por las siguientes empresas:

2.2.9.1 Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Esta Cooperativa más conocida en el mercado como “Dos Pinos”, es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos lácteos y bebidas refrescantes, surgió en el año 1948, como una respuesta a las necesidades de un grupo de productores de leche que tenían problemas para comercializar su producto de forma individual. La Cooperativa nació en el marco del movimiento cooperativo que promovió la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales, en el Banco Nacional de Costa Rica.

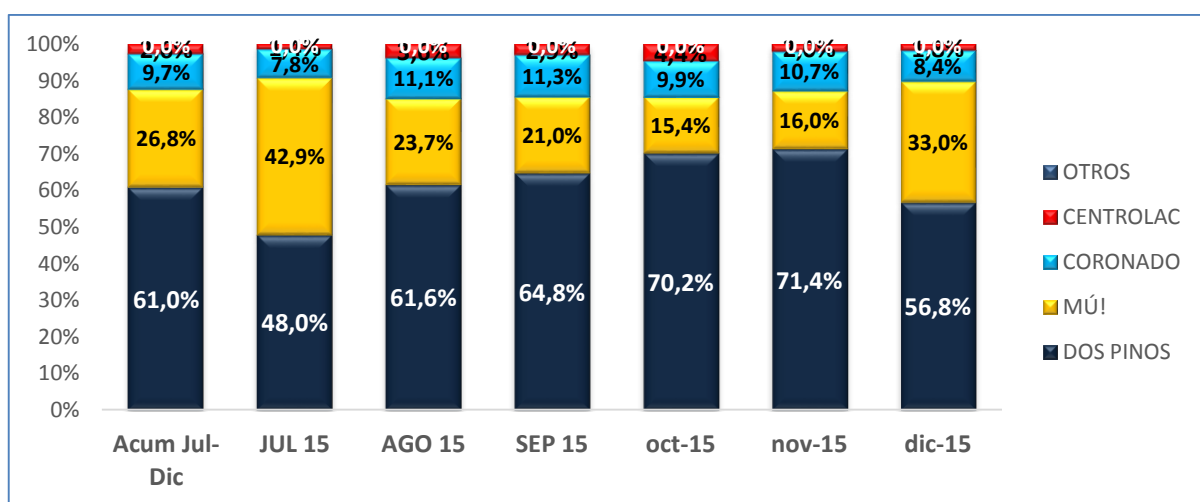
Está ubicada en el Coyol de Alajuela, inició con la producción de leche y derivados como mantequilla, queso y leche con sabores; contaba con una pequeña flota de camiones que recolectaban y al mismo tiempo distribuían la leche. Conforme pasó el tiempo y gracias a los estímulos en el aumento de la producción, fue incursionando en otras líneas de productos que le generaron mayores beneficios y capital para invertir.

Cuenta con nueve centros de distribución en todo el país, en la actualidad es una cooperativa que cuenta con más de 250 camiones propios, entre los cuales se manejan tres formatos: Refrigerado, Congelado y temperatura ambiente. Estos

abastecen todo el territorio nacional, con una amplia gama de productos en diferentes presentaciones y categorías.

Florida Bebidas S.A. paga el servicio de venta de bases de datos para dar seguimiento a las ventas de sus productos contra los de la competencia, los principales hallazgo que indican tener es que han llegado a ser la segunda marca más vendida en la categoría de Lácteos en las cadenas de supermercados donde tienen presencia. A continuación, en el gráfico 5, los datos proporcionados como ejemplo para efectos de este documento:

Gráfico 5: Venta de Leche semidescremada 1L, GESSA



Fuente: Gerencia de Mercadeo, Florida Bebidas S.A.

Los productos, contra los que directamente compite la marca MÚ, son los productos de Leche en presentación de 1 litro, registrados bajo la marca “Dos Pinos”, y se detallan a continuación:

Leche semidescremada 1 litro

- Descripción: Leche fluida semidescremada 100% de vaca, estandarizada al 2% de grasa. De larga duración. Homogenizada y ultra pasteurizada.
- Presentación: 1 litro y 250 ml Tetrabrik Aseptic
- Almacenamiento: Antes de abierto no necesita refrigeración. Temperatura Ambiente de 25°C lugar fresco. En refrigeración de 0°C a 6°C.
- Durabilidad: 8 meses en buenas condiciones.

En la figura 14 se muestra dicha presentación:

Figura 14: Imagen de leche semidescremada Dos Pinos 2% de grasa



* Fuente: www.dospinos.com / Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Leche descremada 1 Litro

- Descripción: Leche descremada 100% de vaca, de larga duración, homogeneizada y ultra pasteurizada, 0% de grasa.
- Presentación: 1 litro.
- Almacenamiento: Antes de abierto no necesita refrigeración. Temperatura Ambiente de 25°C lugar fresco. En refrigeración de 0°C a 6°C.
- Durabilidad: 8 meses en buenas condiciones.

En la figura 15 se muestra dicha presentación:

Figura 15: Imagen de leche descremada Dos Pinos 0% de grasa



* Fuente: www.dospinos.com / Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Otro seguimiento que hace Florida Bebidas S.A. de la competencia, se hace mediante las visitas a puntos de ventas tanto de ejecutivos del departamento del área de Marketing y Trade, como visitas de “Displays” quienes son los responsables de velar por la colocación de los productos en góndola y cámaras de refrigeración, como instalación de exhibidores dentro de los puntos de ventas.

Los insumos que sacan de estas visitas son la actualización inmediata en cuanto a las acciones que está tomando la competencia, ya sea con productos promocionales, innovaciones o acciones dentro de los establecimientos.

Figura 16: *Seguimiento a la competencia*

Dinámicas Comerciales & Innovaciones Enero 2016:



Inversión en campaña de “Alegría” Diciembre 2015:



* Fuente: Departamento Marketing & Trade / Florida Bebidas S.A.

2.2.9.2 *Cooperativa Agropecuaria de Coronado R.L. (Coopecoronado)*

Anteriormente conocida como “Coopecoronado”, en el año 2012 esta fue absorbida por Dos Pinos, siendo así que el competidor más fuerte del mercado se fusionó con la cooperativa Coopecoronado.

Ambas compañías mantenían una alianza desde 1999, mediante la cual Coopecoronado se convertía en asociado de Dos Pinos. Desde mayo del 2012, casi la totalidad de los 300 empleados de Coopecoronado se integraron a Dos Pinos, según un comunicado que emitió Dos Pinos el 14 de mayo de 2014.

Dado lo anterior, toda la estructura y plataforma de comercialización que posee Dos Pinos, es la que hoy comercializa los productos bajo la marca “Coronado”. A continuación la descripción de su producto:

Leche semidescremada 1 litro

- Descripción: Leche fluida semidescremada 100% de vaca, estandarizada al 2% de grasa. De larga duración. Homogenizada y ultra pasteurizada.
- Presentación: 1 litro.
- Almacenamiento: Antes de abierto no necesita refrigeración. Temperatura Ambiente de 25°C lugar fresco. En refrigeración de 0°C a 6°C.
- Durabilidad: 6 meses en buenas condiciones.

En la figura 17 se muestra dicha presentación:

Figura 17: Imagen de leche semidescremada Coronado 2% de grasa



* Fuente: www.dospinos.com / Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Leche descremada 1 Litro

- Descripción: Leche descremada 100% de vaca, de larga duración, homogeneizada y ultra pasteurizada, 0% de grasa.
- Presentación: 1 litro.
- Almacenamiento: Antes de abierto no necesita refrigeración. Temperatura Ambiente de 25°C lugar fresco. En refrigeración de 0°C a 6°C.
- Durabilidad: 6 meses en buenas condiciones.

En la figura 18 se muestra dicha presentación:

Figura 18: Imagen de leche descremada Coronado 0% de grasa



* Fuente: www.dospinos.com / Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos R.L.

2.2.9.3 Otros competidores (Marcas importadas)

CENTROLAC⁷

La empresa y su planta de producción se ubican en Nicaragua, es una sociedad que nace a través de una alianza entre la Compañía Cervecera de Nicaragua y Productos Lácteos de Costa Rica, que inician con la comercialización de sus productos en el mercado costarricense. Tiene presencia en otros países de Latinoamérica como Venezuela con Albanisa, también ofrece productos lácteos en El Salvador a través de la distribuidora Dizac S.A. y en Guatemala con Grupo Futura S.A. de C.V.

Se distribuye en el país por medio de la Distribuidora Detallista Total; entre la gama de productos que ofrece se encuentran leche entera, semidescremada y descremada, además de leche saborizada con chocolate, fresa, banana-fresa y vainilla. Se cuenta también con una variedad de bebidas saborizadas de uva, manzana, pera y fruit punch.

En la figura 19 se muestran las presentaciones de leche que han introducido al mercado costarricense:

Figura 19: Imagen de leche descremada y semidescremada Centrolac

⁷ Página WEB de Centrolac. "Historia". Recuperado el 5 de enero de 2016 de <http://www.centrolac.com.ni/productos-lacteos-en-costa-rica.html>



* Fuente: www.centrolac.com.ni/ Centrolac

ESKIMO⁸

Eskimo, la marca líder de helados en Nicaragua, se consolida aquí mediante la empresa Sorbetes de Costa Rica, que asumió la representación. Ellos no solo se han enfocado en la venta de helados, sino que también han iniciado con la importación de las diferentes líneas de productos que tiene la marca, a través del registro de marca que tienen de estas en la cadena Walmart a nivel regional.

Dado lo anterior, han aprovechado esa oportunidad, y hoy se pueden encontrar en las distintas tiendas de Walmart los productos marca Eskimo. Al igual que los competidores anteriores, la variedad que ofrece esta marca es de leche semidescremada y descremada.

2.2.9.4 *Productos alternativos y tendencias del mercado*

Existe la tendencia, donde cada día hay más personas que se están volviendo intolerantes a la lactosa⁹, por lo anterior los consumidores están buscando alternativas que les suplan los mismos valores nutricionales que la leche tradicional provee.

De la soja, el arroz, las almendras, las avellanas, del coco, las semillas de girasol, y demás, se puede extraer un líquido en apariencia nutritivo, con grandes cantidades de calcio y muy digestible y apropiado para el estómago humano. Este líquido se suele llamar “leche” también, por su aspecto y utilidad que pueden ser los mismos que los de la leche de vaca; según el artículo postulado en la página de la facultad médica de Harvard, en Enero de este año¹⁰, se indica que

⁸ <https://eskimo.com.ni/>

⁹ <http://www.biblioteca-medica.com.ar/2016/01/cientifico-de-harvard-suplica-que.html>

¹⁰ <http://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/>

dichos sustitutos superan tanto en aspecto nutricional como en el de digestibilidad a la leche de vaca. A estas leches se les conoce como leches vegetales.

Estas leches cada día van ganando más presencia y mercado en el país. La mayoría de estas opciones son importadas y se encuentran a precios mucho más alto que los de las leches tradicionales. Las marcas con mayor presencia en el mercado costarricense son Silk Almond y Pacífico.

También son opciones para quienes siguen una dieta vegetariana o vegana, o si buscan perder peso.

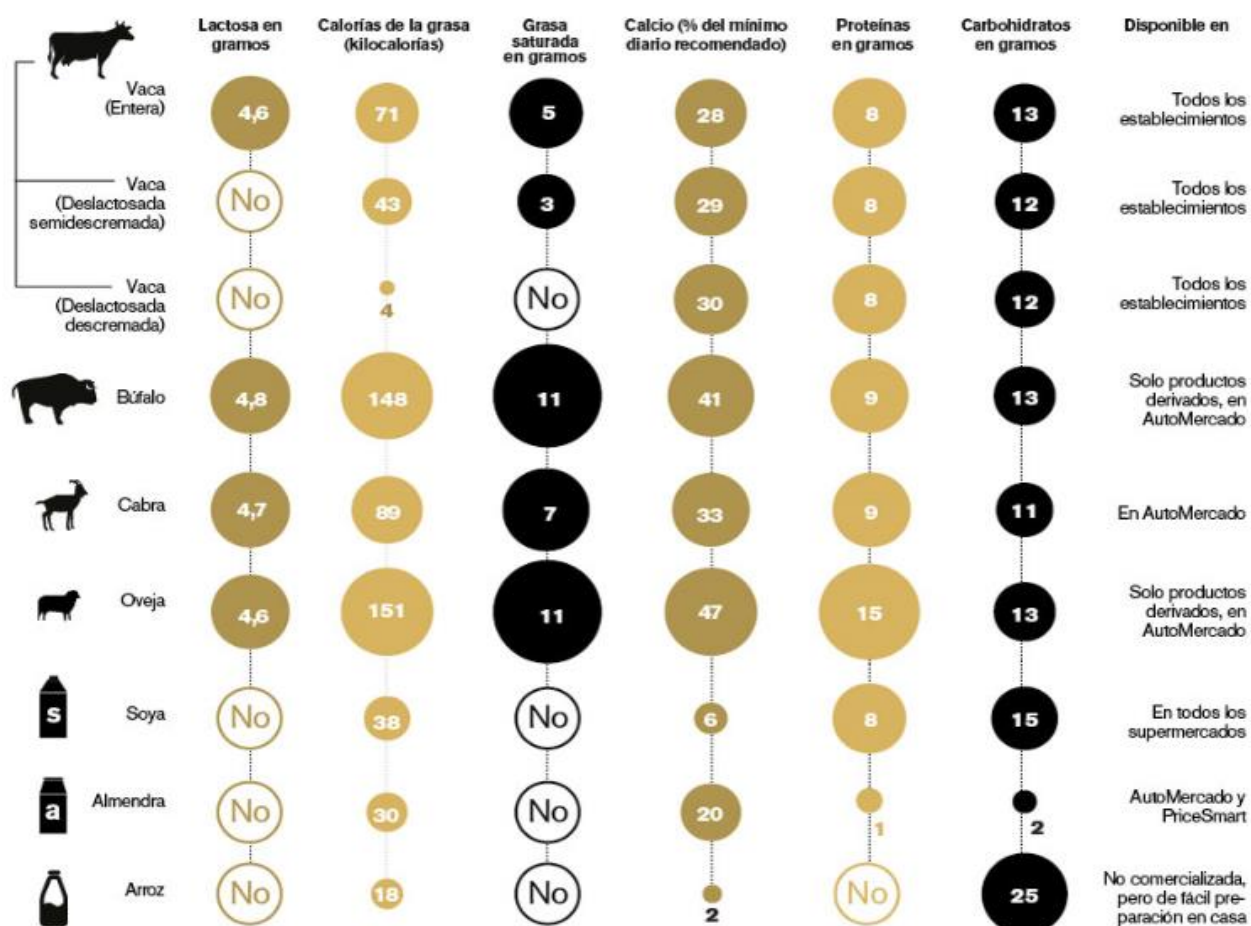
Valorando los aspectos de estas leches, según la American College of Cardiology, con estos tipos de leche hay que tener especial cuidado en la cantidad de nutrientes que se está recibiendo, puesto que mientras la leche de soya tiene una cantidad similar de proteínas y calorías que la leche semidescremada, no está ni cercana a aportar la misma cantidad de calcio, a menos de que sea fortificada. Por otro lado, La leche de almendra sí es más alta en calcio y más baja en grasas que la leche de soya, pero contiene muy pocas proteínas. Entonces siempre hay que compensar, los nutrientes que se están dejando de ingerir con otros alimentos.

Otro de los sustitutos a valorar son leches de otros tipos de animales, las cuales son un poco más difíciles de conseguir; pues solamente la leche de cabra se consigue en algunos supermercados. Aunque son más altas en calorías y grasas, estas pueden contener más proteínas y hasta el doble de calcio que la de vaca.

No obstante, la oferta sí va creciendo. Ya se han comenzado a colocar productos derivados de la leche de búfala y de oveja en algunos supermercados especializados y de productos importados.

En la figura 20 se puede observar la variedad de alternativas, valor nutricional y disponibilidad en los distintos canales de ventas.

Figura 20: Comparación entre tipos de leche



* Fuente: La Nación, tipo de leches según necesidades. 2013.

2.2.10 Servicio al cliente

En la siguiente sección se analiza el proceso de servicio al cliente y satisfacción con el servicio en los distintos canales de ventas de la Marca Mú.

2.2.10.1 Satisfacción del cliente

La empresa cuenta con una plataforma de servicio al cliente, para atender las distintas necesidades que sufran los consumidores y compradores a través de todo el proceso de comercialización. Esta plataforma se conoce como Centro de Primer Contacto (CPC).

A través de una entrevista que se mantuvo con la Jefe del CPC, Yessenia Valerio Sánchez, ella indica que el centro atiende solicitudes de: consumidores, clientes (compradores) y clientes internos. La labor principal que tiene el centro es dar trazabilidad a las solicitudes o casos que entran a través de su plataforma, y direccionarlas a las áreas y responsables que correspondan.

Algunas de las tipificaciones que tienen en cuanto a casos o solicitudes que se les hacen son:

- Equipo frío: Solicitud de equipo, frío, retiro de emergencia de equipo frío, reporte de averías, otros.
- Disconformidades: Pueden ser de producto, atención, servicio de entrega, visita, otros.
- Rotulación

Los medios de contacto que se poseen al alcance del consumidor, son:

- Línea gratuita: 800-FLORIDA
- Teléfonos: (506) 2437-6635 / (506) 2437-6700
- Correo electrónico: a través de la página web <http://www.florida.co.cr/website/Frontend/contact>

Cada solicitud lleva su propio proceso, y es por esta razón que asignan cada caso al área según corresponda. Dependiendo de la tipificación y solicitud, así es el tiempo de respuesta que tiene cada tarea asignada.

Para asegurar que las solicitudes de todos los clientes hayan sido atendidas, llevan indicadores de efectividad, ingreso de llamadas, índice de tiempo de respuesta, etc. Estos indicadores no necesariamente impactan al personal del CPC, sino más bien impactan a los responsables a quienes se les asignó la tarea. El programa informático que usan es el Siebel.

Entorno a los casos que impactan directamente a la categoría de Lácteos, la Sra. Valerio, indica que no han tenido casos que, hasta el momento, hayan impactado negativamente a la categoría; mencionó que en toda la historia de la categoría, el único tema que estuvo como foco por constantes quejas de consumidores finales, fue el tema de la tapa rosca de la leche (el abre fácil) en el año 2013, esto fue posterior al lanzamiento de la marca. Según la queja de los consumidores no era fácil de abrir y tenían que finalmente cortar las orejas de la caja para sacar el líquido. Esto en apariencia fue atendido, mediante un cambio de la tapa rosca que usaban. Posterior al cambio no han vuelto a recibir quejas entorno al mismo tema.

2.2.10.2 Satisfacción del canal

Para esta sección se entrevistó a uno de los Analistas de Cadena de Abastecimiento, el Sr. Elver Rojas Hidalgo, quien tiene el rol de asegurar el servicio a las cadenas de supermercados, donde hace la función de ente coordinador entre ambas partes, para garantizar una cadena de suplencia colaborativa.

El indicador que se mide para medir la efectividad del servicio y abastecimiento a las cadenas de supermercados es el llamado “Fill Rate”. Este indicador es la división de la cantidad de cajas entregadas efectivamente a las cadenas contra la cantidad de cajas que las cadenas ordenaron; este indicador lo miden semanalmente y es enviado por las cadenas de supermercados a Florida Bebidas S.A. En la figura 21 se encuentra el último reporte consolidado por el Sr. Elver Rojas para el canal moderno (mejor conocido como cadenas de supermercados), la meta de desempeño según indicó es de 95%, según indica la categoría de leche, es una de las que tiene mejor índice de desempeño.

Figura 21: *Fill rate canal moderno*

			2015	2015	2015	2016	2016	2016
Artículo	Descripción	Presentación	Sem 50	Sem 51	Sem 52 (Fin de año)	Sem 1	Sem 2	Sem 3
123152	MU LECHE UHT SEMIDESCREMADA 250ML CAJA	250ml	94%	95%	89%	98%	99%	98%
123844	MU LECHE UHT DESCREMADA 1L CAJA	1000ml	97%	96%	90%	98%	97%	96%
124627	MU LECHE UHT SEMIDESCREMADA 1L CAJA	1000ml	97%	97%	91%	98%	98%	98%

* Fuente: Departamento de Distribución, Florida Bebidas S.A.

En la tabla anterior, según describe el Sr. Rojas la semana 52 del año (según calendario Florida Bebidas hay 52 semanas considerando las fechas del 27 al 31 de Diciembre 2015), esta semana tuvo un desempeño muy bajo, por la salida a vacaciones de fin de año.

Por otro lado para medir el desempeño del servicio en otros canales, utilizan otros indicadores como el llamado “OTIF (On time in full)” el cual para la categoría de lácteos tiene un desempeño del 97,8% contra una meta de 97% para el año fiscal 2016. Por otro lado también miden los faltantes de producto contra facturación, para asegurar la disponibilidad de inventarios para la venta final.

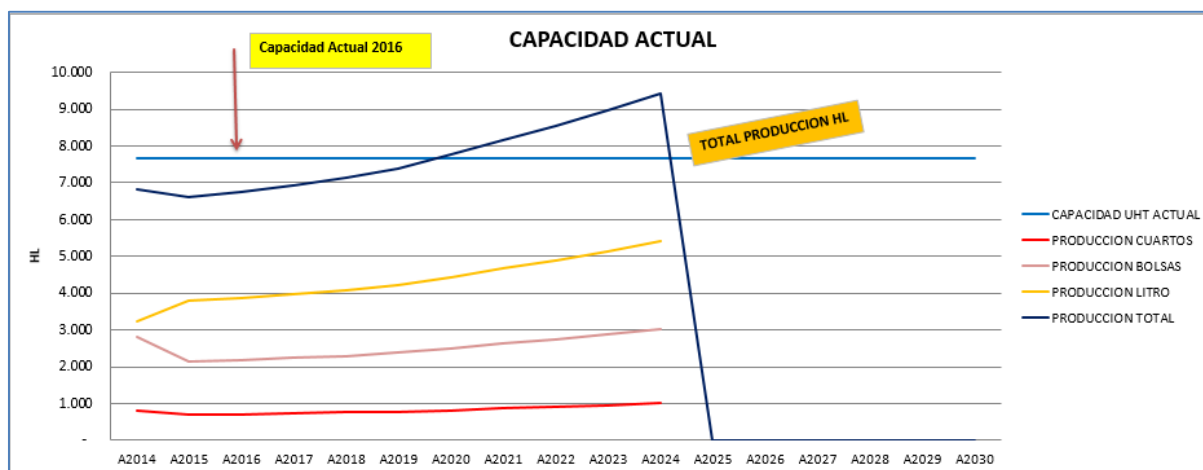
2.2.11 Capacidad de producción

La planta de producción ubicada en San Ramón, según indica el Gerente de Planta, el Sr. Juan Andrés Duran fue recientemente certificada con la norma de Certificación FSSC 22000; la cual consiste en un esquema de certificación que se desarrolló para cumplir los requerimientos de inocuidad de Food Drink Europe y del Global Food Safety Initiative, esta última es una organización que agrupa expertos en inocuidad de las principales empresas productoras, comercializadoras y de servicios del sector de alimentos; y entre ellos aprueban las normas de inocuidad que cumplen los estándares necesarios del sector.

El proceso en apariencia inició desde hace 3 años cuando se apostaron por el desarrollo de un sistema de gestión de inocuidad y elaboración de planes (Hazard Analysis Critical Control Point, HACCP); el cual según indicó el Sr. Duran, se acompañó por la implementación de buenas prácticas de manufactura en un sistema de higiene, orden y limpieza, en el último año decidieron apostar por una certificación de primer nivel, y hoy que la lograron, buscan de forma proactiva atender las necesidades de sus clientes y consumidores, quienes demandan más la transparencia en las prácticas de producción de alimentos.

Asimismo, el Sr. Duran describe la planta de producción, como una planta artesanal, rescata que en los últimos tres años desde que fue adquirida por Florida Bebidas S.A., ha tenido inversiones importantes, para pasar líneas de producción a modelos más automatizados, pero en comparación con otras plantas de la Industria, indica que aún les hace falta un largo camino por recorrer. En cuanto a capacidad de producción, indica que la planta está trabajando a un 83% de su capacidad, y según proyecciones es hasta el año 2020 cuándo alcanzará el total de su capacidad, para entonces ya se habrá hecho una nueva inversión de acuerdo al Master Plan de la planta, que tiene el Sr. Durán.

Gráfico 6: Proyección de capacidad de producción



* Fuente: Departamento de producción de Lácteos, Florida Bebidas S.A.

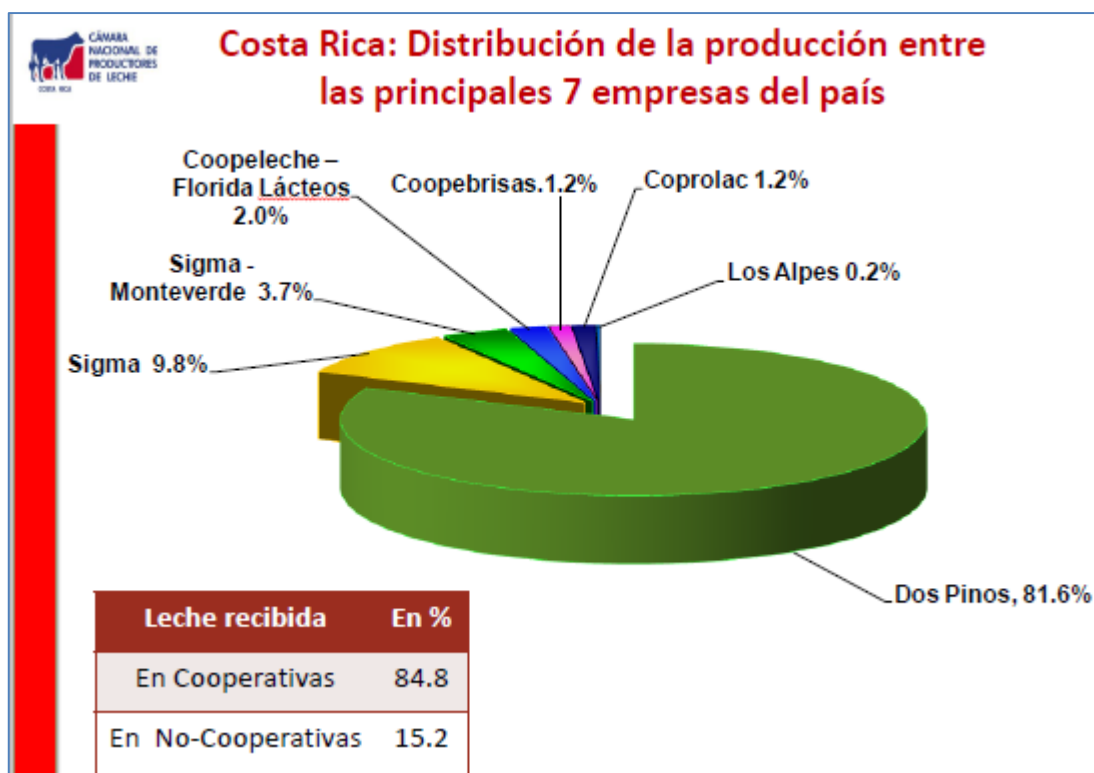
Esta capacidad puede variar de acuerdo al mix de productos que se vayan incluyendo en el portafolio.

2.2.12 Entorno de la industria

Según el informe generado del Congreso 21 de la Cámara Nacional de Lecheros, el sector de producción anual de leche de Centroamérica creció en el período a una tasa de 5.3% anual en promedio. Las exportaciones crecieron 93.51% como promedio anual. Las importaciones, por el contrario, crecieron a una tasa del 7.46% anual promedio. Y el consumo aparente creció un 4,4% anual y el consumo per cápita lo hizo en un 2,5% anual para el año 2015.

En cuanto a la situación actual y perspectivas del sector lácteo costarricense, el mismo informe de la cámara indica que el crecimiento en la producción de leche para el último año es de un 4%, y ha venido con un ritmo de crecimiento anual de 3,9%. Esto comprende el crecimiento del mercado. En la figura 22 se presenta cómo está compuesta la producción nacional, entre los diferentes productores.

Figura 22: Distribución de la producción entre las principales 7 empresas del país



* Fuente: Cámara Nacional de productores de leche, 2015.

Otras perspectivas respecto al futuro de la comercialización de la leche que se ponen en contexto en el documento, publicado por la Cámara Nacional de Productores de leche, son:

Oportunidades:

- Tasa proyectada de crecimiento de producción nacional de 3.5%.
- Existe la oportunidad de exportación a nuevos mercados tales como China, Rusia, Corea, para productos lácteos costarricenses, con los tratados de libre comercio.
- Oportunidad de incrementar las exportaciones a Centroamérica, con productos de alto valor agregado, y productos de bajo costo para la población de menor ingreso.
- Utilización del CAFTA para la libre exportación de leche, por toda la región centroamericana.

Retos:

- Enfrentar la participación creciente de empresas transnacionales en el mercado Centroamericano. Recientemente la empresa mexicana Grupo

LALA, S.A.B. de C.V., confirma la adquisición de Productos Lácteos La Perfecta, S.A., empresa Nicaragüense que manufactura y comercializa leche, derivados lácteos y jugos en toda la región. La intención de LALA es convertir al país Nicaragüense en su centro de operaciones de producción y exportación de productos lácteos al resto de Centroamérica¹¹.

Esta adquisición introduciría un cambio en el mercado lechero regional. Los productos hechos en Centroamérica pueden estar en toda la región porque hay libre tránsito de mercancías, aún hay barreras no arancelarias, en particular las sanitarias, que pueden limitar el ingreso, pero sería una limitante temporal.

- Explorar nuevos mercados de exportación extra regionales.
- Reducción de costos de producción.

Por concluido con la parte de descripción de la empresa y su entorno, en el capítulo siguiente se procederá a realizar la investigación de campo, la cual consistirá en una encuesta dirigida y grupo focal a clientes y consumidores de leche con el propósito de obtener la información pertinente para plantear una propuesta, y conclusiones y recomendaciones de la investigación.

¹¹ Central América Data. 2016. Recuperado de:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Alerta_para_mercado_lechero_regional

Capítulo 3

La información mediante la investigación de campo (encuesta dirigida a consumidores y encargados de puntos de ventas), así como la observación en supermercados y el desarrollo de la técnica de grupo de enfoque, permitieron analizar lo mencionado en el capítulo anterior sobre las acciones que utiliza la empresa para que la marca “Mú” se diferencie y sus productos sean consumidos, esto mediante la captura de la percepción del mercado y el ambiente que envuelve la compra de los productos.

Esta sección se presenta un análisis del estudio de mercado que se llevó a cabo, con el fin de evaluar el esquema actual para mercadear el producto estrella de la marca en estudio, que pretende determinar si la estrategia que se utiliza es la adecuada para competir y posicionarse en el mercado.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Con el fin de evaluar los elementos del plan de mercadeo que hoy mantiene Florida Bebidas S.A. para la marca Mú, se necesitó llevar a cabo una investigación de mercado, donde se capturó información relacionada a los hábitos de consumo, compra y percepción del consumidor final y del administrador de negocio.

Dado que las decisiones fundamentales en la mezcla de marketing (precio, promoción, distribución y producto), son las que contribuyen a captar más consumidores, tener más aceptación y posicionamiento de marca, el estudio de mercado llevado a cabo buscó visualizar oportunidades para crecer y ganar posicionamiento a través del producto, precio, plaza y promoción.

La investigación de mercado consistió en una encuesta dirigida a consumidores y encargados de puntos de ventas, así como la observación en supermercados y el desarrollo de la técnica de grupo de enfoque a consumidores de leche.

3.1.1 Objetivos del estudio de mercado

Objetivo General:

Visualizar oportunidades para crecer y ganar posicionamiento a través del producto, precio, plaza y promoción.

Objetivos específicos:

1. Definir cuál es la preferencia del consumidor en cuanto a las marcas de leche.
2. Identificar comportamientos de consumo y compra.
3. Definir los atributos importantes para la decisión de compra.
4. Evaluar las características (sabor, olor, cremosidad, color, entre otros) de la leche Mú y la aceptación de la misma por el consumidor.
5. Determinar si el empaque, etiqueta y marca son aceptables y atractivos para el consumidor.
6. Comparar la leche Mú contra los principales competidores en el mercado.

3.1.2 Limitaciones del estudio de mercado

La principal limitación fue el reclutamiento de los panelistas, donde se utilizó el método “por referencia”, donde el investigador inscribía a un consumidor de leche que cumpliera con el perfil definido y este mismo reclutara a otro que llenara las mismas características. El mayor reto fue conseguir personas que llenaran el perfil, y que al mismo tiempo estuvieran disponibles el día en que se realizarían los ejercicios de investigación.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en el capítulo 1 de este Trabajo Final de Graduación, se utilizaran cuatro técnicas de investigación como fuentes primarias de información, para hacer el levantamiento de un diagnóstico, con el cual se presente la situación y la realidad actual de la marca Mú dentro del mercado de consumo de leche, de manera que se obtengan los insumos necesarios para la elaboración de una propuesta y sirva de base para la ejecución de las siguientes fases de este trabajo.

3.2.1 Encuestas

Se diseñaron dos encuestas. Una dirigida a los encargados de compras en los puntos de venta. Y otra dirigida a los consumidores finales.

Dirigida a los encargados de compras de puntos de venta

- Enfoque: Estudio cuantitativo
- Técnica: entrevistas personales en los puntos de venta.
- Instrumento: Cuestionario estructurado con una duración aproximada de 10-15 minutos, elaborado por el investigador, con base en los objetivos de investigación y previamente autorizado por el grupo de interés de Florida Bebidas S.A. (Ver anexo 4)
- Perfil de la muestra: Hombre y mujeres, de 18 a 64 años, que sean responsables de las compras de los puntos de venta.
- Tamaño de la muestra y distribución: 88 entrevistas, proporcional a la cantidad de puntos de venta donde se vende leche Mú en el Gran Área Metropolitana. (Ver anexo 1)
- Margen de error: de ± 10 puntos porcentuales al 95% de confianza.
- Trabajo de campo: Fueron dirigidas directamente por el autor del documento. El trabajo de campo se realizó del 6 de febrero al 22 de febrero de 2016.

Dirigida a consumidores:

- Enfoque: Estudio cuantitativo
- Técnica: entrevistas personales.
- Instrumento: Cuestionario estructurado con una duración aproximada de 10-15 minutos, elaborado por el investigador, con base en los objetivos de investigación y previamente autorizado por el grupo de interés de Florida Bebidas S.A. (Ver anexo 3)
- Perfil de la muestra: Hombres y Mujeres, de 18 a 64 años, de todos los niveles socioeconómicos, que sean responsables de las compras y que hayan consumido en el hogar el producto “Leche” en los últimos 30 días previos a la entrevista.
- Tamaño de la muestra y distribución: 200 entrevistas, proporcional a la cantidad de personas que viven en el Gran Área Metropolitana. (Ver anexo 1)
- Margen de error: de ± 7 puntos porcentuales al 95% de confianza.

- Trabajo de campo: se trabajó con encuestadores a cargo del autor del documento. El trabajo de campo se realizó del 6 de febrero al 22 de febrero de 2016.

3.2.2 Grupo de enfoque

Esta actividad, donde se reunió a un grupo de doce personas (hombres y mujeres, consumidores y compradores de leche) guiados por el autor de este documento (como moderador), consistió de tres fases (Ver anexo 5 y 6):

- Primera fase: Se aplicó un cuestionario el cual se dividió en tres dimensiones con el fin de poner en contexto al entrevistado, y que fuese más fácil para este ir respondiendo las preguntas pasando de las menos complejas a las más complejas: (Ver anexo 6)
 - Perfil del consumidor
 - Hábitos de consumo
 - Hábitos de compra
- Segunda fase: En esta sección se hizo una prueba de producto a ciegas de la leche semidescremada Mú solamente, después de esta prueba, se abrió una discusión a fondo, con el fin de averiguar cómo se sienten acerca del producto, concepto, idea, marca y organización, y poder evaluar a profundidad y entender los likes/dislikes.
- Tercera fase: En esta fase se hizo una prueba de producto a ciegas de la leche semidescremada Mú y sus dos principales competidores, Leche semidescremada Dos Pinos y Leche semidescremada Coronado. En esta parte se aplicó un cuestionario cuyo fin era que el panelista diera una calificación final a cada producto, tanto el de la marca Mú como el de los otros dos competidores.

3.2.3 Observación

Se hizo un levantamiento de información por medio de la práctica de observación en puntos de ventas como supermercados, tiendas de conveniencia, pulperías y panaderías. El fin de este ejercicio consistía en obtener insumos para evaluar la presentación del producto en los puntos de venta, así como el de su competencia. (Ver anexo 2)

3.2.4 Análisis de bases de datos

Estas bases de datos fueron proporcionadas por la empresa Florida Bebidas S.A., los datos consisten en el histórico de la facturación de productos de la marca en estudio y de su competencia en las distintas cadenas de supermercados del país.

3.3 POBLACIÓN DE INTERÉS

Existe una clara diferencia entre lo planteado por la organización y lo revelado por el mercado. Como se indicó en el capítulo dos, la empresa concibe su producto para todas las clases sociales socio-económicas y para un rango de edad de 5 a 80 años, formulaciones muy generales que no permiten orientar un enfoque hacia las necesidades del consumidor final.

Según el estudio realizado a los consumidores finales del Gran Área Metropolitana, a través de la encuesta que se aplicó a una muestra estadística, la descripción del consumidor de la leche es la siguiente; 73% pertenece cantones centrales y el 27% restante a distritos. Además, el grupo de edades que abarca principalmente corresponde al rango de 18 a 39 años; con un 75% de consumidores, pues en el intervalo de 40 a 49 años; obtiene un 17% y entre las personas de 50 años en adelante corresponde a tan solo un 8% de participación. Lo cual es incongruente con el segmento actual al que se dirige la empresa.

Con respecto al género, el producto es comprado en su mayoría por mujeres; ya que representan un 58%, circunstancia que se refleja en las ocupaciones, donde la mayor proporción son amas de casa. En general, otras ocupaciones que sobresalen son: estudiantes, comerciantes y profesionales, factor que a su vez, influye en los intervalos de ingreso, donde la gran parte de los compradores de la leche cuentan con ingresos de ¢0 hasta ¢350.000.

Con estos resultados se delimita el mercado objetivo para la Leche Mú, y se demuestra que la empresa debería replantearse su orientación actual hacia la población adulta de la clase media, por ser el segmento que presenta mayor consumo y compra de leche.

3.4 MEZCLA DE MARKETING ACTUAL DE LA LECHE MÚ

3.4.1 Producto

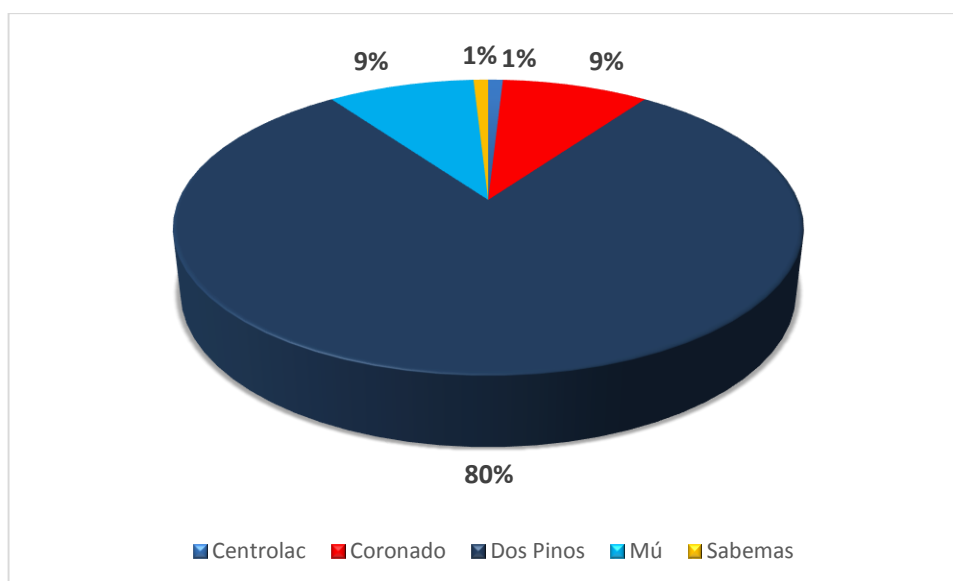
Dado que la empresa no cuenta con un perfil del consumidor de leche, se consideró fundamental analizar las principales preferencias y características de los compradores del Gran Área Metropolitana (GAM), así se obtuvo más información sobre lo que influye en su elección de compra.

Los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los habitantes de los cantones centrales de Alajuela, Heredia, San José y otros distritos del GAM, determinaron que del total de encuestados, predomina un 91% de la población como consumidora de leche. El porcentaje restante no la adquiere por distintas razones como; intolerancia a la lactosa, no les gusta, por indicaciones médicas, sufre de algún padecimiento o prefieren un sustituto por preferencias alimenticias.

Particularmente, la marca Mú logra solamente un 9% de consumo del total de la muestra, respuesta que se obtiene de personas que admiten adquirirla o haberla adquirido como opción de leche.

Tomando en cuenta la preferencia por marcas de leche en el GAM, los porcentajes alcanzados son: 80% para la marca Dos Pinos, 9% para la marca Coronado, 9% para Mú y las otras marcas representan el 2%. Estos resultados demuestran que existe una importante ventaja por parte de la competencia, ya que la marca Mú logra la tercera posición de predilección en el mercado.

Gráfico 7: Porcentaje de preferencia del consumidor por marca



Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

Por otro lado al evaluar la cantidad de producto se determinó que al comprador de leche le agrada adquirir en promedio 18 cajas de leche litro a la semana, opinión que se respalda por el 66% de las personas encuestadas, lo cual alcanza más contundencia en los cantones centrales de San José, Heredia y Alajuela. En cambio el consumidor final opta por la compra de menos de 4 cajas a la semana.

Con respecto a la frecuencia de compra, se detectó que principalmente se acostumbra realizar la compra semanalmente; un 40% concuerda con esta respuesta. La opción de realizar compra varias veces a la semana fue la segunda opción con 26% de elección y quincenalmente alcanzó solamente el 20% de opinión, se mencionó la compra mensual y esta obtuvo un 14% del comportamiento. Información que refleja que la compra es frecuente y en pocas unidades.

También, como parte de la preferencia en la compra se obtuvo que el lugar primordial para adquirir el producto por parte de los consumidores es el supermercado, características que se presenta con un comportamiento homogéneo en toda la muestra. Como segunda opción para adquirir la leche se encontró los minisupers. Además, otros puntos de ventas que se mencionaron fueron: panaderías, pulperías y tiendas de conveniencia.

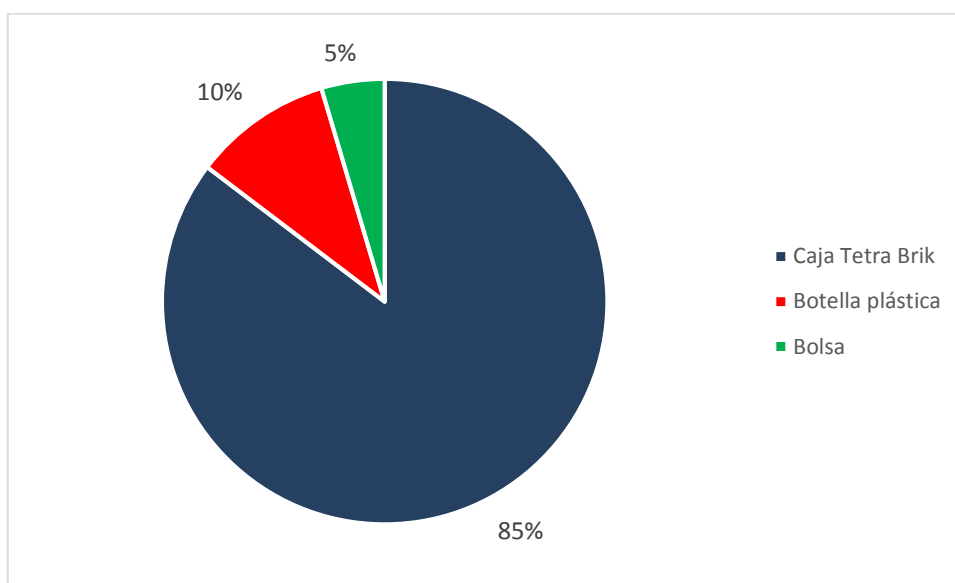
En relación con los gustos sobre el producto se identifican los siguientes:

- Tipo de empaque:

Como se muestra en el gráfico 8, el tipo de empaque más elegido es la tradicional caja de Tetra Brik, obtiene un 85% de aceptación en la población.

La aceptación del resto de los empaques es muy baja, siendo las presentaciones de bolsa y plástico las menos aceptadas, pues solamente logran que un 15% de los consumidores las seleccionen como favorita.

Gráfico 8: Empaque preferido de la leche



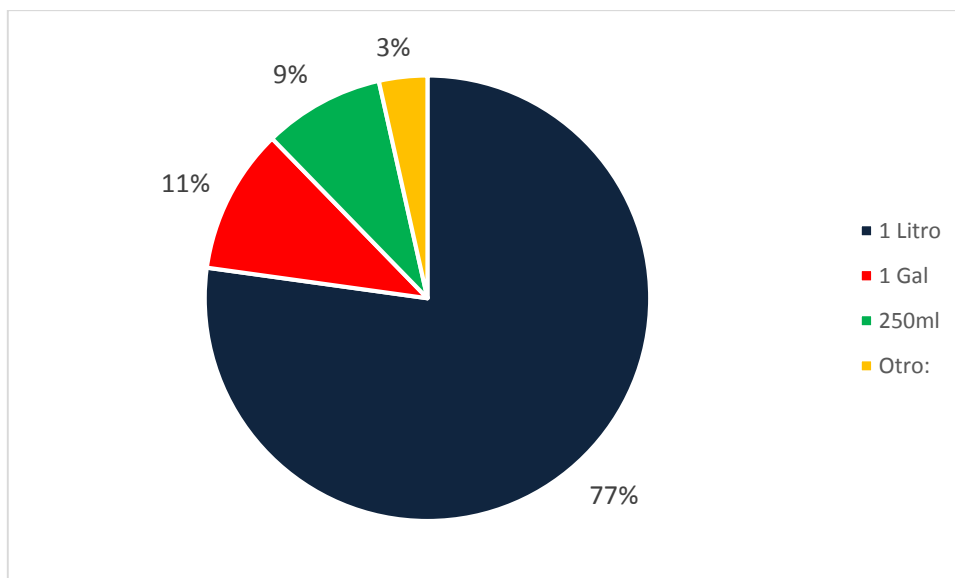
Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

- Tamaño de la presentación

El tamaño es otro factor que se valora cuando se compra leche, aunque existen diferentes gustos, la decisión suele depender de las preferencias del comprador y la facilidad de almacenamiento.

En general, la opinión del consumidor se inclina por elegir la presentación en caja Tetra Brik de 1 litro representando el 77%. Así mismo, el producto en Gal obtiene predilección por el 11% de los consumidores y la caja de Tetra Brik de 250ml alcanza una participación del 9%.

Gráfico 9: Tipo de presentación preferida por unidad de medida



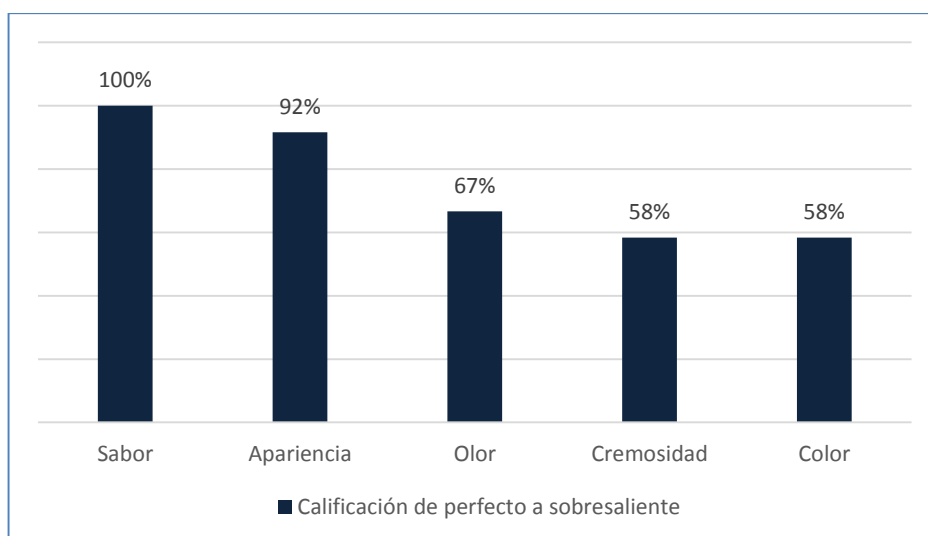
Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

- Atributos más importantes

Dentro de las variables más evaluadas por los consumidores de leche, cuando se toma la decisión de compra y que por ende son catalogadas como las más importantes son; el sabor, la apariencia y consistencia. En particular, el sabor es elegido por la gran mayoría de los consumidores, convirtiéndose en la característica determinante para seleccionar una marca de leche, seguido por la apariencia como segundo criterio, ya que el aspecto del producto se percibe como parte de la calidad del producto.

Específicamente, para la leche Mú se presenta esta misma valoración, en el gráfico 10 se revela que los consumidores en la prueba de producto a ciegas destacaron como los atributos más importantes; su sabor, apariencia y consistencia.

Gráfico 10: Características destacadas de la leche Mú, en orden de relevancia



Fuente: Resultados de prueba a ciegas de la Leche Mú, febrero 2016.

- Atributos en la competencia

Como se señaló en el capítulo anterior, se pueden encontrar gran variedad de marcas de leche, que ofrecen diferentes características para el consumidor final, con el propósito de atraer y convencer como la mejor elección.

Mientras que la marca Dos Pinos, se encuentra posicionada en la industria láctea por su arraigada permanencia en el mercado, su modelo de cooperativismo y tradicionalismo, además es reconocida por brindar una gran variedad de productos adaptados a las distintas necesidades de los consumidores y su cobertura nacional, lo que le permite abarcar diferentes segmentos del mercado. Por otra lado la marca Coronado está bajo la sombrilla de Dos Pinos, y utiliza los recursos de esta última para llegar al mercado con su estrategia de precio competitivo y promociones, además que es reconocida por ser un producto tradicional, originario del lugar reconocido por su elaboración de productos de alta calidad, lo cual lo hace ganar preferencia en la población.

Por otra parte, otras marcas de leche importadas, tratan de aprovechar su condición de escudo fiscal, donde se da la eliminación de aranceles a la importación lácteos, en el marco del DR-CAFTA¹², donde se dicta que la

¹² Sistema Arancelario Centroamericano:

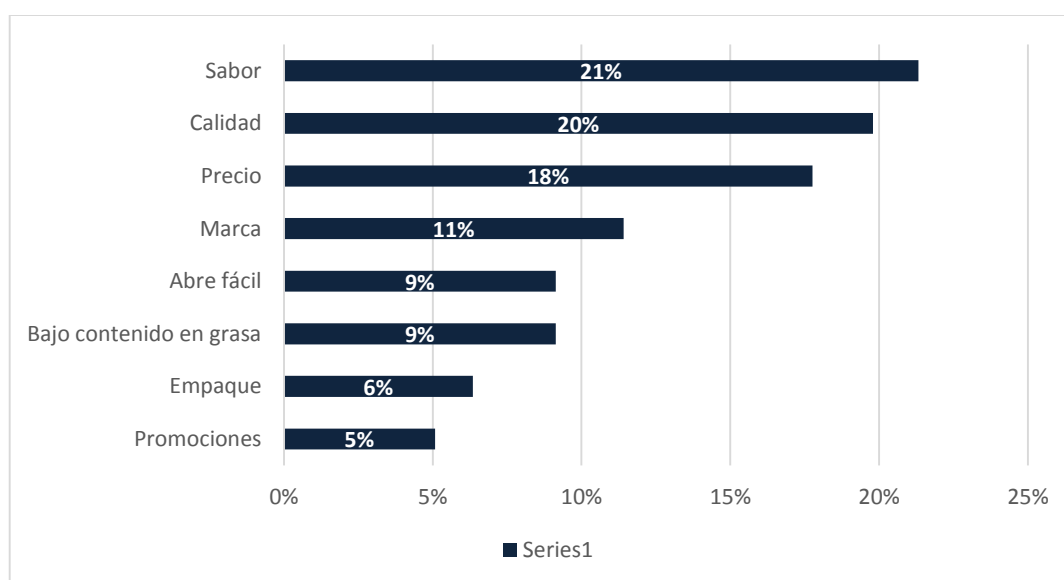
<http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/GUIL/CodigoArancelario.aspx?Codigo=040210>

comercialización de lácteos está libre de aranceles en Centroamérica, siempre que se fabriquen con leche producida en el istmo. Al tener costos competitivos de producción en su país de origen, pueden entrar al mercado costarricense con precios muy competitivos tratando de capturar el nicho de mercado que elige como atributo más importante de decisión de compra, el precio.

En el caso de la marca Mú, como bien lo mencionó la gerencia, el enfoque general es la calidad del producto, a precios ligeramente inferiores a los de la competencia, destacando por la innovación en su portafolio. Respecto a la calidad del producto, la investigación de campo determinó según la perspectiva del consumidor que las características sobresalientes en la leche corresponden al sabor y apariencia.

Además debido a que los consumidores de leche en general consideran el sabor y la apariencia como atributos que se evalúan a la hora de realizar la compra (Ver gráfico 11); la empresa podría utilizarlos a su favor y convertirlos en ventaja competitiva para lograr mayor posicionamiento.

Gráfico 11: Características evaluadas en la compra de la leche según nivel de importancia



Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

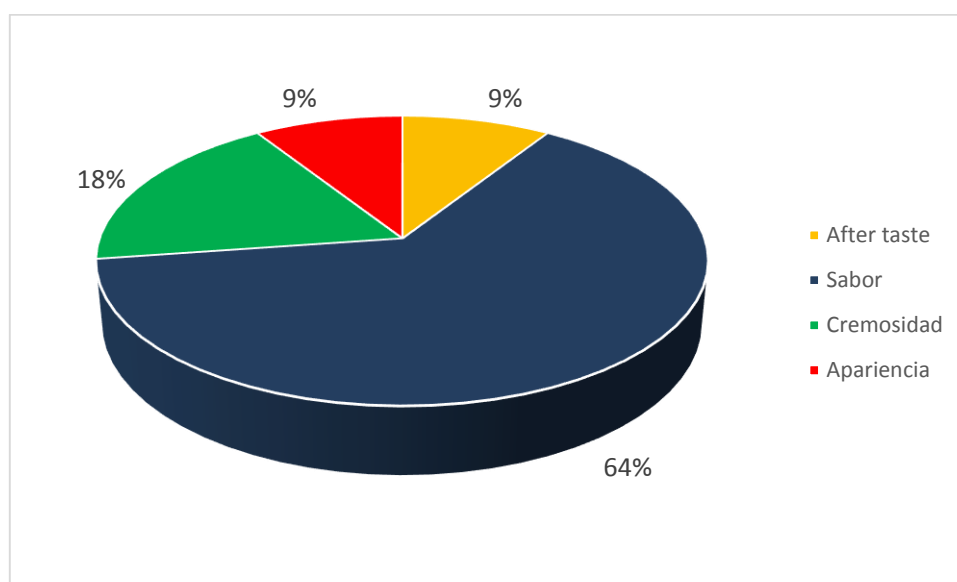
Para ampliar la percepción que recibe cada marca en el mercado se acudió al grupo de enfoque, compuesto por personas de los cantones centrales, con diferentes edades y representación de los dos géneros, además dedicadas a diferentes ocupaciones de distintas áreas.

Evaluación de la marca Mú:

Al analizar los resultados acerca de la evaluación de las características más relevantes de la leche Mú (sabor, olor, apariencia, color, entre otros), los atributos mejor calificados por parte de los panelistas fueron su sabor, apariencia y consistencia. Lo cual coincide con los atributos que los consumidores toman en cuenta para elegir su marca de leche predilecta.

Al grupo de panelistas se les pidió que describieran aquellas características que les gustaron de la leche, en el gráfico 12 se ponderan las características que describieron.

Gráfico 12: Descripción de las características que SI gustaron de la leche Mú

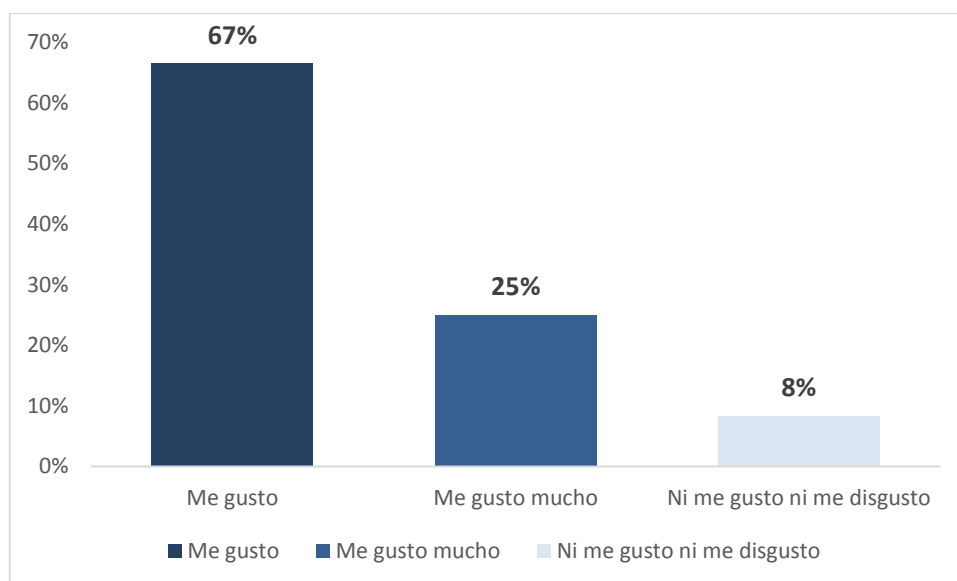


Fuente: Resultados de prueba a ciegas de la Leche Mú, febrero 2016.

De las características que No gustaron de la leche Mú, solo 3 personas (25% de los panelistas), indicaron comentarios negativos, los cuales rondan entorno a la densidad de la leche, la cual la describieron como muy liviana, acuosa, con sabor a agua.

Respecto a la calificación general que dieron los panelistas a la leche Mú, se obtuvo que el 67% de los panelistas indicaron que la leche les gustó, un 25% les gustó mucho y 8% mencionó que ni les gustó ni les disgustó.

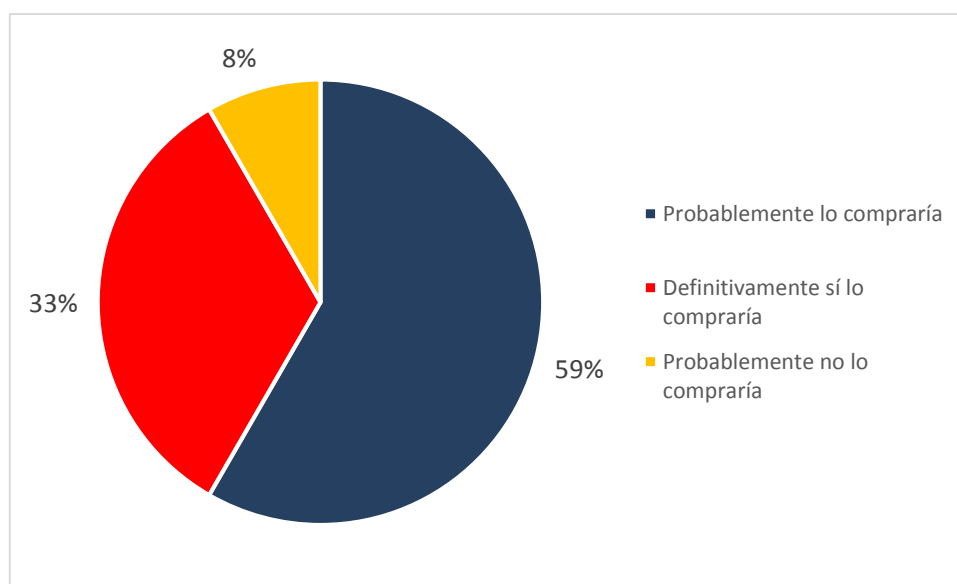
Gráfico 13: Calificación general de la leche Mú



Fuente: Resultados de prueba a ciegas de la Leche Mú, febrero 2016.

Respecto a la evaluación de compra, los resultados finales indican que más del 90% de los panelistas comprarían el producto, mientras que el 8% indicó que no lo comprarían.

Gráfico 14: Intención de compra de la leche Mú



Fuente: Resultados de prueba a ciegas de la Leche Mú, febrero 2016.

Por otro lado el 92% de los panelistas recomendarían a un amigo o conocido la leche Mú, solamente una persona indicó que no lo recomendaría.

Por otro lado, unos de los objetivos de la investigación de campo era concluir si el envase, la etiqueta y marca son aceptables y atractivos para el consumidor. Como se mencionó en la metodología, la investigación abrió la plenaria de discusión utilizando preguntas abiertas.

Dichas preguntas se estructuraron en cuatro características del producto: envase, etiqueta, marca (logo e imagen de la vaca) y comparativo contra la competencia directa. (Ver anexo 6, apartado 3).

Envase

Respecto al envase, los principales comentarios a las preguntas se centraron en que cuesta mucho abrirlo, la caja es muy suave y se arruga, si la caja se humedece un poco con el frío de la refrigeradora se desprenden las orejas, el pegamento cede y después la caja no se sostiene; cuando se abre el abre fácil a veces no se abre el sello y hay que empujarlo.

Otros opinaron que lo positivo que tiene el abre fácil es que es más cómodo porque una vez se abre el abre fácil de una vez se abre el sello, a diferencia de la competencia que hay que abrirlo y quitarle el sello, lo cual ocasiona que se derrame (y se considera poco higiénico).

El tamaño del envase se consideró tradicional y estándar, pero al mismo tiempo era un tamaño adecuado para utilizarlo. Cuando se hizo la comparación del envase respecto a los de la competencia los hombres en particular indicaron que todas las leches son azules, a simple vista todas se ven iguales y les es más difícil percibir con facilidad los detalles del diseño de la imagen entonces se pierden en la góndola.

El acabado de la caja consideran que se ve de menos calidad, más débil, y es menos estilizada, puesto que a los costados se ve abultada la caja e inclusive da la percepción que es que el producto ya está vencido por lo hinchado de la caja.

Figura 23: Comparativo de envase marca Mú vs la competencia

Se ve abultada en los costados, lo cual la hace ver menos estilizada y disminuye la percepción de calidad del consumidor.



Fuente: Resultados de grupo focal de la Leche Mú, febrero 2016.

Etiqueta

Los comentarios que se dieron entorno a la etiqueta son que el color celeste al no ser azul intenso da la sensación que es liviana, que el producto es menos espeso; pero al mismo tiempo esto la diferencia de las demás.

Indicaron que se combinan muy bien los colores que se usan, son muy llamativos, el tamaño de la letra es acto, muy legible. Por otra parte, las letras de la fecha de expiración dijeron que deberían de venir con una letra más marcada, cuesta leerla.

Cuando se comparó Mú con la competencia surgió el comentario que la vaquita de Coronado se ve más simple, no tan bonita como la de Mú. Los panelistas tienen la sensación de que Mú está tratando de imitar a Coronado, puesto que indican que tienen el mismo diseño (una pradera, una vaquita, las nubes, colores azulados), los panelistas creen que Mú imitó a Coronado. Todos coinciden que la imagen que más llama la atención es la de Mú, se ve más apetitosa y más llamativa la imagen de la caja de Mú, todos tendrían a Mú como una opción de compra.

Marca (nombre) e icono

Los principales comentarios sobre la marca del producto se concentraron en que la marca Mú definitivamente está dirigida para "niños", puesto que para los adultos el nombre es muy informal, pero según el criterio de los panelistas está claro que quienes consumen más leche son los niños, y los adultos la compran para los niños en su mayoría. Indicaron que "los niños son los que más insisten en cual producto comprar, porque les llama la atención la vaquita, los colores, el adulto la mayoría de las veces compra la leche para los niños, entonces el decir Mú para el niño es muy fácil decir "quiero leche Mú" y los niños son los que más toman leche, entonces para ellos es mucho más fácil pedir la leche de la vaquita o decir "quiero leche "Mú"" por eso la mayoría de panelistas coincidieron que la imagen es adecuada, además que los colores de la caja y la vaquita son muy bonitos, llaman la atención.

En cuanto al ícono indicaron que la vaquita es muy entretenida, es muy atractiva, se ve divertida, llama la atención, es más bonita y caricaturesca que la de Coronado. Concluyeron que es agraciada la vaquita.

Evaluación del producto leche Mú:

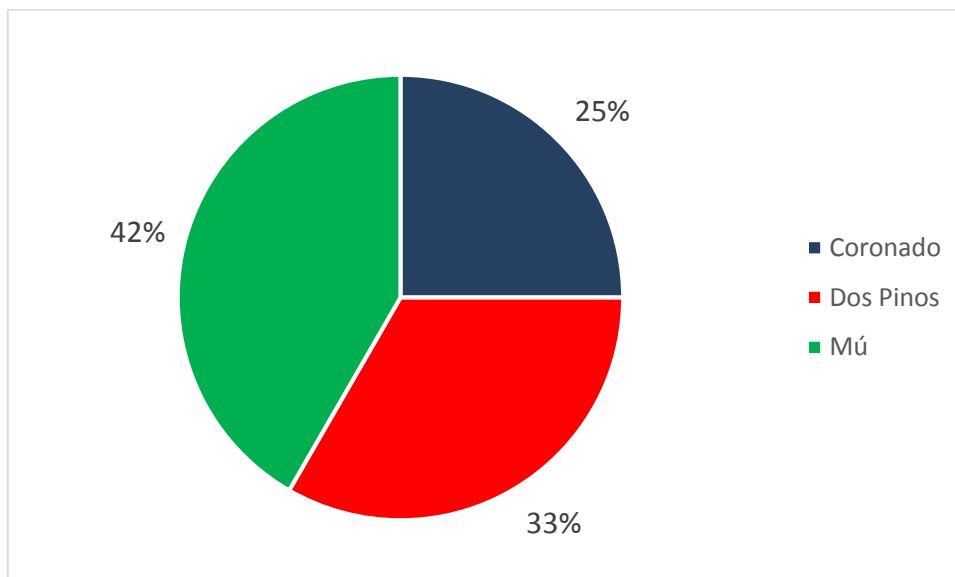
Para comparar la leche Mú contra los principales competidores en el mercado, se seleccionaron la leche semidescremada 1 litro de Dos Pinos y de Coronado en la misma presentación para llevar a cabo la prueba.

Los resultados de comparar la leche Mú con las dos marcas competidoras seleccionadas, se obtuvieron mediante una prueba a ciegas donde los panelistas elegían su preferencia de producto, al seleccionar uno de los tres productos sin saber cuál marca era cada uno de ellos, se concluye cuál es el producto con mayor aceptación por degustación.

Posterior a esto, se hicieron una serie de preguntas abiertas y cerradas que permitieron identificar los factores que influyeron en la elección, y se finalizó con la pregunta relacionada a saber si compraría el producto seleccionado.

A continuación en el gráfico 15 se muestra la preferencia de los panelistas respecto a las 3 marcas.

Gráfico 15: Preferencia de los panelistas-prueba ciegas con la competencia



Fuente: Resultados de prueba a ciegas de la Leche Mú, febrero 2016.

Se observa una preferencia dividida casi que uniformemente en cuanto a las tres marcas. Pero es importante resaltar que en esta prueba con 12 personas (panelistas) un 42% de ellos eligieron la leche Mú como su favorita, lo cual indica que en cuanto a sabor es competitiva respecto a sus rivales.

Para las preguntas, 2, 3 y 4 de esta sección del grupo focal, se muestra a continuación los resultados tabulados de manera que para cada pregunta se evidencian las respuestas asociadas a cada marca seleccionada.

Figura 24: Resultados prueba a ciegas con la competencia

Pregunta	Cantidad de panelistas	Marca	Comentario
1. ¿Por qué seleccionó esa opción?	5	Mú	Por su sabor y consistencia
	4	Dos Pinos	Por su sabor y aroma
	3	Coronado	Por su sabor y consistencia
2. ¿Qué tiene diferente respecto a los demás?	5	Mú	Su sabor es mucha más rico en comparación con las otras.
	4	Dos Pinos	Por su sabor más fuerte y cremoso, a diferencia de las otras.
	3	Coronado	Por el sabor que deja en el paladar después de consumida.
3. ¿Estaría dispuesto a comprar el producto seleccionado?	5	Mú	Estaría dispuesto a adquirir el producto
	4	Dos Pinos	Estaría dispuesto a adquirir el producto
	3	Coronado	Estaría dispuesto a adquirir el producto

Fuente: Resultados de grupo focal de la Leche Mú, febrero 2016.

Ante la pregunta de cuáles son las razones de seleccionar su leche favorita, los panelistas que seleccionaron leche Mú se refirieron principalmente al sabor como razón principal, así como otros factores como la consistencia y el olor. Los que seleccionaron Dos Pinos como opción favorita, resaltaron el sabor fuerte de la leche y cremosidad. Como principal conclusión de esta prueba, se rescata que el producto es competitivo frente a sus rivales en cuanto a sabor, no se perciben disconformidades de calidad del producto y llena las expectativas de los consumidores en cuanto a la prueba de paladar.

Otras conclusiones que se rescatan de esta sección, resalta que la empresa no cuenta con un perfil del consumidor establecido. Al mismo tiempo, se revela que es la tercera marca de leche que prefieren los consumidores. Según los aportes de la encuesta a consumidores finales y la técnica del grupo de enfoque se determinó que tanto el sabor como la apariencia son dos atributos que sobresalen en la leche, además su empaque es muy atractivo y hace que sea más fácil diferenciarlo de otras marcas por lo que capta la atención de los consumidores, por otra lado la marca y el ícono parecieran estar cumpliendo la función de llamar la atención de los más pequeños de la casa.

3.4.2 Precio

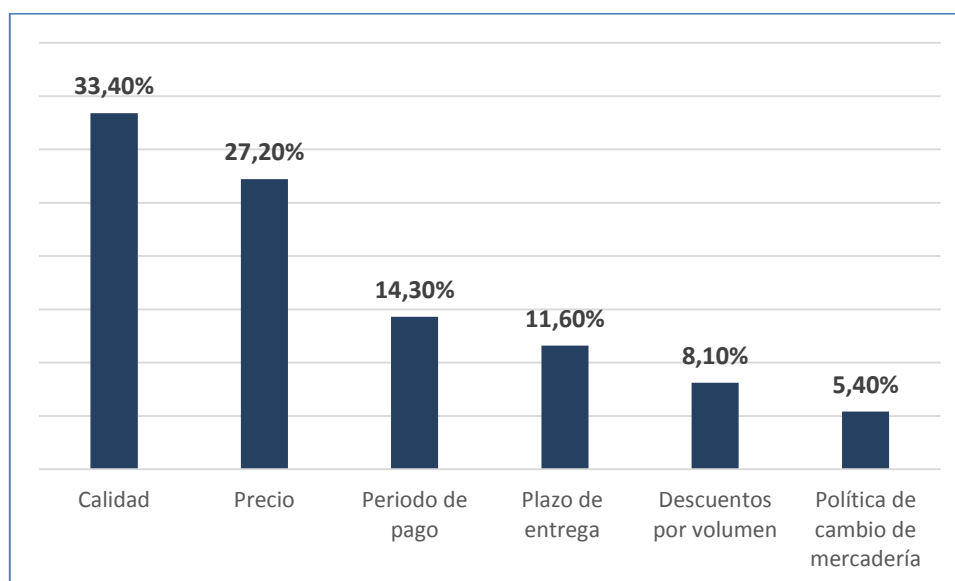
Según el total de negocios visitados en los cantones centrales, cabe mencionar que un 28% adquieren la leche Mú. En lo referente a su precio, la mayoría de

estos lo consideran dentro de las principales condiciones para elegir un proveedor de leche.

Así mismo, analizando esta situación de forma separada se determina que los negocios tipo supermercado, valoran con mayor importancia dicha variable en comparación a los negocios pequeños como; pulperías, panaderías o minisúper. Es así como el 69% de supermercados y 64% de negocios pequeños, de la muestra realizada; analizan este aspecto para decidirse por un proveedor de leche.

De manera general, la percepción sobre el precio en los establecimientos comerciales de este mercado, omitiendo si compran o no la marca Mú, demuestra que es el segundo factor por valorar para seleccionar aquel proveedor que les abastecerá. Este resultado se refleja en el gráfico 16 donde se comparan los aspectos que se mencionaron para tomar dicha decisión.

Gráfico 16: Opciones importantes para elegir un proveedor de leche



Fuente: Encuesta aplicada a encargados de compras, Febrero 2016.

Por otra parte, desde la perspectiva de preferencia del consumidor final, señala que aparte de las características propias del producto, el precio es el tercer factor que influye en su elección de compra.

Como se describió en el capítulo dos, la empresa Florida Bebidas S.A. trata de fijar los precios de su leche al considerar los precios de la competencia y procura mantenerse ligeramente por debajo del de la competencia (5% - 10% por

debajo). No obstante según el resultado obtenido se demuestra que los consumidores en su mayoría no eligen por el precio.

Con base en estas afirmaciones, se distingue una contradicción de intereses, ya que los encargados de negocios si toman en consideraciones el precio, mientras que los consumidores finales no lo contemplan como razón primordial para comprar el producto.

Haciendo énfasis en el comportamiento del precio en el mercado, se determinó que la leche marca Mú Semidescremada 1 litro, oscila entre los ₡730 y ₡800. Montos tomados en las visitas de observación a los distintos puntos de venta en los cantones centrales de San José, Heredia y Alajuela.

A nivel general no existen claras diferencias de un cantón a otro, la presencia de esta marca en 25 puntos de ventas refleja un precio promedio de ₡754,5 en la región. Sobresalen los minisupers (conocido como “Chinos”) donde se encuentran los precios más altos; en contraste con los supermercados Megasuper y Super Fácil, donde se ofrecían los precios más bajos.

De acuerdo con lo indicado en el capítulo anterior, la comparación del valor promedio de las marcas que se analizaron mostró que la leche Dos Pinos presenta el precio mayor y la leche importada Eskimo, el menor, tal como se observa en la figura 25.

Figura 25: Precio promedio del producto leche, por marca

Mapeo de Precio de Leche Semidescremada 1L	
Marca	Promedio
Dos Pinos	₡823
Coronado	₡767
Mú	₡758
Sabemas	₡657
Centrolac	₡617
Eskimo	₡617

Fuente: El autor

Con este análisis de precios se determina que la leche Mú brinda un precio similar y en la mayoría de casos inclusive inferior al de sus competidores directos

Dos Pinos y Coronado, por lo que se cumple con lo esperado por la empresa en relación con la fijación de precio.

Por otra parte existe un constante dinamismo de precios a través de estrategias como bandeos, packs promocionales, impulsaciones, días de ofertas, entre otros. Son estas activaciones las que han hecho que el negocio sea muy reactivo ante las acciones de la competencia. A continuación algunos ejemplos encontrados en la visita a los puntos de ventas (ver figura 26):

Figura 26: Dinámicas de precios



Fuente: El autor

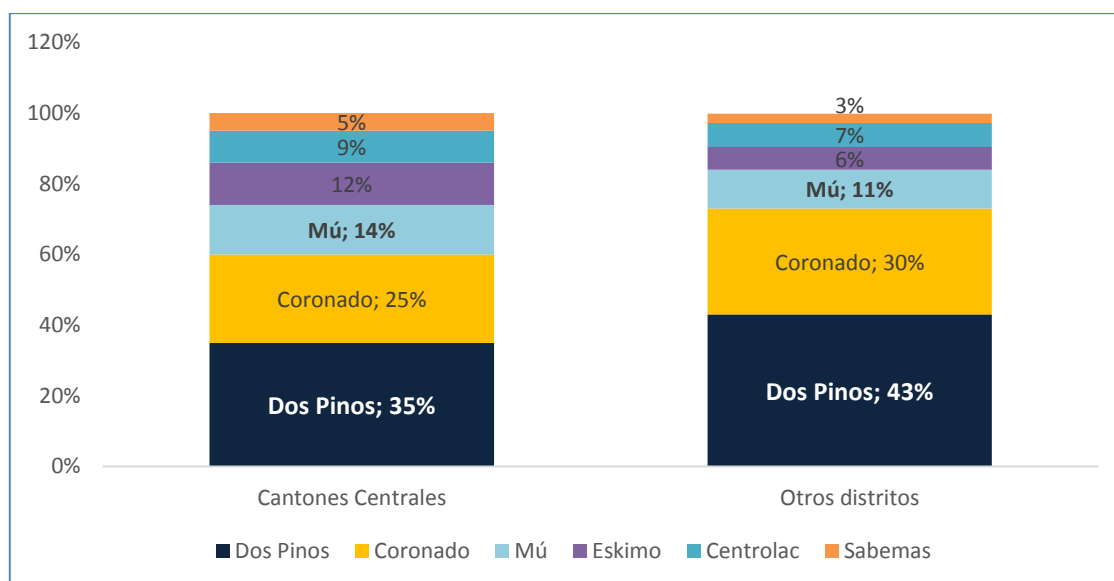
3.4.3 Plaza

De acuerdo con la investigación de campo aplicada en los cantones centrales de San José, Heredia y Alajuela, 28% de los negocios se les distribuye leche Mú; sin embargo un 72% todavía no se abastece con el producto.

Los encargados de proveeduría que indicaron no comprar la leche marca Mú lo atribuyen a diferentes razones, tales como: espacio limitado para vender otra marca de lácteos, no ofrece cámara de refrigeración, no les han llegado a ofrecer el producto y políticas de venta no cumplen con sus expectativas. También, apuntaron como otro factor importante el no tener interés de ofrecerla en su negocio.

Tomando en cuenta la proporción de los negocios que adquieren la leche Mú, se distingue una participación mayor en los cantones centrales, mientras que en distritos más alejados se comprueba una disminución en la distribución del lácteo, el detalle de estos resultados se muestra en el gráfico 17:

Gráfico 17: Distribución, por cantón, de los negocios que compran leche



Fuente: Encuesta aplicada a encargados de compras, Febrero 2016.

Otro aspecto importante de mencionar es la frecuencia de entrega del producto, ya que se encontró que en su mayoría se realiza dos veces por semana. En el caso de los cantones donde existe mayor abastecimiento, prevalece precisamente una frecuencia de visita de dos veces a la semana.

Analizando según marca, se puede inferir que las opciones de leche Dos Pinos y leche Coronado predomina la frecuencia de visita de dos a tres veces por semana. Sin embargo, la marca de leche Mú, se disminuye con una menor frecuencia, principalmente una vez por semana.

Desde la perspectiva del consumidor final, la disponibilidad en el punto de venta se percibe como un elemento importante para conocer el producto, ya que de esta manera logra percatarse directamente de su existencia. No obstante, un porcentaje relevante de esta población opina que se debía mejorar el suministro del lácteo para que estuviera accesible en el punto de venta a la hora de hacer la compra.

Además, de acuerdo con la observación realizada en los principales supermercados; la cantidad de negocios donde fue encontrada la leche Mú logró el 22%. Esta fue superada en todos los casos por su competencia directa Dos Pinos y Coronado, las cuales se observaron en un 100% de los supermercados visitados.

Después del análisis anterior, se concluye que con respecto a la distribución, si se toma en cuenta la proporción de los negocios que adquieren la leche marca Mú, existe una mayor participación en los cantones centrales, a diferencia de los distritos más lejanos donde se presenta una escasa distribución del lácteo. Por otro lado, si consideramos el total de la muestra de las visitas hechas a los puntos de venta, se puede apreciar que hay una escasa cobertura de venta de la marca en toda la región en estudio, esto con una baja participación de 28%. Por otro lado, los consumidores consideran que el hecho de que el producto se encuentre accesible en el punto de venta permite en gran medida tener conocimiento de su existencia.

Esto evidencia que para la marca Mú, el canal de intermediarios es imprescindible para que el producto esté a disposición de más cantidad de negocios y en mayor número de consumidores. Como se mencionó en el capítulo dos, para abarcar los distintos lugares geográficos la empresa maneja rutas propias y mayoristas, a estos últimos les otorga un margen de utilidad sobre la venta de sus productos, de manera que pueda cubrir aquellas zonas donde los costos de distribución serían mayores si las atendiera con su propia flota.

Las principales deficiencias encontradas en la distribución y cobertura de este producto son:

- La marca no está inscrita en una de las principales cadenas de supermercados “Walmart y sus distintos formatos”, lo cual hace que los consumidores no la vean en la mayoría de los supermercados a nivel nacional. La NO inscripción de la marca Mú, como se mencionó en el capítulo dos es manejado como un asunto confidencial por la empresa Florida Bebidas S.A., sin mencionar la fuente se cree que es una barrera de entrada por parte de la competencia, pero no existe forma de cómo probarlo.
- El foco a la venta de leche, por parte de la fuerza de ventas de productos No Alcohólicos de la empresa Florida Bebidas S.A. no siempre está dentro del TOP 10 de productos a los cuales dar foco a la venta durante el mes. Esta priorización de a cuáles productos se les da foco mensualmente es dado de acuerdo a las necesidades compartidas con el resto de las

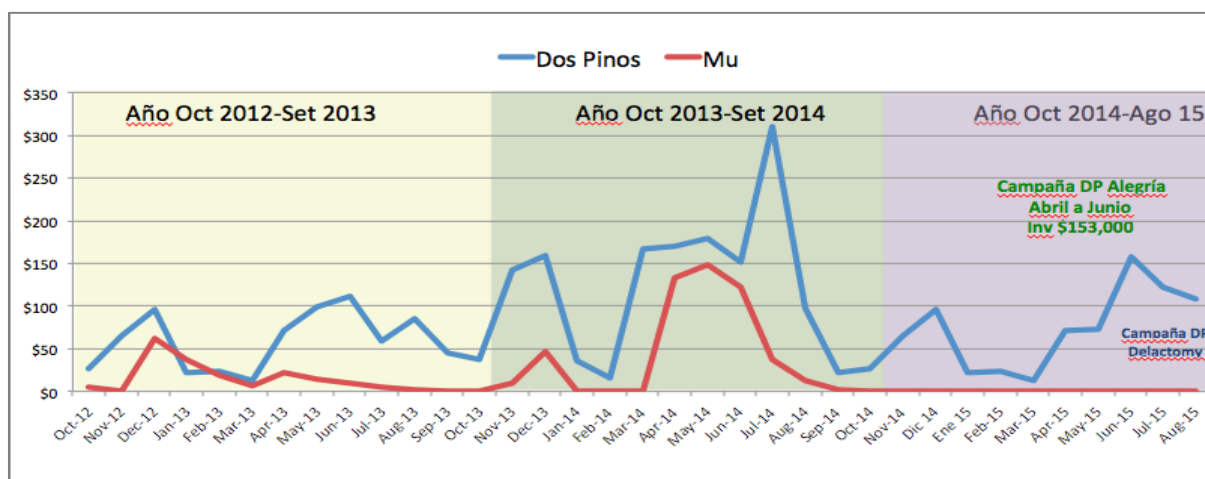
Unidades Estratégicas de Negocios de la empresa, por ende son recursos compartidos con otras marcas de productos del portafolio total compañía. Estos datos fueron otorgados por la Gerente de Marca Liliana Valverde.

3.4.4 Promoción

La promoción es una herramienta clave en cada empresa, ya que utilizando distintas estrategias pueden convencer de una manera más efectiva al mercado objetivo y lograr mayor reconocimiento.

En cuanto a este tema, en el capítulo dos se mostraron los pocos esfuerzos promocionales realizados por Florida Bebidas S.A., para promover el conocimiento de marca en los consumidores en el último año. Durante el periodo 2015 no se encontraron inversiones realizadas en cuanto a publicidad y promoción.

Figura 27: Análisis comparativo de inversión en publicidad



Fuente: Agencia de publicidad Havas TRIBU

Como se mencionó anteriormente, los aspectos más importantes para el reconocimiento de un producto es tener presencia en los puntos de ventas, otros de los motivos que mencionaron fueron: la recomendación de otras personas, la tradición familiar y, una buena presentación y apariencia del producto.

En cuanto, a la presencia del producto en los puntos de ventas, se utilizan diferentes formas para hacer destacar el producto, más aún en el caso de la leche que pertenece culturalmente a la alimentación diaria. Para competir en este

escenario se requiere una posición estratégica en el local, buena colocación dentro de la góndola, buena colocación dentro de la cámara de refrigeración y rotulación atractiva.

Además, es fundamental la presentación del producto; el empaque, su diseño, la limpieza y el orden. De acuerdo a las principales observaciones por marca que se recopilaron en 18 supermercados, queda claro que el producto debería permanecer en un espacio visualmente atractivo.

De acuerdo a las observaciones en los puntos de venta se deduce que en cuanto a equipo de refrigeración es mínima la presencia en las cadenas de supermercados, de los cuatro supermercados donde se encontró la marca Mú, existe un promedio de 6 puertas de la marca Dos Pinos contra 1 puerta de la marca Mú. Por otra parte algunas de estas cámaras se encontraron vacías e inutilizadas.

Figura 28: Cámara de refrigeración Mú, Mega súper Alajuela Centro



Fuente: El autor

También, como elemento atractivo de los productos en el punto de venta se examinó la rotulación, pero para la marca Mú en general se determinó que la existente era poco llamativa y sin efecto para el comprador. Por otra parte, la rotulación de los precios en mucho de los casos está en desorden respecto a la colocación del producto, dando así la impresión que los precios de los productos son más caros. Ver figura 29.

Figura 29: Precios en góndola



Fuente: El autor

En relación con los medios publicitarios para divulgar la marca Mu, según la opinión de los consumidores los más recordados son; anuncios por televisión, representado por un 32%, la rotulación en los puntos de venta con un 24%, redes sociales correspondiente a un 15% y los medios escritos como periódicos con un 11% de las respuestas que se obtuvieron.

Por el contrario, el resto de los compradores que conforman el 39% afirman no recordar ningún tipo de publicidad relacionada a Mú, lo que refleja un alcance limitado de la estrategia promocional que se utiliza.

Por otro lado, al detallar la rotulación de los camiones de venta directa, se identificó que los mismos no están identificados, esto porque los equipos son alquilados, no son activos propios de la empresa. De los camiones que si son propios de la compañía (157 camiones asignados para el Gran Área Metropolitana), según una entrevista que se hizo al Supervisor de flota Randall Quesada ninguno está rotulado con la marca Mú, según indica es de vez en cuando que se colocan banners en el área de atrás de los camiones; lo que hace que se desaproveche un recurso estratégico para exponer la marca a más personas, este dato fue confirmado por medio de la técnica de observación realizada en el trayecto del trabajo de campo.

Figura 30: Camiones de distribución en el Gran Área Metropolitana



Fuente: El autor

Con respecto a los sitios WEB, en la página de Florida Bebidas S.A. hay un espacio para cada una de las marcas del portafolio de esta compañía, donde pueden hacer actualizaciones de noticias, exponer el portafolio de la marca y publicar anuncios. En cuanto a las redes sociales es poco el alcance que ha tenido mediante estos medios, puesto que solo un 15% de los consumidores de la marca Mú, indicó que recordaban algún acercamiento de la marca mediante este medio. Por otra parte, revisando su perfil de Facebook se encuentra que la marca Mú tiene 68.000 seguidores contra 473.000 seguidores de la marca Dos Pinos. Así mismo, revisando otras redes sociales como Twitter se encuentra que la marca Mú no cuenta con un Twitter, en cambio su principal competidor Dos Pinos si tiene con un total de 825 seguidores.

Figura 31: Cuenta de Facebook de la marca Mú



Fuente: <https://www.facebook.com/ProductosMu/?fref=ts>

En este sitio se muestran los esfuerzos de dinamismo en cuanto a promoción de los productos de la marca, se evidencia que hay interacción con los consumidores finales (seguidores del sitio) mediante concursos y publicaciones dirigidas a las épocas y eventos del año. Lo que sí es evidente, es que el número de usuarios a los que la página tiene alcance en este momento es muy reducido en comparación con el de su principal competidor. A continuación algunas de las actividades que se encontraron en su perfil de Facebook.

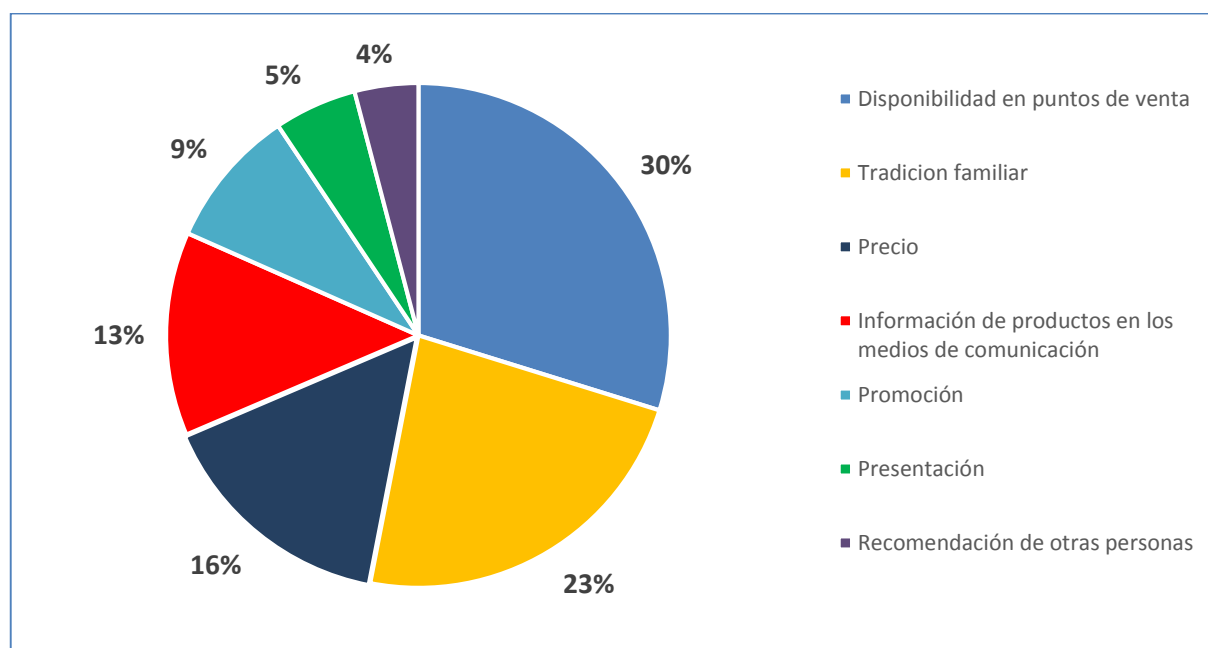
Figura 32: Dinámicas a través del perfil de Facebook de la Marca Mú



Fuente: Fuente: <https://www.facebook.com/ProductosMu/?fref=ts>

Por otro lado para conocer las razones por la que un comprador selecciona su marca preferida, en el gráfico 18 se resumen los resultados obtenidos:

Gráfico 18: Razones para elegir la marca preferida de leche



Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

Como se puede visualizar, entre los criterios más valorados para elegir la marca de leche favorita se distingue la disponibilidad en puntos de venta, pues los consumidores al realizar sus compras les agrada encontrar un producto con las características que cumplan con sus necesidades.

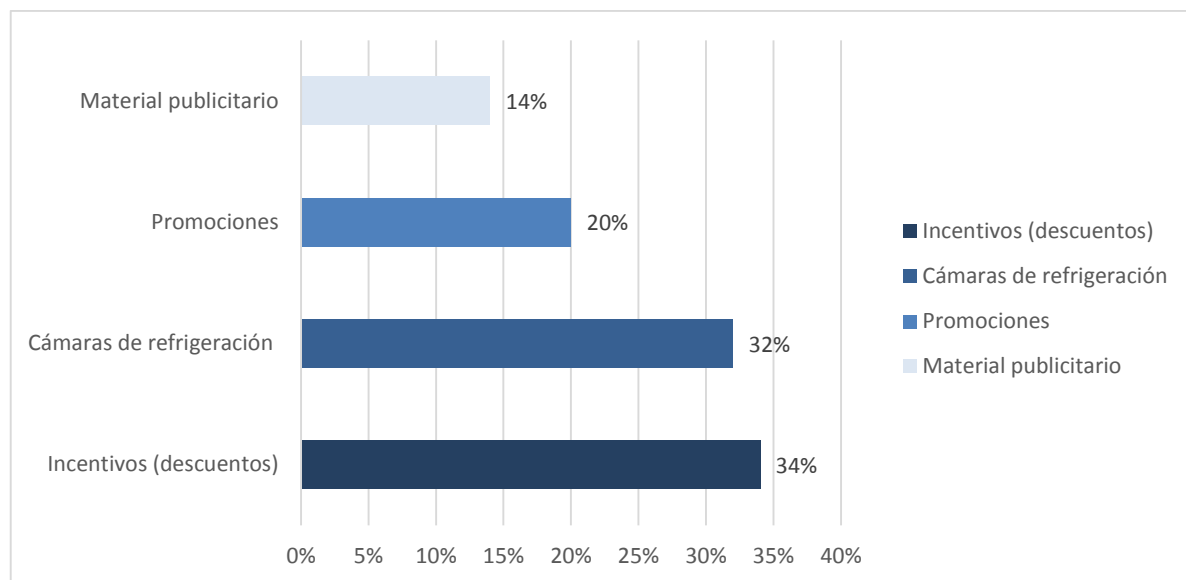
Otra razón por la cual la población se decide por una marca preferida es por tradición familiar, al ser un producto de consumo casi diario, las personas la acogen en su familia como parte de sus costumbres, heredándose así su elección de generación en generación. En el caso de la marca Mú, al ser relativamente nueva, debe superar esta barrera para llegar a los consumidores.

De la misma forma para catalogar la leche como la predilecta se incluyó el precio pero con menor participación, como también, la información del producto en los medios de comunicación.

A nivel de puntos de ventas si se retoma el tema de promoción, resulta valioso anotar el tipo de apoyo que esperan los clientes por parte de sus proveedores de leche según el 34% de los encargados de las compras espera que se les proporcione incentivos que motiven a vender el producto, por su parte un 32%

opina que se les debe proporcionar cámaras de refrigeración, un 20% espera que se les proporcione promociones para el consumidor final y el restante 14% mencionó el material publicitario como necesario para impulsar los productos en el punto de venta.

Gráfico 19: Apoyo esperado por parte de los proveedores de leche



Fuente: Encuesta realizado a encargados de compras, Febrero 2016.

Cabe destacar que la leche Mú, aún no ha sido probada por más del 35% de la población de consumidores de leche encuestados en esta investigación; un 43% de los encuestados en este trabajo de campo indican que no la han visto en el punto de venta y por ende no la tienen como una opción de consumo, la segunda razón con un 33% de peso es que no la conocen, nunca la han visto, ni siquiera en anuncios publicitarios o redes sociales y por último por fidelidad a la marca Dos Pinos, reconocida por su tradicionalismo y costumbre en el consumo.

Después de la descripción de la situación de la leche Mú en el tema de marketing, se determina que un 35% de la población en estudio no ha consumido la marca Mú, además con la preferencia general es la tercera marca de leche del mercado, al alcanzar un 9% de los consumidores.

También, según la opinión de los consumidores, la disponibilidad en el punto de venta fue considerada la forma promocional más efectiva para dar a conocer el producto y el aspecto más importante para seleccionar la marca de leche predilecta.

Así mismo, en lo referente a la decisión de compra del producto de leche destacaron características más valoradas; el sabor y la apariencia. Por su parte, desde el punto de vista de los encargados de compras en los puntos de ventas, las principales razones para elegir un proveedor de leche fueron la calidad del producto, el precio y el periodo de pago.

Específicamente, sobre el abastecimiento de la leche Mú, en el GAM, se evidencia que un 71% de los puntos de ventas no la ofrecen a sus compradores.

- **Estrategia de posicionamiento**

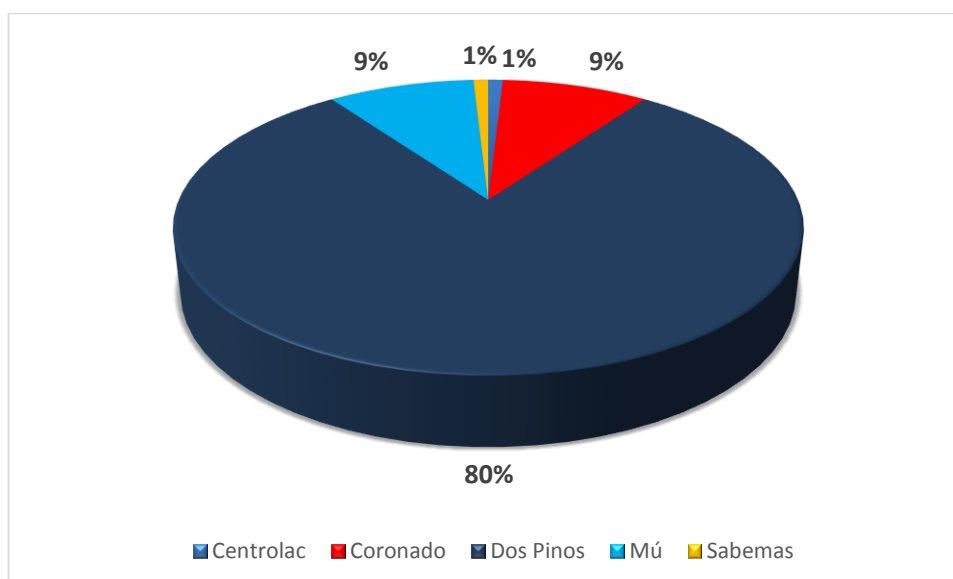
En relación al tema de posicionamiento de la leche marca Mú, se logra determinar que en el mercado del Gran Área Metropolitana no se ha promovido de forma sostenida la imagen del producto, como tampoco sus cualidades. Sin embargo, como se describió en el apartado de producto, al hacer referencia a los atributos destacados, en la mente del consumidor prevalecen; el sabor y la apariencia, características que aún no han sido explotadas en términos de mercadeo como elementos diferenciadores o ventajas competitivas.

La investigación de mercado que se practicó, indicó que aunque la mayoría de las personas si conocía la leche Mú, un 38% de la población ignora la marca. Además la participación en los puntos de ventas es limitada, reflejándose así la necesidad de implementar una estrategia de posicionamiento.

En cuanto al reconocimiento del producto, entre los factores influyentes para elegir la marca de leche preferida, como se detalló en la sección de promoción se resaltaron la disponibilidad en el punto de venta, tradición familiar y el precio. Uno de los principales puntos de mejora de la marca Mú es la disponibilidad en los puntos de ventas.

Así mismo la proporción de consumidores de leche que confirma a Mú como su marca preferida representa un 9%, lo que muestra que su posicionamiento en la mente de la población es bajo, en el siguiente gráfico se muestra la distribución por marca.

Gráfico 20: Marcas predilectas por los encuestados



Fuente: Encuesta aplicada a consumidores finales, Febrero 2016.

En general la presencia de la marca Mú se detectó tan solo en 4 de los principales supermercados visitados, y únicamente en dos de estos la cámara de refrigeración estaba funcionando, pero de igual forma se localizaban entre las tercera y cuarta posición al final del pasillo; estas posiciones no favorecen y contribuyen a mejorar la atención del comprador, ya que permiten que pase desapercibido el producto y no lo evaluará dentro de sus opciones de compra.

Del mismo modo, con respecto a la colocación del lácteo, es importante señalar que en algunos establecimientos se observaron varias marcas en una misma góndola, esto ocurre en todos formatos de negocio. Esto hace que el efecto de la presentación y el diseño del empaque capten mayor atención en el cliente, aspecto que en particular, fue evaluado positivamente en el ejercicio del grupo de enfoque.

3.5 FODA APLICADO A LA MARCA MÚ EN LA FUNCIÓN DE MERCADEO PARA SU LECHE

La información que se alcanzó a través de las diferentes técnicas de investigación que se utilizaron, permiten puntualizar las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas presentes para la leche Mú, las cuales son descritas con el fin de que puedan ser aprovechadas para mejorar y de esta forma continuar ofreciendo al consumidor final un buen producto acompañado de un mejor servicio.

3.5.1 Análisis Interno

3.5.1.1 Fortalezas

- El producto es competitivo frente a sus rivales en cuanto a sabor, dado que no se perciben disconformidades de calidad del producto y llena las expectativas de los consumidores en cuanto a sabor y apariencia.
- El diseño de la imagen es muy atractivo y hace que sea más fácil diferenciarlo de otras marcas por lo que capta la atención de los consumidores en la góndola.
- El nombre de la marca y el ícono son percibidos como llamativos y alegres, parecieran estar cumpliendo la función de llamar la atención de los más pequeños de la casa.
- El producto leche es un alimento de la canasta básica de consumo por lo que siempre tendrá un mercado disponible. Además forma parte de la tradición y cultura costarricense al ser disfrutado en el desayuno y meriendas de la tarde con el café, lo cual en un mediano plazo asegura su permanencia en el mercado.

3.5.1.2 Debilidades

- La empresa no cuenta con un perfil del consumidor establecido, los esfuerzos no están dirigidos a un segmento en específico del mercado.
- En el mercado predomina la frecuencia de visita de dos a tres veces por semana, sin embargo, la frecuencia de visita para la marca Mú es de una vez a la semana.
- El foco a la venta de leche, por parte de la fuerza de ventas de productos No Alcohólicos de la empresa Florida Bebidas S.A. no siempre está dentro del TOP 10 de productos a los cuales dar foco a la venta durante el mes.
- Pocos esfuerzos promocionales realizados por Florida Bebidas S.A., para promover el conocimiento de marca en los consumidores en el último año, no se han reportado inversiones en este rubro.
- Los camiones de venta directa, no están identificados.
- En equipo de refrigeración es mínima la presencia en las cadenas de supermercados

3.5.2 Análisis del entorno

3.5.2.1 Oportunidades

-
- En un mercado donde se ofrecen distintos tipos de empaques, presentaciones, configuraciones y una amplia variedad de sabores e indicaciones nutricionales, en este campo se puede innovar continuamente, lo cual se puede aprovechar para mantenerse a la vanguardia de tendencias de consumo y apostar a la diversificación para captar mayor cantidad de consumidores.
- Revisando su perfil de Facebook se encuentra que la marca Mú tiene 68.000 seguidores contra 473.000 seguidores de la marca Dos Pinos. Queda en evidencia que se pueden potenciar el uso de las redes sociales para promover la marca.
- Se puede incrementar la cobertura de distribución y venta, según los resultados de la investigación la disponibilidad en el punto de venta fue considerada la forma promocional más efectiva para dar a conocer el producto y el aspecto más importante para seleccionar la marca de leche predilecta, planteando una buena estrategia de cobertura para aumentar la disponibilidad en los puntos de ventas, se puede aumentar la presencia de la marca y las ventas.
- Hoy en día, la sociedad se preocupa cada vez más por su salud y por el consumo de alimentos en su beneficio, es por ello que esta tendencia hace que las empresas se preocupen por elaborar productos más sanos para beneficiar a aquellos que forman parte de este segmento potencial.

3.5.2.2 Amenazas

- La marca no está inscrita en una de las principales cadenas de supermercados “Walmart y sus distintos formatos”, lo cual hace que los consumidores no la vean en la mayoría de los supermercados a nivel nacional.
- Existe un constante dinamismo de precios a través de estrategias como bandeos, packs promocionales, impulsaciones, días de ofertas, entre otros; por parte de la competencia haciendo que el comportamiento del negocio sea muy reactivo ante las acciones de la competencia.

- Precios competitivos de competidores regionales. El incremento en los costos en la actividad ganadera costarricense, tiene como consecuencia el alza de los precios en los productos nacionales, lo que hace que la producción de productos lácteos se encarezcan, en comparación con otros productores de la región.
- Productos sustitos; la aparición de nuevos productos que pueden utilizarse como reemplazo de la leche láctea, y por otro lado, el que los consumidores no la encuentran en los puntos de venta en el momento de realizar sus compras puede tener influencia para que estos opten por sustituirla.

Capítulo 4

La mayoría de las organizaciones existen y crecen gracias a las ventas de sus productos u servicios. El proceso de ventas no es una labor simple y requiere de un adecuado trabajo de planeación y ejecución.

Para lograr esto, las empresas deben desarrollar un plan de mercadeo que ayude a realizar un mejor análisis de los esfuerzos comerciales, y permita lograr los objetivos en ventas y por ende, hacerlas sostenibles en el tiempo.

El plan de mercadeo, es un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, contribuye a la consecución de las metas relacionadas con el mercado, tales como: captar nuevos clientes, así como conseguir su fidelidad y lealtad, aumentar la participación de mercado, incrementar la rentabilidad sobre las ventas, mejorar la imagen, y extender el periodo de vida de los clientes, entre otros.

Por otro lado, favorece para que el personal tenga claro; cuál es la orientación y los planes a futuro que asume la empresa, para conseguir una posición privilegiada en la mente de sus clientes identificando una nueva necesidad.

Para el caso de Florida Bebidas S.A., es importante la existencia de un plan de mercadeo que concuerde con su estrategia general, en particular, para su producto de leche semidescremada 1L el cual forma parte de un mercado muy competitivo.

De los capítulos anteriores, se desprende que la empresa no posee un plan de mercadeo definido, plasmado y comunicado, que brinde información para la toma de decisiones; motivo por el cual en el presente capítulo se desarrolla una propuesta para el producto de leche semidescremada de la marca Mú, con la finalidad de aportar una dirección clara y dirigir los esfuerzos necesarios hacia el logro de objetivos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, es aquel proceso por el cual una organización prevé su futuro, desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar

los resultados propuestos. Esta herramienta da respuesta tanto a las fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas que se presentan en el exterior, además, integran la misión, visión, objetivos y recursos de la empresa hacia una misma dirección.

Cuando una organización no tiene claridad en cuál negocio se desenvuelve, puede enfrentar el riesgo de identificar incorrectamente quiénes son sus competidores y clientes, por lo que adopta estrategias de mercadeo improductivas, desaprovechando recursos de todo tipo.

Por ello es primordial definir la razón de ser y lo que se pretende lograr a futuro, para satisfacer de forma rentable las necesidades del mercado objetivo.

4.1 MISIÓN

Al ser la misión el elemento que define la existencia de la empresa y la razón de ser de cada área, esta debe estar acorde a las condiciones de la empresa y del mercado.

Como se afirmó en el capítulo dos, la Unidad de Negocios de Lácteos de Florida Bebidas, deben seguir la línea de su misma razón de ser “Compartir con el mundo una mejor forma de vivir”. En esencia este es el común denominador que ayuda a potenciar sus fortalezas para cumplir con las metas y objetivos planteados, implica acciones que validen y acompañen la ambiciosa meta de inspirar y conectar emocionalmente el día a día de la operación con ese compromiso.

Actualmente, esta declaración refleja su giro de negocio y responde a cómo pretende cumplir con las necesidades de los grupos de interés; mediante la aplicación de alta tecnología y el mejoramiento continuo. Sin embargo, es necesario que esta misión se comunique y recuerde frecuentemente a lo interno de la organización.

La divulgación de esta razón de ser, es fundamental a partir del proceso de inducción, para que desde el inicio se promueva al nuevo empleado la identificación con la empresa. Se propone la elaboración de material con información de la Unidad Estratégica de Negocio, Este material estaría disponible por medios digitales y escritos, para que le brinde al colaborador un

marco de referencia y conozca sobre la historia de la empresa y la UEN, su misión, visión, valores, estructura organizativa y productos que ofrece, entre otros temas de interés.

De igual forma, debe tenerse presente en el trabajo cotidiano; a través de alternativas como recordatorios visuales, comunicados o correos electrónicos. Así mismo es importante transmitir la razón de ser, a accionistas y proveedores del negocio, ya que resulta trascendental involucrarlos para destacar su papel. Para esto, se plantea utilizar boletines cuatrimestrales con estadísticas de la actividad láctea, acontecimientos de la empresa, reseñas y reconocimientos particulares. Será la Gerencia de Negocio la encargada de su elaboración, publicación y distribución, para ejemplificar el diseño se puede apreciar la figura 33:

Figura 33: Diseño de la portada del Boletín Informativo 2016



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Las especificaciones, el costo del boletín impreso y un posible proveedor se señalan en el cuadro 7:

Cuadro 7: Especificaciones del boletín informativo

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Boletín	11 x 17" Impresión tiro-retiro Full color 4 Doblado al centro Off set convencional Sobre papel bond 24 250 unidades por semestre	₡ 107.525	Jimenez & Tanzi Contacto: Manuel Lizano Tel.: 4052-1072/8875-1972 Correo electrónico: mlizano@jitan.co.cr

* Fuente: Autor del documento

Por otra parte, para lograr un mayor compromiso de los colaboradores es necesario estructurar un taller de trabajo, donde conozcan el proceso de planeación estratégica, y así fortalecer la coordinación entre los departamentos para perseguir los mismos propósitos.

El objetivo principal de esta actividad sería describir la estrategia de la empresa pero en términos operativos, La Gerencia de Negocio tendrá que programarla para el mes de abril de 2016 y deberá asegurar la participación de todo el personal de la UEN, por lo que comunicará con anterioridad la asistencia obligatoria.

En cuanto al planteamiento de la razón de ser (misión), se recuerda que esté debe guiar a los miembros claves y comprometerlos a trabajar conjuntamente en el desarrollo potencial de la organización, de manera que se logren cumplir las expectativas de ambas partes. Para conseguirlo se considera importante resaltar dentro del enunciado de la razón de ser, la posición del consumidor final; quien es el objetivo principal y permite participación en el mercado. Específicamente, donde se indica compartir una mejor forma de vivir con los consumidores, colaboradores y asociados.

4.2 VISIÓN

Para expresar las aspiraciones de una empresa e indicar hacia donde se dirigen sus planes futuros se acude a la visión, la cual se vuelve la razón por la que la UEN sea reconocida por sus productos y se visualice es una mejor posición en el mercado:

“Convertirse en el largo plazo en el diferenciado y sólido número dos en ventas de la categoría de leche y bebidas lácteas, primero en Costa Rica, y luego en Centroamérica”.

Asimismo, es esencial promover la visión constantemente, utilizando recursos como los indicados para la misión, ya que los dos elementos forman parte de la filosofía organizacional y requieren ser interiorizados en forma complementaria.

4.3 OBJETIVOS

Una vez definido el propósito general de la empresa y lo que pretende llegar a ser, se deben establecer los objetivos específicos, los cuales indiquen con claridad los resultados que se pretenden alcanzar.

En Florida Bebidas S.A. los objetivos no han sido establecidos formalmente, ni comunicados a los distintos departamentos para que sean integrados colectivamente; tal como se indicó en el capítulo dos estos se definen anualmente por la Gerencia de Negocio, de forma aislada y sin prever la implicación en las funciones de cada área; además los objetivos que están planteados son muchos, por lo cual la operación pierde foco.

Para resolver esta situación, es oportuno que la UEN adapte sus metas a objetivos comunes, que contemplen los elementos particulares de su operación, es decir, que se visualice la participación de cada departamento para cumplirlos.

Se debe tomar en cuenta que los objetivos estratégicos se formulan con un alcance de cinco años y mínimo de tres, además, se aconseja incluir dentro de estos temas relacionados con:

- Aumento de ventas y participación de mercado
- Crecimiento sostenido
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Distribución oportuna de los productos a los clientes
- Desarrollo, diversificación e innovación de productos
- Productividad
- Recursos financieros y físicos
- Desempeño

En general, para que los objetivos sean atendidos y ejecutados por todos los miembros de la UEN, deben ser medibles, realistas, además que se propongan de forma concreta y específica dentro de un plazo determinado. Una vez establecidos, le corresponde a la gerencia asignar los recursos para lograrlo, así como, colocar en cada área al personal clave para dirigir y motivar al resto de colaboradores.

Del mismo modo, se requiere ordenar las prioridades de la empresa y con base en esto fijar los objetivos de acuerdo con su importancia, para que luego se comuniquen formalmente a cada departamento, por medio de una reunión general donde cada uno conozca su aporte para cumplirlos. Así también, para interiorizar junto a los demás elementos de la planeación estratégica se puede recurrir al taller propuesto y a la asamblea general que se organiza cada año.

4.4 VALORES

Para desarrollar tanto la misión, la visión como los objetivos de una organización se acude a los valores, que son primordialmente los que guían las acciones y el comportamiento de las personas.

Como se describió en los capítulos anteriores, en Florida Bebidas S.A. se destacan como valores “pasión por ganar”, “celebración”, “valor compartido” e “imaginación”. Estos principios se encuentran establecidos dentro del marco estratégico de la Unidad Estratégica de Negocios, han sido comunicados de manera formal, a través de la interacción y convivencia interna, por ende, forman parte de la cultura organizacional.

A pesar de que ocasionalmente, el departamento de Recursos Humanos comunica mensajes de reflexión, se sugiere implementar herramientas donde dichos valores se recuerden de forma frecuente a todo el personal; como fundamentos esenciales de la filosofía de trabajo.

Precisamente, para que los empleados logren identificarlos y compartirlos se aconseja difundirlos internamente junto con la misión y visión a través de correos electrónicos.

Asimismo, es recomendable colocar estos elementos organizacionales en un lugar de las instalaciones donde puedan ser observados fácilmente. Además,

para recalcar estos principios en el proceso de planeación estratégica, se sugiere formen parte del taller de trabajo, con el propósito de transmitidos mediante dinámicas de grupo y casos prácticos.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En relación con la estructura organizacional de Florida Bebidas S.A., se determina que se encuentra bien definida, pues se especifican todas las áreas de la empresa, como cada uno de sus departamentos; responsables de realizar las diferentes funciones. Igualmente, establece la jerarquía y niveles de autoridad que garantizan un ordenamiento interno.

El organigrama actual, permite que los procesos y actividades estén distribuidos en áreas de trabajo, donde se dirigen y ejecuten de manera adecuada. Sin embargo, se considera oportuno definir perfiles y planes de carrera para cada cargo, de manera que se contemplen en futuros procedimientos de reclutamiento y capacitación.

PLAN DE MERCADEO PARA LA LECHE SEMIDESCREMADA MARCA MÚ

En el proceso de marketing los consumidores meta deben ser el eje de la estrategia, ya que una vez que la empresa selecciona su mercado objetivo, diseña una mezcla de mercadeo para que llegue a este grupo, logre satisfacer sus deseos y necesidades y al mismo tiempo produzca lealtad de marca. Para la leche semidescremada marca Mú el mercado objetivo se detalla en el siguiente apartado.

4.6 MERCADO OBJETIVO

Establecer adecuadamente el mercado meta para un producto implica enfocarse hacia un segmento, donde se genere el mayor valor posible a los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo.

La empresa como cuenta con recursos limitados, es apropiado que atienda con sus productos a segmentos específicos, por lo que la leche semidescremada, se sugiere a la UEN seleccionar consumidores que respondan a forma similar a sus

esfuerzos de mercadeo; que satisfacen sus necesidades y expectativas y que generen ventas y lealtad de marca.

Por otro lado, un factor que es necesario determinar al enfocarse hacia cierto mercado corresponde a las características sociales que rodean al producto. Aspecto que se rescata en la leche semidescremada, al ser un lácteo tradicional, parte de la cultura costarricense y de consumo habitual; pues se disfruta como ingrediente para platillos, y bebida tradicional, además de utilizarse como ingrediente en diversas recetas de panadería, repostería y postres.

Propiamente en la zona del Gran Área Metropolitana conformada por 1.385.041 personas, existe una importante proporción de 85% que incluye dentro de sus compras el producto. Esto posibilita que Florida Bebidas S.A. capte una fracción de este mercado y compita por conseguir mayor posicionamiento.

Tal como lo mostraron los resultados en el capítulo anterior, es conveniente dirigir el producto a personas consumidores de leche, con edades superiores a los 18 años y que pertenecen a la clase socioeconómica media, además, que adquieran el lácteo en establecimientos tipos supermercados, conveniencia o pulperías., con una frecuencia de compra de más de una vez a la semana.

También dada la comercialización de la leche Mú en los puntos de venta que representan un 46%, es clave aumentar su expansión en la región, lo cual conlleva fortalecer la distribución y cobertura en los negocios detallistas; puntos estratégicos para conquistar a los consumidores finales.

Después de definir el mercado y territorio meta se pueden plantear los objetivos que fundamentan el presente plan de marketing.

4.7 OBJETIVOS DEL PLAN

Antes de mencionar los propósitos del plan de marketing, es importante señalar que estos se formularán tomando en cuenta los supuestos que a continuación se describen:

- Se considera como competencia de la leche semidescremada Mú las siguientes marcas: Dos Pinos y Coronado.
- Los precios encontrados para las distintas marcas de leche se mantendrán constantes mientras dure el proyecto.

- Florida Bebidas dispondrá de abastecimiento de leche para satisfacer la demanda esperada de leche.

Los siguientes objetivos se establecieron como propuesta para la Gerencia de Negocio, Mercadeo y Ventas. Su alcance está sujeto a la ejecución de estrategias de marketing y por ende, a los resultados que obtendrán a mediano plazo.

4.7.1 Objetivos Generales

1. Alcanzar mayor participación en el casco metropolitano al pasar de un 46% a un 70% de cobertura según la cantidad de clientes a los que se les vende leche marca Mú, para el mes septiembre 2016.
2. Integrar los esfuerzos de mercadeo para posicionar la leche semidescremada Mú como un producto de alta calidad en la zona del Gran Área Metropolitana.

4.7.2 Objetivos específicos

1. Comunicar de una forma más eficiente las cualidades del producto, para resaltar con ello el valor que ofrece la marca Mú.
2. Aumentar el número de clientes detallistas principalmente en los cantones donde el abastecimiento es limitado, de manera que se logre mayor colocación del producto en la zona GAM.
3. Facilitar el reconocimiento de la leche marca Mú mediante una presentación más atractiva dentro de los puntos de venta.

4.8 MEZCLA DE MARKETING PARA LA LECHE SEMIDESCREMADA MÚ

Para lograr desarrollar una propuesta de crecimiento a través de la penetración en el mercado se requiere integrar las actividades de: producto, precio, plaza y comunicaciones de marketing, en procura de que cada esfuerzo contribuya a satisfacer al mercado meta.

Después de investigar el mercado y determinar que Florida Bebidas S.A. puede aprovechar las fortalezas de su leche para causar una respuesta más positiva en el segmento ya descrito, se han planteado como herramientas estratégicas dentro de la mezcla de marketing lo siguiente:

4.8.1 Producto

La leche semidescremada Mú, es un producto que al probarlo se le distinguen importantes cualidades, sin embargo, carece de una impresión llamativa en el punto de venta, pues no se encuentran alusivos que llamen la atención del cliente y hagan que lo adquiera, no hay mucho material publicitario que hagan que la marca destaque y describa las cualidades diferenciadoras del producto, se pierde en la góndola entre el resto de las marcas que son competencia.

La empresa dentro de las fases de desarrollo del producto ha contemplado medidas de calidad en su preparación para garantizar sus nutrientes, el sabor, la textura, apariencia, y el color del lácteo.

Del mismo modo, se ha preocupado en la etapa de empaque por asumir las normas de higiene y salud que se requieren y ofrecerlo en diferentes presentaciones (250ml y litro), ha invertido en su apariencia, de manera que con su diseño e imagen se publicita silenciosamente; en los resultados obtenidos en el capítulo tres, se descubre que el consumidor describe el empaque como uno diferenciador y que se destaca por encima de los demás, este aporta identidad, y es más fácil que se posicione en la mente del consumidor y facilite su objetivo principal; la venta.

➤ Empaque

Tomando en cuenta las opiniones señaladas en el capítulo tres como oportunidades de mejora e identificando con el apoyo profesional del Gerente de Planta Lácteos Juan Andrés Durán otras oportunidades que le pueden sumar fuerza a la leche, se procede a formular una propuesta en cuanto al empaque como parte de la estrategia de producto.

Para mejor interpretación de dicha propuesta, seguidamente se detalla el análisis realizado a cada uno de los aspectos que intervienen en la presentación actual de la leche semidescremada Mú:

- **Marca:** En cuanto a la marca, no se presenta ninguna mejora, puesto que de acuerdo a los resultados de la investigación del capítulo tres, la marca está cumpliendo su función y ya está siendo reconocida por el consumidor, tras tres años de su lanzamiento al mercado.

- **Símbolos:** las imágenes plasmadas de la vaquita y pradera, se relacionan con el origen del producto, más se encontró que algunos consumidores tienen la percepción que se está copiando la temática de la imagen de la leche Coronado. Por eso se busca la comunicación de la personalidad del icono (en este caso la vaquita), la cual es dinámica en las distintas publicaciones y está siendo percibida como graciosa, informal y más atractiva para los niños; este dato quedó evidenciado en la investigación del capítulo tres.
- **Colores:** los tonos celeste y naranja reflejan frescura, y hacen que el producto sobresalga respecto a su competencia directa (resultados de la investigación de mercado en el capítulo tres), ofrecen un buen contraste con lo que la marca trata de transmitir, haciendo que en conjunto se destaque el producto.
- **Letra:** Esta facilita su lectura y transmite claridad al ser observada a cierta distancia o de forma rápida.
- **Información sobre el producto:** para que el consumidor pueda tomar su decisión de compra con plena seguridad, es fundamental facilitarle suficiente información sobre el producto y la empresa que lo comercializa. Esta función está siendo satisfecha a través de la información que se presenta en el diseño (arte) del producto.
- **Empaque:** Es en cuanto a este rubro en donde aparecieron oportunidades de mejora significativas, que representan un reto e inversión importante para hacer los cambios propuestos. En los resultados del capítulo tres, se encontró que el empaque no es tan estilizado como el de la competencia, ante la vista del consumidor. Esto porque en los costados se pueden observar bultos o protuberancias que hacen que el consumidor desconfíe de la preservación correcta del líquido; da la creencia de que la leche esté descompuesta por los chichones en los costados de la caja. Ver figura 34.

Figura 34: Comparativo de envase marca Mú vs la competencia



*Fuente: Resultados de grupo focal de la Leche Mú, febrero 2016.

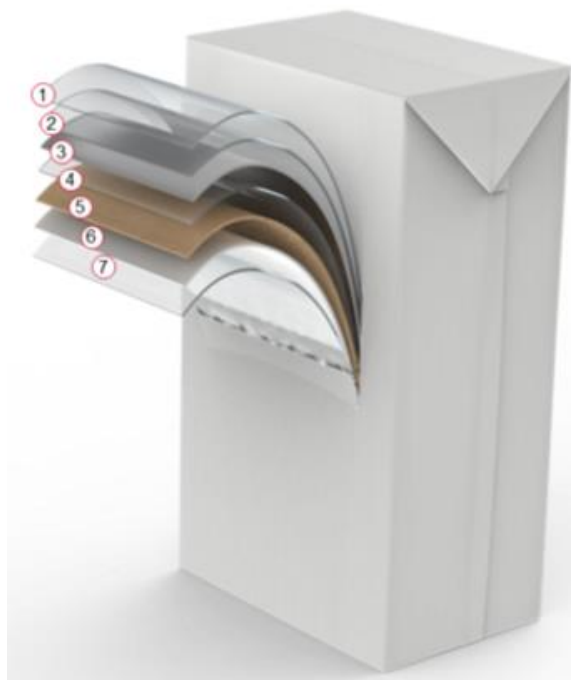
Con base en dichas características, la propuesta contempla un cambio en la materia prima del empaque, para esto se analizaron dos opciones que ofrecen los proveedores de caja para el envasado de la leche.

Opción 1: Mejoras al Cartón Aséptico actual

Actualmente la compañía utiliza el cartón aséptico¹³, el cual es un empaque de multicapas, que permite el llenado aséptico de productos. La tecnología de multicapas está especialmente diseñada para garantizar una barrera protectora para el llenado, una estructura integral y excelentes propiedades del sellado del empaque.

Figura 35: Cartón aséptico

¹³ Coesia Company. (2016). Aseptic Carton. Recuperado de <http://www.ipi-srl.com/> el 12 de Marzo de 2016.



*Fuente: Coesia Company, recuperado de <http://www.ipi-srl.com/>

1. Capa interna PE: Superficie de contacto con el producto.
2. Resina adhesiva: Adhesión entre el aluminio y la capa interna.
3. Lámina de aluminio: Actúa como una barrera contra la luz, gas y contaminación.
4. Polietileno: laminación entre la lámina de aluminio y la capa de cartón.
5. Cartón: facilita la estabilidad y fortaleza de la estructura del empaque.
6. Impresión: Gráficos de alto impacto.
7. Capa externa PE: ofrece protección contra la humedad y contaminación externa.

Con el fin de mejorar la estética de la capa se le solicitó al proveedor del cartón aséptico la posibilidad de cambio en la configuración de las capas, agregando una capa más de cartón, para dar más rigidez y sostenibilidad a la caja. Pero indica que esto no es posible puesto que cambiaría la fórmula del resto de capas.

Otra opción que se consultó, fue la posibilidad de cambiar los sellados, que no fueran laterales sino que fueran en la parte superior e inferior al igual que lo hace hoy la competencia.

Figura 36: Comparación de empaques



*Fuente: Resultados de grupo focal de la Leche Mú, febrero 2016.

Esta opción no es posible puesto que la máquina llenadora con la que cuenta actualmente Florida Bebidas S.A. solo puede hacer los sellados al cartón aséptico en los lados laterales, tal cual se muestran en la figura 36. Lo que sí es posible hacer es adquirir un aditamento para que el sellado sea más completo, y que este quede totalmente adherido al cartón, para así disminuir las posibilidades de que se formen los abultamientos en los costados.

Este aditamento consiste en una placa de sellado, la cual tiene un costo final de US\$ 24.650¹⁴. Este costo incluye la instalación y capacitación al equipo de mantenimiento.

Opción 2: Pasar de cartón aséptico a Tetra Brick

Se valoró la opción de cambiar de cartón aséptico a Tetra Brick (mismo empaque utilizado por la competencia), pero este cambio implica, la adquisición de la máquina llenadora de Tetra Brick.

¹⁴ Este costo estimado fue facilitado por el equipo de compras de Florida Bebidas S.A., fue el proveedor Coesia Company, quien por medio de correo electrónico se los indicó.

Está claro que esta no es una opción en este momento, puesto que ni siquiera se ha terminado de pagar el equipo de llenado de cartón aséptico.

Aún así, para referencia de la compañía se dejan los datos necesarios, por si en algún momento se considera la opción de adquirir este equipo. Para que sea más viable se cotizó una línea de litro, de segunda mano, que tendrán disponible antes de fin de año, hacia finales de noviembre.

El detalle es que no sería una línea completa, sería la maquina llenadora nada más. Esto significa que se tendrían que conseguir por aparte los equipos de distribución nuevos: cintas transportadoras, acumulador, aplicador de tapas, encartonadora y túnel.

Siendo así, la estimación, que hizo el proveedor de Tetra Pak, es que esa línea se podría colocar en venta con una letra de alrededor US\$ 75,000 trimestrales, en venta financiada a 8 años. Además, aplicarían los siguientes precios y condiciones comerciales:

1. El precio del material de envases seria de US\$ 131.19 por cada 1000 envases, laminación leche
2. El precio de la tapa rosca: US\$ 18.15
3. A ese precio, aplicaríamos el DIR para el repago de los equipos: 11%

Figura 37: Máquina de llenado Tetra Pak



* Fuente: Tetra Pak Company. Recuperado de <http://www.tetrapak.com/>

Para ambas opciones, se hace un comparativo en cuanto a costos de la materia prima.

Cuadro 8: Costo de materia prima de empaque

Proveedor	Material	Precio	Por cada	Incoterm
Coesia Company (IPI)	Empaque litro	\$117,18	Millar	CIF
	Tapa	\$23,52	Millar	CIF
Tetra Pak	Empaque litro	\$139,59	Millar	CIF
	Tapa	\$18,15	Millar	CIF

* Fuente: Cotizaciones enviadas por cada proveedor

Si se sigue utilizando el cartón aséptico y se hace la adquisición del aditamento para mejorar el sellado del cartón y con esto mejorar la estética de la caja, se apuesta a que la leche semidescremada bajo la marca Mú logrará una posición privilegiada en la mente del consumidor, pues se reafirmará el valor que ofrece y se diferenciará de las marcas competidoras, sin que haya ningún factor que inflencie a que el consumidor y comprador final piensen lo contrario.

Será responsabilidad del Gerente de Negocio y la Gerencia de Planta presentar la propuesta a la Dirección de la Empresa y a la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación. Dependerá de la decisión final la adquisición e instalación del aditamento, de ser aprobado deberá estar funcionando a partir de octubre 2016.

Como medida de control la empresa deberá elaborar una herramienta que le permita diagnosticar al término del primer año de la introducción de la mejora, el impacto que este ha tenido en las preferencias y opiniones del consumidor final, así como, de los negocios detallistas a los cuales les distribuye la leche.

4.8.2 Precio

La empresa Florida Bebidas S.A. como se anotó en los capítulos anteriores, fija el precio de su producto leche en base en los costos asumidos en la producción y a la oferta de sus competidores. Con una leve diferenciación entre un 5% y 10%, respecto a los precios de su competencia directa.

En el análisis de precios realizado en el capítulo tres, se determina que la leche Mú brinda un precio similar y en la mayoría de casos inclusive inferior al de sus competidores directos Dos Pinos y Coronado, por lo que se cumple con lo esperado por la empresa en relación con la fijación de precio.

Por otra parte existe un constante dinamismo de precios a través de estrategias como bandeos, packs promocionales, impulsiones, días de ofertas, entre otros. Son estas activaciones las que han hecho que el negocio sea muy reactivo ante las acciones de la competencia, y es necesario que se pase de ser reactivos a ser un poco más agresivos y tomar la delantera, manteniendo un programa trimestral de dinámicas a lanzar.

Figura 38: Dinámicas propuestas para el segundo semestre 2016

	Abril	Mayo	Junio "Mes de la leche"	Julio	Agosto	Septiembre
Retail	Desayuno en "Buen día"		Stands de impulsión en Supermercados		Degustación en las cadenas de supermercados	
Promociones		Silla más hielera	Promo mes de la leche	Promo segundo regreso a clases	Promo día de la madre	Promo día del niño
Dinámicas	Bandeo con lechitas	Pack 6X5, fines de semana 2X1	Packs virtuales	Bandeo con galletas pozuelo	Packs virtuales, fines de semana 2x1	Bandeo con <u>cocoa</u>
Descuentos			10% de descuento		15% de descuento	

*Fuente: Autor del documento

Este dinamismo se va a mantener como una constante, y dada la valoración del consumidor final acerca de la poca o nula relevancia del precio para tomar su decisión de compra, se considera conveniente mantener el precio al consumidor actual. Asimismo, en las negociaciones con los encargados de compras, este elemento puede aprovecharse para concretar relaciones comerciales y en conjunto con la política de descuentos que ya la empresa tiene establecida, colocar mayor volumen en los establecimientos.

4.8.3 Promoción

Actualmente, para vender no basta con anunciarse sino que hace falta algo más. Lo que se necesita es un posicionamiento en la mente del consumidor, encontrar un espacio en su mente saturada de mensajes publicitarios para ubicarse de forma diferente, lo cual puede ser utilizado por la leche semidescremada Mú a través de las cualidades y ventajas que brinda.

En virtud de la importancia de la estrategia de promoción para lograr ese objetivo, a Florida Bebidas S.A. le favorecerá aplicar mayores esfuerzos para informar y persuadir a los consumidores finales sobre la existencia y atributos de su leche; mediante efectivas técnicas que logren aumentar su participación de mercado en la zona del Gran Área Metropolitana.

Como se señaló en el capítulo anterior, un porcentaje significativo de la población afirma no recordar algún tipo de publicidad de la leche semidescremada Mú, resultado que demuestra limitantes en el alcance de la estrategia promocional desarrollada hasta la fecha.

Además, se mencionó que una de las razones principales que hace que los consumidores de leche conozcan la marca Mú es la disponibilidad en el punto de venta, es por ello que se le propone a la empresa enfocarse en este sitio para influir en la decisión de compra en el momento preciso.

Con base en lo anterior, se plantea una serie de estrategias de promoción que informen y ayuden a transmitir una atractiva imagen del producto al mercado meta, motiven el reconocimiento de marca en la mente de los consumidores y de esta forma estimulen las ventas. A continuación se describen cada una de estas:

➤ Anuncios impresos

Dada la importancia de la disponibilidad del producto en los establecimientos para promocionar la leche semidescremada Mú, esta requiere ser transmitida de una forma frecuente y directa que facilite su identificación.

Es por ello, que se propone suministrar publicidad gráfica para que sea colocada dentro y fuera de algunos puntos de venta, con el propósito de que las personas recuerden la marca Mú en el momento de la compra de leche y la incluyan como alternativa en su decisión.

Específicamente, se propone distribuir este material publicitario en los puntos de ventas en donde se vaya aumentado la cobertura y reforzar los principales establecimientos ya existentes, con la intención de que sea exhibido en lugares estratégicos, así el comprador estará informado sobre la existencia del producto y a la vez, se le recomendará como opción de compra.

En los supermercados, se utilizará rotulación tipo habladores que llamen la atención del comprador cuando transita por las cámaras de refrigeración, motivándolo a acercarse donde se encuentra el lácteo.

Cuadro 9: Especificaciones del hablador

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Hablador	Impresión papel adhesivo Mate (6 x 8 cm) 3000 unidades	₡ 260.000	Jimenez & Tanzi Contacto: Manuel Lizano Tel.: 4052-1072/8875-1972 Correo electrónico: mlizano@jitan.co.cr

*Fuente: Autor del documento

Como se puede observar en la figura 39 este recurso le facilitará al cliente la ubicación de marca Mú dentro del supermercado.

Figura 39: Propuesta publicitaria “hablador”



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Por otro lado, en minisúper y pulperías se recurrirá a la colocación de afiches en sitios donde se puedan observar a primera vista, lo que permita que el consumidor se percate fácilmente de la existencia del lácteo dentro del local, reconozca su empaque e identifique su marca.

En total, se brindará esta publicidad a 820 puntos de venta de la zona, propiamente se entregarán dos afiches para cada uno. El diseño planteado se muestra a continuación:

Figura 40: Propuesta publicitaria “afiche”



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Para cuantificar el costo de esta estrategia, así como su descripción se presenta el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 10: Especificaciones del afiche

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Afiche	17 x 22 pulgadas Full color A morir sin borde blanco 3000 unidades	₡ 698.000	Jimenez & Tanzi Contacto: Manuel Lizano Tel.: 4052-1072/8875-1972 Correo electrónico: mlizano@jitan.co.cr

*Fuente: Autor del documento

Considerando que dichos esfuerzos se convertirán en comunicación directa hacia el consumidor, se determina que los agentes vendedores tendrán que intervenir como encargados de negociar una ubicación adecuada dentro de la localidad.

Para esta estrategia, le corresponderá al Gerente de Mercadeo y de Trade Marketing autorizar la contratación de una empresa especializada en impresión de diseños, esto con el fin de que el material esté disponible en abril 2016 y así, ser entregado en la reunión de este mes para que los agentes, posteriormente, los distribuyan.

Será necesario llevar el control del número de anuncios impresos y entregados a cada vendedor, además de evaluar su ubicación y estado físico en los negocios seleccionados.

➤ **Prueba de producto mediante impulsadoras**

La contratación de impulsadoras es una herramienta importante para la promoción de productos de consumo, pues da a conocer no solo la apariencia del producto sino que al mismo tiempo, los consumidores pueden degustar de él mediante pruebas de cortesía, y así identificaran las características y atributos que lo distinguen.

Con el fin de dar a conocer la leche Mú y propiciar su consumo en los cantones principales del GAM, se propone contratar impulsadoras para que ejecuten su función en las cadenas de supermercados donde la marca Mú tiene presencia, y en lugares de alta concentración de personas como los mall. En total son 60 puntos de ventas.

Se opta por desarrollar esta actividad el día sábado con horarios de 10:00am a 6:00pm, debido a que es un día en los puntos comerciales donde normalmente se presenta una importante visita de compradores.

Así mismo se sugiere contratar una empresa privada que ofrezca los servicios de personal impulsador, capacitado en promoción de productos en puntos de venta; la cual asuma los costos relacionados a viáticos, seguros y garantías sociales, así como, tramite los permisos necesarios en los supermercados y coordine las fechas programadas contemplando lo anterior, el costo diario por una impulsadora es aproximadamente de \$25.000.

Durante las degustaciones el consumidor podrá disfrutar de la leche semidescremada de Mú en muestras gratuitas. Dado que lo que se busca es que el consumidor sea conquistado por el sabor de la leche, el cual es una de las

propiedades más destacadas del producto, la degustación no se va a acompañar por ningún tipo de alimento, para que con esto se permita al consumidor saborearlo y que cree una impresión de la leche.

Además de recibir una prueba del lácteo, el público recibirá información como: tipo de presentaciones, contenido nutricional y cualidades propias, también, se entregarán recetas en las que se puede utilizar el producto.

Dicha estrategia se llevará a cabo en los meses de Junio y Agosto 2016, por lo que, con la utilización de éstas se tratará de promover el producto para complementar la campaña del mes de la leche y que al mismo tiempo concuerden con la época como lo es el mes del día de la madre.

Para alcanzar mayor participación en el mercado de interés mediante esta estrategia de empuje y promoción de la marca, el Departamento de Trade Marketing será el responsable de la contratación de los servicios de promoción y dar el respectivo seguimiento.

Por lo que, para un mejor control se requiere pedir a la empresa que se contrate un reporte de la programación de degustaciones en los supermercados, de manera que la empresa pueda enviar a un funcionario para evaluar la ejecución y los resultados de la estrategia, así como la percepción de los compradores de la leche semidescremada marca Mú.

Figura 41: Propuesta de stand de degustación en puntos de ventas



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Cuadro 11: Descripción de pruebas de producto mediante degustación

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Impulsadoras	30 fechas Horario: 10:00am a 6:00pm 2 personas por fecha Costo por día \$50.000	₡ 1.626.000	IDS Contacto: Tania Lopez Tel.: 2427-6500 Correo electrónico: tlopez@ids.com

*Fuente: Autor del documento

➤ **Patrocinios**

El patrocinio es una técnica utilizada para intercambiar publicidad a cambio de apoyar un evento popular o una entidad, que permite relacionar la marca de la empresa o el producto con el acontecimiento que se promueve.

Alrededor del país, incluyendo el casco central, los habitantes realizan tradicionalmente celebraciones, llamadas fiestas patronales, fiestas cívicas, y otros festejos; en las cuales se realizan eventos propios de cada pueblo, donde participan y acuden un número importante de personas; se propone efectuar patrocinios a dichas actividades, con el fin de propiciar el reconocimiento de la marca Mú.

Por lo que se recomienda a la Unidad Estratégica de Negocios Lácteos de Florida Bebidas S.A. otorgar recursos anualmente para la participación en dichas celebraciones y que el foco sean aquellas de mayor renombre afluencia en el país, como las fiestas de Palmares, fiestas Patronales de San Ramón, fiestas de Zapote, entre otras.

La presencia en estas celebraciones durante el tiempo, hace posible el sentido de pertenencia para la población, es decir, forma parte de su cultura cotidiana, ya que se practica, año con año, para valorar lo propio y fortalecer espacios que reúnen una serie de elementos significativos de los cantones.

Estas tradicionales fiestas logran atraer personas de diferentes partes del país. Dada la relevancia y concurrencia de dichas actividades, se sugiere a Florida Bebidas S.A. promocióne su producto de leche y todo su portafolio de lácteos y derivados en este ambiente típico y popular mediante las siguientes formas:

1. *Presencia de la marca en el evento:*

- Suministro de delantales para los ayudantes en las áreas de comidas donde se haya logrado una negociación de compra de los productos de la marca Mú, así estarán debidamente uniformados, al tiempo que se impulsará la imagen de la marca Mú, para que vaya calando y con el tiempo sea vista como un producto tradicional en la cocina de la región. Para ello, se utilizara un diseño con los colores que distinguen a la leche Mú, los cuales se aplicaran con la técnica de serigrafía, tal y como se muestra en la figura 42:

Figura 42: Propuesta para el diseño de los delantales



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Las especificaciones de los delantales propuestos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 12: Especificaciones del diseño de los delantales

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Delantal	100 delantales de peto corto en Lineta Tica Color blanco y serigrafía en el pecho con el logo de Mú	₡ 3.000 Costo Unitario ₡ 300.000 Costo total	Desox Sport S.A. Contacto: Xinia Alvarado Tel.: 2428-4256 Correo electrónico: xinia.alavarado@gmail.com

*Fuente: Autor del documento

- Ubicación en la entrada principal de las fiestas de una manta que identifique a la Marca Mú, como patrocinador de las fiestas, con el propósito de proyectarse como una empresa que brinda su aporte a la comunidad. El diseño que se recomienda emplear para esta publicidad en el siguiente:

Figura 43: Propuesta para el diseño de la manta en la entrada principal



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Por otra parte, debido a la asistencia que logra el sector de comidas de cada fiesta, se plantea que Florida Bebidas S.A. muestre su participación en los establecimientos donde se dé un consumo mayor de lácteos, como es el caso de cafeterías, heladerías, puestos de ventas de chorreadas, entre otros. Para esto es necesario que la empresa también facilite a estos establecimientos equipo frío (ver figura 44), para la exhibición de toda la gama de productos de la Marca y promover en el público una percepción favorable para que sea considerada en futuras compras.

Figura 44: Propuesta para la exhibición de productos en equipo frío



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Específicamente, para apoyar el desarrollo de estos festejos sugiere:

- Ofrecer precios cómodos del producto: Con esto se busca ofrecer una lista de precios diferenciada para los establecimientos con los que se cierre negociaciones para las fiestas, además de también ofrecer precios diferenciados a los consumidores finales; con el fin de impulsar la venta y el uso de la marca MÚ en el espacio de ventas seleccionado.
- Facilitar delantales distintivos de la leche MÚ: como obsequio a los establecimientos que hayan comprado los productos MÚ para venderlos en su puesto de comidas.
- Colocar una manta alusiva a la leche MÚ en el sector de comidas de cada festejo en el que se participe, para que muestre a los asistentes la presencia de la marca y sus productos mientras disfrutan de los festejos y alimentos. Esto, para brindar mayor exhibición de la marca y sugerirla a los consumidores como opción de compra.

A continuación, en la figura 45, se aprecia el diseño de la manta del área de comidas, y en el cuadro 13 se señalan las características de ambas mantas.

Figura 45: Propuesta para el diseño de manta en el área de comidas



* Fuente: Autor del documento

Cuadro 13: Especificaciones de las mantas

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Mantas	Manta extrada principal de 4 x 2 m Impresión en tela vinílica Acabado vulcanizado en los ojeteros, Se pegan los ojeteros cada 50cm. 5 unidades	₡ 575.000	Grafic Arte Contacto: Servicio al cliente Tel.: (506) 8822-1703 Correo electrónico: info@graficartecr.com
	Manta del área de comidas es de 4 X 1,5 m Acabado vulcanizado en los ojeteros, Se pegan los ojeteros cada 50cm. Impresión full color 5 unidades	₡ 450.000	

* Fuente: Autor del documento

2. Stand Mú

Por otra parte, también se considera la opción de que la marca tenga su propio stand en los festejos que se realizan alrededor del país y que este actúe como medio de impulsión, cafetería, degustación de los productos y heladería. La idea es que la marca tenga una presencia completa en estos eventos, que deje de ser la contraparte su competencia directa la que tenga el protagonismo y que más bien se dé a conocer que existe una nueva opción de compra que viene a satisfacer las necesidades del consumidor con un amplio portafolio.

Figura 46: Propuesta para el diseño del stand Mú



* Fuente: Recuperado de <http://img.archiexpo.es/>

La idea es que en un espacio como el que se aprecia en la figura 46, se pueda uniformar con la imagen de Mú, se puedan colocar exhibidores, cámaras de refrigeración, se puedan hacer degustaciones y venta de los productos Mú. Este stand estaría siendo dirigido por personeros de Florida Bebidas S.A. con alta capacitación en servicio al cliente y conocimiento en la gama de productos que ofrece el portafolio. Al mismo tiempo serviría de impulsador de las innovaciones.

Toda la estrategia de patrocinio estará a cargo del Departamento de Mercadeo y Trade Marketing, el cual designará el responsable de la coordinación, el

acuerdo con las comisiones administrativas de los festejos, para definir las opciones de patrocinio y las condiciones en las que se desarrollará, de manera que se proteja la exclusividad de la línea Mú.

➤ **Publicidad en exteriores**

Se realizará con el propósito de reforzar la presencia de la marca Mú y causar un mayor impacto en el reconocimiento del mercado objetivo. Específicamente, se utilizará la rotulación de la flotilla, pues en su recorrido podrá exponer frecuentemente su mensaje de marca a la población.

Los camiones al ser el medio de distribución y venta de los lácteos, transitan por todo el GAM, lo que permitiría que los actuales y posibles compradores de leche tengan contacto visual con publicidad del producto, que llame la atención del espectador, que facilite la identificación y genere mayor posicionamiento de marca.

Se pretende que este transporte exhiba el logo de la marca, el ícono, su actual slogan e imágenes de las innovaciones y del portafolio; para que comunique a las personas un mensaje sencillo y fácil de recordar.

Además, en los camiones que no se vistan totalmente, en la parte trasera, se pretende colocar mensajes alusivos a la marca, para que se tenga mayor alcance, principalmente en los meses donde se plantea impulsar más la leche como el “mes de la leche”.

Con respecto a la rotulación de los camiones de los tercerizados, es importante que utilicen el mismo diseño, con el objetivo de que puedan ser reconocidos como parte de la fuerza de ventas, que proyecten una imagen uniforme y el respaldo de Florida Bebidas S.A.

Tomando en cuenta dichas consideraciones, el costo de esta estrategia podría ser compartido en un 50% por la empresa y el otro 50% por el distribuidor (tercerizado). El uniforme por cada camión tiene un costo aproximado de ¢570.000.

Para el mes de junio 2016 se implementará esta publicidad y le corresponderá al Departamento de Mercadeo y Trade Marketing junto con los encargados de flota, la programación oportuna para que cada camión sea rotulado sin que se

presenten interrupciones en la operación normal de la empresa. Además, de llevar el control de dicha estrategia se propone establecer un cronograma donde se definan tiempos para que la flotilla utilice la imagen de marca.

Para describir las indicaciones que se requieren en la rotulación de la flotilla se utiliza el cuadro 14:

Cuadro 14: Especificaciones de la rotulación de los camiones

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Rotulación camiones	Impresión digital full color para exteriores sobre vinil adhesivo kp1000 de 3M, laminación líquida. Medidas del camión 2,3 x 4,3 m 20 unidades	₡ 11.400.000	Rotinsa Contacto: Servicio al cliente Tel.: (506) 2282-1313 Correo electrónico: info@rotinsa.com

* Fuente: Autor del documento

También se recurrirá a la cobertura del caso metropolitano con vallas publicitarias, estas estarán en las calles y avenidas con mayor afluencia como los son ruta 27, la Sabana, la carretera General Cañas, Uruca, otros. En la figura 47 se presenta la propuesta del diseño.

Figura 47: Propuesta valla publicitaria



* Fuente: Creación conjunta del autor del documento y del diseñador Dennis Saborío.

Para describir las indicaciones que se requieren de las vallas publicitarias se utiliza el siguiente cuadro:

Cuadro 15: Especificaciones de las vallas publicitarias

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Valla Publicitaria	Impresión digital full color para exteriores Medida - 8,5 x 11 m 15 unidades	₡ 12.195.000	Rotinsa Contacto: Servicio al cliente Tel.: (506) 2282-1313 Correo electrónico: info@rotinsa.com

* Fuente: Autor del documento

➤ Anuncios en la radio

Otro medio para dar a conocer la leche Mú es a través de la radio, pues brinda selectividad para comunicar mensajes a segmentos de mercado específicos y flexibilidad para adaptar los anuncios a las condiciones y características del público.

Por otro lado, la utilización de las emisoras locales que cuentan con popularidad y cobertura en la zona, es una técnica que posibilita informar a los oyentes sobre las características del producto y su disponibilidad en el mercado.

Para su implementación se sugiere transmitir anuncios en: 40 Principales y Radio Disney, donde se presentara la publicidad durante horarios de la mañana y tarde, así como en programas dirigidos al mercado meta de la leche, que se difunden en momentos especiales para informar sobre el producto. A continuación, en el cuadro 16, se detalla la forma en cómo se llevará a cabo:

Cuadro 16: Especificaciones de los anuncios de radio

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
40 Principales	25 cuñas diarias de 30 segundos c/u Durante el mes de Junio 2016	₡ 2.117.865	Radio 40 Principales y Radio Disney
Radio Disney	25 cuñas diarias de 30 segundos c/u Durante el mes de Noviembre 2016		

* Fuente: Autor del documento

El departamento de Mercadeo y Trade Marketing será el responsable de coordinar la difusión de los anuncios en la radio; deberá llevar un registro por emisora de los programas en los que se transmitió. Además, tendrá que crear las cuñas que permitan atraer la atención del oyente, con un mensaje diferente y que respete siempre el enfoque de la marca Mú.

➤ **Anuncios por televisión**

La empresa ya cuenta con dos anuncios de televisión, de un minuto cada uno, por lo cual en este rubro se pretende utilizar este mismo material para transmitir, puesto que se enfocan en la marca, productos e imagen.

Dado que el medio televisivo cautiva a la población de interés; principalmente personas que económicamente se sitúan en la clase media, representan una alternativa para distinguir la leche semidescremada Mú, como una marca que responde a sus preferencias y necesidades, que ofrece el sabor, la frescura, la confianza y la calidez de una marca que puede ser parte de la cultura del costarricense y que lo que busca es que este la adopte.

Principalmente, esta publicidad se llevará a cabo en los meses de enero y julio, para promover su consumo de forma más variada, son épocas donde hay una transición entre vacaciones y regresos a clases, entonces esto facilita que las personas la reconozcan en los puntos de ventas de cara a las épocas de mayor consumo. Su descripción se puntualiza en el cuadro 17.

Cuadro 17: Especificaciones de los anuncios de televisión

Diseño	Descripción	Costo Total	Proveedor
Anuncios de televisión	En canal 7 y Repretel Durante el mes de Enero y Julio Transmisión por la mañana y tarde Duración 1 min c/u	₡ 38.044.064	Agencia Tribu

* Fuente: Autor del documento

El departamento de Mercadeo y Trade Marketing será el responsable de coordinar la difusión de los anuncios en la televisión.

➤ **Redes sociales**

En cuanto a las redes sociales es poco el alcance que ha tenido mediante estos medios, puesto que solo un 15% de los consumidores de la marca Mú, indicó

que recordaban algún acercamiento de la marca mediante este medio, esto según los resultados obtenidos de la investigación de mercado en el capítulo tres.

En esta parte se recomienda incluir dentro de paquete publicitario que se maneja con la Agencia Tribu, un administrador de cuenta de redes sociales, esto tiene un costo de \$500 mensuales, y dado que las redes sociales de Mú no han sido explotadas este rubro debe ser prioridad de implementar. Las redes sociales son los medios más baratos por medio de los cuales se puede llegar al consumidor y es una oportunidad que no se puede desaprovechar. Como se vio en el capítulo tres, se encontró que la marca Mú no cuenta con un Twitter, en cambio su principal competidor Dos Pinos si tiene con un total de 825 seguidores.

A pesar que en Facebook, se evidenciaron los esfuerzos de dinamismo en cuanto a promoción de los productos de la marca, interacción con los consumidores finales (seguidores del sitio) mediante concursos y publicaciones dirigidas a las épocas y eventos del año, esto no ha sido suficiente, y es que el número de usuarios a los que la página tiene alcance en este momento es muy reducido en comparación con el de su principal competidor. Dado lo anterior es necesario que toda publicidad de la marca se acompañe con los links que conduzcan hacia sus perfiles sociales. Así como de un código QR.

4.8.4 Plaza

En cualquier empresa con fines de lucro el objetivo básico es generar ingresos, los que en su mayoría son obtenidos directamente con las ventas de bienes o servicios; es por ello que resulta de suma importancia el facilitar que estos se encuentren lo más cerca posible de los clientes actuales y potenciales.

Como bien se señaló en el capítulo tres, la disponibilidad de la leche semidescremada Mú en el punto de venta contribuye de forma eficaz para que sea reconocida y valorada como opción de compra. Sin embargo, la problemática que actualmente enfrenta en la zona del casco metropolitano refleja que un 54% de los negocios no se abastece con el producto, esto tomando como referencia la cobertura actual de una de las marcas más consolidadas del portafolio de marcas de la compañía.

Particularmente, en los cantones centrales la distribución es escasa, es por esto que se pretenden fortalecer estos puntos débiles y mejorar la distribución en sus rutas actuales. La empresa con su logística ha abarcado cierto territorio pero ha desatendido o no ha llegado a lugares cercanos.

Un aspecto prioritario de esta estrategia de distribución es enfocarse en utilizar la red de distribución y ventas de Florida Bebidas S.A. la cual tiene un alcance nacional. Como se indicó en capítulos anteriores, la empresa maneja rutas propias y concesionadas, pero son las rutas propias y la red de ventas nacional quienes tienen mayor alcance. Por ende esta estrategia se enfoca en un plan de incentivos y bonificaciones para la fuerza de ventas de Florida Bebidas S.A.

Como parte de esta estrategia se plantea la siguiente propuesta:

- **Plan de crecimiento de cobertura**

El plan es pasar de una cobertura de 46% a una cobertura de un 70% en los próximos 6 meses. Esto por medio de un plan de incentivos para toda la estructura de ventas. Donde se premia el crecimiento en cobertura y en volumen. La idea es que la base de cálculo se haga por medio de pesos: 60% para volumen y 40% para cobertura, esto para que no descuiden el volumen y las negociaciones que se hagan no sean por volúmenes tan bajos que más bien agreguen complejidad a la cadena de distribución.

Cuadro 18: Cobertura actual de ventas de leche vs Tropical

	TROPICAL	LECHE
	Cant Clientes	Cant Clientes
GAM Zona Venta Este	637	291
GAM Zona Venta Oeste	536	248
TOTAL	1173	539
Peso		46%

* Fuente: Autor del documento

Con la meta establecida de pasar a una cobertura del 70% en los próximos 6 meses, la expectativa es ganar 282 clientes adicionales e incrementar el volumen en un 52%. Para esto el plan de incentivos, en donde se va a premiar a todos aquellos que cumplan entre el 96% y 100% de la meta.

Cuadro 19: Cuadro de presupuestos por inventivos

CUADRO DE PRESUPUESTO								
EFFECTIVIDAD		100%	97%-99%	95% - 96%	70%	60%	50%	40%
Agentes	69	€ 75.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 3.622.500	€ 3.105.000	€ 2.587.500	€ 2.070.000
Suplentes	5	€ 75.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 262.500	€ 225.000	€ 187.500	€ 150.000
Supervisores	5	€ 100.000	€ 75.000	€ 50.000	€ 350.000	€ 300.000	€ 250.000	€ 200.000
Kam	2	€ 100.000	€ 75.000	€ 50.000	€ 140.000	€ 120.000	€ 100.000	€ 80.000
Gerentes	2	€ 125.000	€ 100.000	€ 75.000	€ 175.000	€ 150.000	€ 125.000	€ 100.000
TOTAL	83				€ 4.550.000	€ 3.900.000	€ 3.250.000	€ 2.600.000
					\$ 8.395	\$ 7.196	\$ 5.996	\$ 4.797

* Fuente: Autor del documento

Adicional a lo anterior, para complementar e involucrar a los Tercerizados, también se premiará el desempeño de las rutas de tercerizados, con premios simbólicos que se estarán entregando a lo largo de los 6 meses.

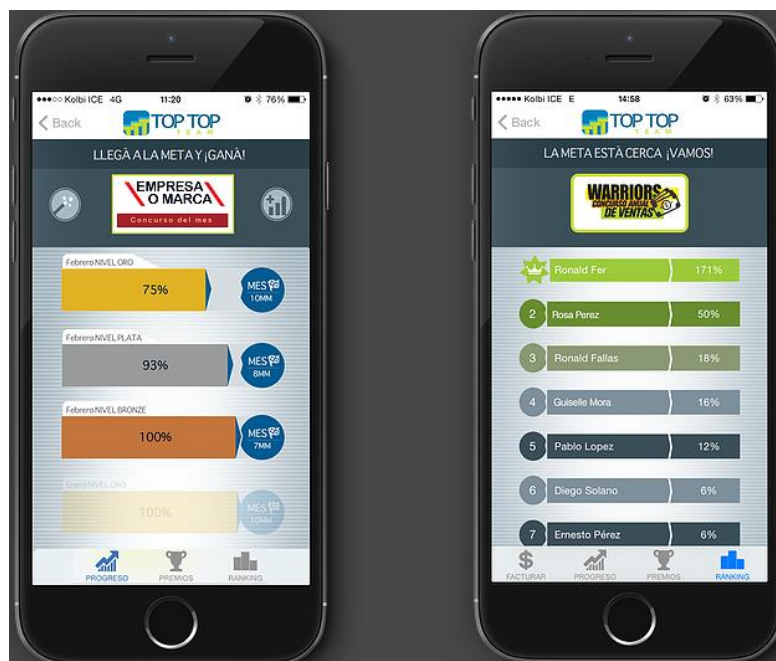
Cuadro 20: Cuadro de inventivos para Tercerizados

	Premio	Costo	Ganadores	Total
1	Kit de playa Mú	\$ 104	8	\$ 832
2	Camiseta + Gorra Mú	\$ 41	15	\$ 615
3	Canasta de productos Mú	\$ 35	15	\$ 525
				\$ 1.972
				€ 1.068.824

* Fuente: Autor del documento

Para controlar y dar seguimiento a estas dinámicas y otras a futuro, se propone la contratación de los servicios de la empresa Big Shot Ideas, quien ofrece una aplicación la cual puede administrar desde una meta común para todo el equipo de ventas, hasta metas escalonadas y variables para cada vendedor. Ofrece una plataforma donde cada usuario tendrá en su mano el progreso que haga diariamente en sus ventas y además, podrá recibir mensajes gráficos de motivación, notificaciones, tips sobre tácticas de ventas o información clave de productos así como los premios por ganar por el alcance de sus metas. Este servicio tiene un costo de \$500 mensuales y puede ser diluido entre todas las marcas que quieran compartir la plataforma.

Figura 48: Propuesta de plataforma Top Top Team



* Fuente: Recuperado de <http://www.bigshotideas.com/#!top-top-team/icruz>

Para asegurar que la propuesta alcance los objetivos es necesario complementarla con:

- **Programa de búsqueda de nuevos clientes:** Los agentes deben tratar de determinar oportunidades de venta, acercarse a posibles clientes y estudiar sus características. Es una alternativa que no requiere mucha inversión, pues el principal recurso es el personal de ventas y sus habilidades para interactuar con los empresarios.

La Gerencia de Mercadeo, Trade Marketing y Ventas en coordinación con cada equipo de ventas, deberá elaborar un plan por cantón, que identifique aquellos negocios que no se abastecen con la leche Mú y programen visitas para ofrecerla; esto con el fin de extender la comercialización de la leche Mú.

Esta tarea de contacto de posibles clientes estará a cargo del supervisor de ventas y comenzará a partir del mes de abril 2016.

- **Cambiar el enfoque de servicio de los agentes:** Como parte del mejoramiento es conveniente fortalecer el servicio hacia los clientes detallistas. De manera que Florida Bebidas S.A. aparte de asegurar la disponibilidad del producto de leche semidescremada en el mercado, demostrará a los encargados de compra de los puntos de ventas su

compromiso de lograr que ambas partes se vean beneficiadas con la venta del producto; y así promover relaciones comerciales a largo plazo. El ofrecer un producto de alta calidad acompañado de atención y contacto frecuente, promueve alianzas duraderas y de largo plazo, por lo que establecer oportunidades de negociación y comunicación directa con el cliente sería provechoso para la empresa. Debido a esto se plantea preparar un programa de seguimiento al servicio al cliente, donde se evalúe todo el ciclo de ventas, desde la visita del agente de ventas así como la entrega del producto. Esto para identificar las dimensiones de calidad de servicio que esperan los clientes e iniciar a medirlas y mejorarlas.

Esta tarea estará a cargo del Departamento de Mercadeo, como una investigación de mercado para definir las dimensiones de calidad de servicio de Florida Bebidas S.A. la cual deberá estar lista en mayo 2016.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PROPUESTA

Se requiere posicionar la leche marca Mú en la zona del GAM; por lo que al aplicar los componentes de la mezcla de marketing propuesta, lo que se busca es que Florida Bebidas S.A. presente ante sus clientes y consumidores su producto leche como una opción de alta calidad, diferenciándose de la competencia por su imagen y buen sabor, cualidades que son esenciales para los compradores de este producto. Además, con el nuevo diseño del empaque lo que se desea es distinguir la marca Mú de las demás, dándole una identidad propia para que se posicione en la mente del consumidor.

Por otro lado, para posicionar la marca se plantea aumentar la distribución en aquellos sectores o puntos de ventas donde su presencia es limitada y aumentar el consumo en los que si se encuentra presente; básicamente, el propósito es que la marca esté disponible en la mayor cantidad de establecimientos posible, para que de esta forma el consumidor final tenga acceso a ella y se pueda percatar de su existencia.

Lo anterior se complementara junto con una comunicación de marketing efectiva que informe tanto de la presencia como de los beneficios del producto. Para que sea percibida con facilidad y aceptación promoviendo así referencias y publicidad de boca en boca.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA PROPUESTA DE MERCADEO

Una vez detalladas las estrategias que integran el plan de mercadeo, es necesario evaluar su impacto financiero en la operación de la empresa, así como reflejar su aporte en el alcance de los objetivos planteados.

Para proyectar el resultado de esta propuesta, se presenta inicialmente un pronóstico de las unidades vendidas de leche semidescremada Mú en la zona del GAM, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016, además se estima; las ventas en colones, gastos implicados en su comercialización y la variación en la participación de mercado.

Luego se evidencia mediante el estado de resultados la utilidad operativa que se genera en el periodo, si se asumen los gastos de mercadeo.

Supuestos utilizados

Antes de desarrollar estos apartados es importante determinar las consideraciones y variables que afectarán los ingresos y gastos proyectados:

- Para el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016 ocurrirá un incremento del 24% en la participación de mercado de la leche semidescremada Mú, por efecto de la implementación de las estrategias, pasando así de un 46% al 70%.
- El cálculo de las ventas proyectadas por mes considera como base las ventas del año 2015; datos suministrados por Florida Bebidas S.A., al igual que la tendencia mensual de este periodo, para asegurar tener una base estadística más sólida.
- La participación del producto de leche en las ventas totales de Lácteos de Florida Bebidas S.A. corresponde a un 40%. Asimismo, de la totalidad de ventas de leche el 60% representa las ventas logradas en el GAM.

- El aumento de las ventas para el año 2016 únicamente contempla el impacto de las estrategias propuestas.
- Según proyecciones del Banco Central de Costa Rica, se espera que el índice de inflación para el 2016 sea de 3%.
- El precio de la leche y los costos relacionados a producción variaran para el periodo de estudio solamente por efecto de la inflación.
- En Florida Bebidas S.A. el costo del producto terminado incluye: materia prima, empaque, mano de obra y gastos indirectos de fabricación de fabricación, los cuales varían por mes.
- La capacidad de producción y distribución de la empresa florida Bebidas S.A. es suficiente para abastecer el aumento en la demanda de leche semidescremada para la zona del GAM.
- Los gastos administrativos como corresponden a salarios se ajustaran semestralmente de acuerdo con los aumentos de ley, de manera que se reflejará en julio 2016 un incremento del 1%, porcentaje aplicado el segundo semestre del 2015.
- Los gastos de ventas permanecerán fijos para todos los meses.
- En este estado de resultados no se calculará el impuesto sobre la renta, ya que este revela la utilidad de operación del producto de leche semidescremada y no la rentabilidad de la empresa en general.
- Finalmente, se considera que todas las demás variables económicas de mercado y de la empresa se mantendrán constantes.

Pronóstico de ventas

Este pronóstico comprende el periodo de enero a diciembre del año 2016, para lo cual se tomó como referencia la información facilitada por Florida Bebidas S.A.

Cabe mencionar que para efectos de proyección, los cambios en las ventas evidencian el comportamiento mensual de las ventas base; y además, son producto de la implementación de las diferentes estrategias que se describieron anteriormente en este capítulo.

También, es importante destacar que las ventas en la Zona del Gran Área Metropolitana representan el 60% de las ventas totales de leche por lo que este porcentaje se respeta en el cálculo.

Durante los meses de Enero, febrero y marzo 2016 no se refleja incremento en las ventas, ya que en este plazo se inicia con el plan de mercadeo, lo que implica que la empresa lleve a cabo acciones a nivel interno para ejecutar e implementar la propuesta que se plantea en este documento, a continuación se recuerda en qué consiste la propuesta:

1. Taller interno sobre planeación estratégica
2. Adquisición del aditamento para mejora en el empaque
3. Propuesta de promoción (Anuncios impresos, patrocinios y participación en festejos, anuncios de radio, anuncios televisivos, y redes sociales)
4. Plan de crecimiento de cobertura

Asimismo, en los meses siguientes se estima un aumento a causa del impacto de las anteriores estrategias y las planteadas para cada mes, las cuales se resumen en forma cronológica:

Figura 49: Cronograma de actividades

Tipo	Descripción	Cant.	Monto	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Taller "refrescamiento de la estrategia"	2 al año		X					X			
BTL	Boletines	375 unds	\$198	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BTL	Habladores	3000 unds	\$480	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BTL	Afiches	3000 unds	\$1.288	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BTL	Impulsadoras	30 fechas	\$3.000			X		X				
ATL	Delantales	100 unds	\$554	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ATL	Mantas	10 unds	\$1.891	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ATL	Rotulación de camiones	20 camiones	\$21.033	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ATL	Vallas Publicitaria	15 unds	\$22.500		X			X				X
ATL	Radio		\$0			X					X	
ATL	Anuncio TV	2 meses	\$70.192				X					X
TOTAL			\$121.136	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Fuente: Autor del documento

En el siguiente cuadro se puede visualizar la cantidad de ventas sin ejecutar el plan de mercadeo propuesto, en comparación con el resultado de ventas al desarrollarlo y el efecto correspondiente en la participación de mercadeo.

Cuadro 21: Cuadro comparativo de unidades vendidas de leche marca Mú, con y sin plan de mercadeo propuesto para el año 2016.

	Sin plan propuesto	Con plan propuesto	% participación de mercado

Enero	32.935	32.935	46%
Febrero	42.281	42.281	46%
Marzo	32.276	32.276	46%
Abril	35.500	37.204	50%
Mayo	37.000	38.990	54%
Junio	37.000	40.861	58%
Julio	37.000	42.823	62%
Agosto	37.000	44.878	66%
Septiembre	37.000	47.032	70%
Octubre	37.500	49.290	71%
Noviembre	38.000	51.656	72%
Diciembre	40.000	54.135	72%
TOTAL	443.492	514.361	72%

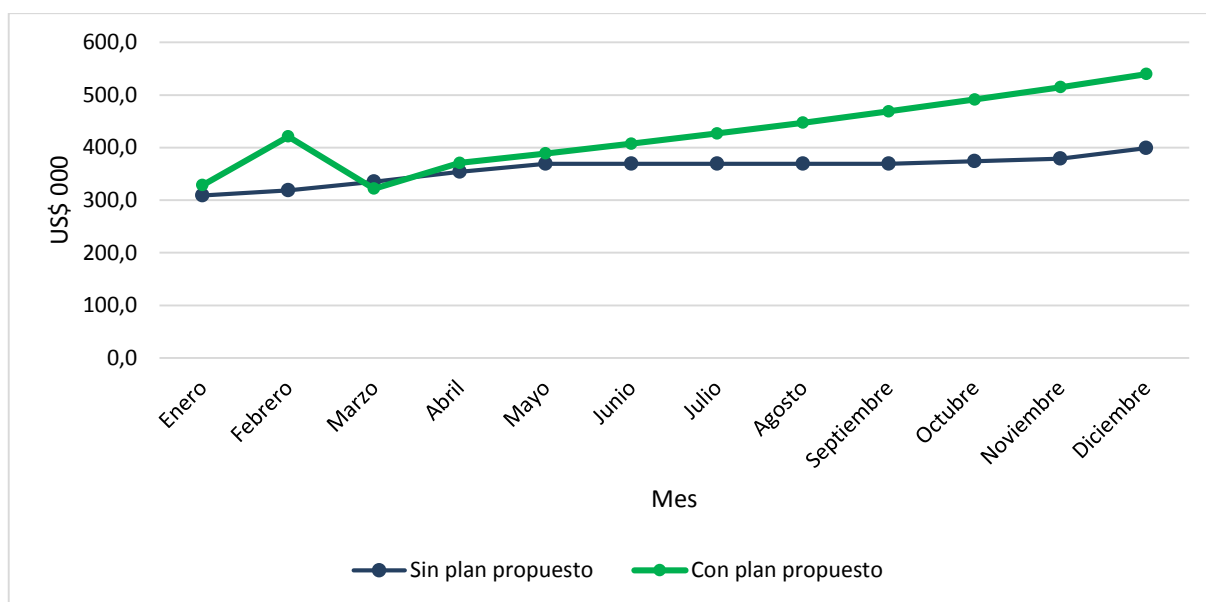
* Fuente: Autor del documento

Según los datos suministrados por Florida Bebidas S.A. la participación de mercado de la leche semidescremada Mú es de 46%. Dicho porcentaje se mantiene en los primeros 3 meses del año 2016, ya que las estrategias aún no han generado crecimiento en la demanda. A partir de abril, debido al aumento en el número de unidades vendidas por mes ocurre el incremento progresivo en la participación de mercado.

Por otro lado con la propuesta planteada las ventas pasarían de 443.492 unidades vendidas a 514.361 unidades vendidas, situación que la empresa puede satisfacer dado que actualmente utiliza en las maquinas un 83% de su capacidad productiva.

Por su parte, como resultado de un mayor número de unidades vendidas en el siguiente gráfico se evidencia el crecimiento en los ingresos para Florida Bebidas S.A. por la comercialización de la leche.

Gráfico 21: Tendencia de ventas en miles de dólares de leche semidescremada Mú, con y sin plan de mercadeo propuesto para el año 2016



* Fuente: Autor del documento

Estado de resultados proyectado

En esta sección se pretende conocer la rentabilidad que obtendrá Florida Bebidas S.A. si implementara el plan de mercadeo propuesto para su leche, es por ello que se evalúa mediante la creación de un estado de resultados, el cual se proyecta de acuerdo a los supuestos anteriormente descritos.

Esta herramienta se compone de ingresos, costos de producción y gastos de operación, que comprenden el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016, para al final obtener una utilidad operativa que muestre si la comercialización de la leche Mú logra resultados positivos. Cabe mencionar que el estado de resultados no finaliza en utilidad neta, debido que para efectos de este proyecto no se necesita analizar la utilidad general de Florida Bebidas S.A., sino únicamente la de la leche Mú.

Como bien se puntualizó en el presupuesto, el crecimiento en las ventas se genera por las estrategias recomendadas, las cuales involucran gastos adicionales que se clasifican en:

- Gastos de mercadeo: Se incluyen los gastos relacionados a promocionar la leche semidescremada Mú en la zona del Gran Área Metropolitana.
- Gastos por bonificaciones: aquí se consideran todos aquellos gastos relacionados con la compensación por el incremento en las coberturas.

Algunos de estos gastos son distribuidos en el tiempo, principalmente porque su efecto en el mercado permanece y ejerce influencia durante el plazo establecido, tal como; los asociados con la publicidad y promoción.

A continuación se muestra el estado de resultados proyectado:

Cuadro 22: Estado de resultados proyectado en miles de dólares para la leche semidescremada Mú con la implementación de las estrategias propuestas del 01 de enero al 31 de diciembre 2016

FLORIDA BEBIDAS

Estados Resultados

SKU 124627 - MU Leche Semi - 1L Caja

US\$ 000

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL 2016
Volumen (000 CE)	33	42	32	37	39	41	43	45	47	49	52	54	514
Venta Neta de Imp.	331	424	324	373	391	410	430	450	472	495	519	543	5.163
Descuentos & Rebates	33	42	32	37	39	41	43	45	47	49	52	54	516
Ventas Netas	298	382	292	336	352	369	387	405	425	445	467	489	4.647
Costo de Ventas	244	313	239	275	289	302	317	332	348	365	382	401	3.806
<i>Liquido</i>	142	183	140	161	169	177	185	194	203	213	223	234	2.223
<i>Empaque</i>	39	51	39	45	47	49	51	54	56	59	62	65	617
<i>MO</i>	9	12	9	11	11	12	12	13	14	14	15	16	148
<i>Fijos</i>	52	67	51	59	62	65	68	71	75	78	82	86	818
Utilidad Bruta	54	69	53	61	64	67	70	73	77	81	84	88	840
DME	26	28	57	66	19	23	11	37	58	12	13	32	384
<i>ATL</i>	4	12	39	44	11	11	11	25	34	9	9	16	225
<i>BTL</i>	23	16	18	22	8	12	0	13	14	3	4	16	148
<i>Eventos Especiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Incentivos ventas</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	10
Contribución Neta	27	42	(4)	(5)	44	44	58	36	19	69	72	56	457
Gastos Operativos	28	29	40	43	25	37	28	33	43	28	39	51	424
<i>Generales y Administrativ</i>	9	10	11	9	9	10	10	8	17	10	11	10	125
<i>Ventas y Distribución</i>	19	19	28	33	17	27	18	25	26	18	28	41	299
<i>Servicios Intercompañia</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	(1)	12	(44)	(48)	19	7	31	3	(25)	41	32	5	33

Para el año 2016 se consideró una tendencia de crecimiento en ventas, a causa de la implementación de las estrategias propuestas como se muestra en el cuadro 22, razón por la que se estiman los anteriores ingresos.

De acuerdo a las unidades determinadas, se calculan los costos de producción asociados a la leche; según el costo unitario de cada componente: materia prima empaque, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, además a estos se les aplica un ajuste de 3% anual por concepto de inflación.

Posteriormente se presentan los gastos administrativos, los cuales se incrementan un 1% en julio 2016 producto de los aumentos salariales por ley, mientras que los gastos de ventas permanecerán constantes.

Se puede observar, en el mes de abril es donde ocurren los gastos de mercadeo más significativos por lo que se presenta pérdida, sin embargo en los meses posteriores se recupera. En los demás meses se visualiza utilidad operativa a pesar de los gastos generados por las estrategias.

Además, para reflejar el resultado general se totalizan los ingresos y gastos, así como la utilidad operativa, las cuales se muestran a continuación:

Cuadro 23: Estado de resultados acumulados en miles de dólares para la leche semidescremada Mú con y sin plan de mercadeo propuesto del 01 de enero al 31 de diciembre 2016.

FLORIDA BEBIDAS
 Estados Resultados
 SKU 124627 - MU Leche Semi - 1L Caja
 US\$ 000

		SIN PLAN	CON PLAN
	TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2016
Volumen (000 CE)	411	443	514
Venta Neta de Imp.	4.130	4.452	5.163
Descuentos & Rebates	425	445	516
Ventas Netas	3.706	4.007	4.647
Costo de Ventas	3.068	3.282	3.806
<i>Liquido</i>	1.779	1.917	2.223
<i>Empaque</i>	493	532	617
<i>MO</i>	119	128	148
<i>Fijos</i>	654	705	818
Utilidad Bruta	637	725	840
DME	281	287	384
<i>ATL</i>	140	144	225
<i>BTL</i>	141	143	148
<i>Eventos Especiales</i>	-	-	-
<i>Incentivos ventas</i>	-	-	10
Contribución Neta	356	438	457
Gastos Operativos	420	424	424
<i>Generales y Administrativos</i>	123	125	125
<i>Ventas y Distribución</i>	296	299	299
<i>Servicios Intercompania</i>	-	-	-
Utilidad Operativa	(63)	14	33

* Fuente: Autor del documento

Como se puede apreciar, la utilidad operativa acumulada pasaría de 14 a 33 totales si se implementara el plan de mercadeo, es así, como se demuestra que la propuesta resulta beneficiosa para la empresa. Sin embargo, es necesario recalcar que el cumplimiento de esta proyección financiera va a depender del cumplimiento; tanto de las estrategias propuestas como de los supuestos previamente establecidos.

Capítulo 5

El objetivo primordial del presente plan de mercadeo es fortalecer el posicionamiento de la leche semidescremada Mú en la zona del Gran Área Metropolitana, con el fin de impulsar su comercialización, que le permita abarcar un mayor mercado; una vez desarrollado el plan se detallan las conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. En Florida Bebidas S.A. la misión, visión, valores, objetivos y estrategias no se encuentran plasmados en un plan estratégico documentado y comunicado, por lo que impide que sus propósitos generales estén enlazados con las estrategias de cada departamento. El rumbo de la Unidad Estratégica de Negocio no se ha conceptualizado claramente, para que los colaboradores trabajen en forma conjunta en el logro de estas metas.

5.1.2. El mercado objetivo para la leche semidescremada marca Mú no está delimitado, se ha conceptualizado como un producto de compra familiar que se dirige a un grupo amplio de consumidores. El Departamento de mercadeo no ha identificado cuál es el segmento clave con características similares que podría satisfacer con su propuesta.

5.1.3. La UEN realiza pocos esfuerzos en el área de mercadeo, los cuales se desarrollan de forma esporádica, con poca planificación y recursos limitados. La Gerencia de Negocio por el momento no ha establecido un plan integral de mercadeo formalmente estructurado que contribuya a tomar las mejores decisiones y al alcance de sus objetivos.

5.1.4. La presentación predilecta es la de 1 litro en caja aséptica, asimismo, los consumidores resaltan que los atributos esenciales en la decisión de compra son el sabor y la apariencia, cualidades que coinciden con las que destacan en la leche semidescremada Mú.

5.1.5. En cuanto al producto, el punto de mejora que se encuentra de acuerdo a la investigación de mercado, es el empaque. Esto puesto que el mismo se hincha

a los costados y los consumidores perciben este hecho como que el líquido se encuentra descompuesto.

5.1.6. La fijación del precio de la leche Mú se realiza de acuerdo con un enfoque basado en costos y al comportamiento de la competencia; debido a esto, la empresa ofrece al mercado un precio inferior al de la competencia. Además, dispone de políticas de descuento y financiamiento para sus clientes según el volumen de ventas.

5.1.7. La variable precio no es un motivo importante para quienes eligen comprar la leche semidescremada Mú. Del mismo modo, las personas que afirman no adquirirla admiten que no es su principal justificación.

5.1.8. El abastecimiento de la leche Mú logra cumplir solamente con un 46% del mercado de Gran Área Metropolitana.

5.1.9. La disponibilidad de la leche en los puntos de ventas, se determinó como el principal medio por el cual el consumidor se entera del producto. El reconocimiento del lácteo ocurre hasta que se observe en el punto de venta, en vista de que en el mercado, solamente se divulga información hacia el consumidor de forma esporádica.

5.1.10. Actualmente, Florida Bebidas S.A. cuenta con escasa comunicación de marketing para promocionar su producto leche, situación que provoca que la mayoría de la población no recuerde ningún tipo de publicidad relacionada con la marca.

5.1.11. La población reconoce atributos después de probar el producto, pero estos previamente no forman parte de la imagen integral de la marca Mú; pues no se han fomentado a través de conceptos de mercadeo que convengan al comprador para elegir la marca.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1 Es necesario que Florida Bebidas S.A. aplique las sugerencias planteadas en cada uno de los elementos del marco estratégico, las cuales están orientadas a fortalecer su organización interna y así alcanzar objetivos comunes. También,

resulta imprescindible inspirar a colaboradores, para que con su compromiso la empresa logre permanecer y consolidarse en el mercado.

5.2.2 Se recomienda definir como segmento de mercado para la leche semidescremada Mú, al grupo de consumidores de edad adulta, superior a los 18 años y entre la clase económica media, especialmente mujeres madres. Los esfuerzos de mercadeo estarán enfocados hacia este segmento, mediante una propuesta que le genere rentabilidad a la empresa.

5.2.3. Ante la ausencia de un plan estratégico de mercadeo para la leche Mú, es conveniente que el departamento de Mercadeo y Trade Marketing desarrolle la propuesta planteada, ya que se fundamenta en alcanzar mayor participación en la zona del Gran Área Metropolitana e integrar los esfuerzos de mercadeo para posicionar la leche semidescremada Mú.

5.2.4. La empresa debe resaltar los atributos de la leche Mú, dado que representan una señal positiva para el consumidor e indicadores de la calidad que ofrece la marca. Para ello, se propone implementar las estrategias de comunicación en los diferentes medios publicitarios y así impulsar la compra en el mercado meta.

5.2.5. El precio es una variable poco influente en los consumidores de la leche Mú, por tanto se recomienda que la empresa mantenga la estrategia empleada hasta el momento, de manera que continúe ofreciendo un precio competitivo y que esto lo acompañe con dinámicas comerciales, para hacer siempre ofrecer opciones atractivas al comprador.

5.2.6. Se propone incrementar la cobertura de la leche semidescremada Mú, mediante un programa de incentivos y bonificaciones, dirigido a la fuerza de ventas de Florida Bebidas S.A. y a los tercerizados (concesionarios), así como, el desarrollo de un enfoque de ventas basado en el servicio al cliente y a las dimensiones de calidad que el mercado defina.

5.2.7. El producto leche requiere tener presencia en el punto de venta para considerarse como opción de compra, del mismo modo es fundamental que Florida Bebidas S.A. ofrezca este lácteo en una posición estratégica dentro del

local y lo conserve en orden, y además utilice material publicitario para atraer al consumidor hacia el producto, y posibilitar una reacción de compra.

5.2.8 Con el propósito de fomentar el conocimiento de la leche semidescremada Mú, es necesario ejecutar las estrategias de comunicación formuladas; así el consumidor asociará el producto con la marca Mú y podrá identificarla fácilmente en el momento de compra

5.2.9 Se sugiere que la empresa ponga en práctica las medidas de control y seguimiento, para coordinar eficientemente los recursos destinados y los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias de marketing.

Anexos

ANEXO 1: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

A. Tamaño de la muestra para encuestas a los puntos de venta

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio, donde se utilizó el Error Máximo Permitido de aproximadamente $\pm 9,8\%$, bajo el Método de Probabilidad Estadística ($P \times Q$), trabajando con un Nivel de Confianza del 95%.

Se realiza el cálculo del tamaño de la muestra con la fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q)}{d^2}$$

Donde:

Z = nivel de confianza, (1,962 ya que la seguridad es del 95%)

P = proporción esperada (en este caso 50% = 0,5)

q = probabilidad de fracaso (1-p, en este caso (1 - 0,5) = 0,5)

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción), en este caso se desea un 10% como máximo.

Para el estudio se utiliza una $p=0,5$ (máxima variabilidad), ya que es lo más recomendable para garantizar una muestra significativa y representativa de la población total. Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene una muestra de 96 entrevistas válidas, las cuáles se ampliaron a 100 entrevistas, para mayor facilidad en la lectura de las cifras y figuras del informe final.

Posteriormente resulta necesario ajustar dicha muestra empleando la fórmula del factor de corrección la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

Tamaño muestra $n_{0=}$ = 100

Población de interés N = 749 total de puntos de venta donde se vende leche marca Mú en GAM.

Obteniendo así una muestra total de 88 puntos de venta, los cuales se aplicaron de la siguiente manera: el 20% (ósea 18) de las encuestas a supermercados, mientras el otro 80% se aplicó a minisúper, tiendas de conveniencia, panaderías y pulperías (70 encuestas)

B. Tamaño de la muestra para encuestas a consumidores finales de leche:

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio, donde se utilizó el Error Máximo Permitido de aproximadamente +/-7%, bajo el Método de Probabilidad Estadística (P*Q), trabajando con un Nivel de Confianza del 95%.

Se realiza el cálculo del tamaño de la muestra con la fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q)}{d^2}$$

Donde:

Z = nivel de confianza, (1,962 ya que la seguridad es del 95%)

P = proporción esperada (en este caso 50% = 0,5)

q = probabilidad de fracaso (1-p, en este caso (1 - 0,5) = 0,5)

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción), en este caso se desea un 7% como máximo.

Para el estudio se utiliza una p=0,5 (máxima variabilidad), ya que es lo más recomendable para garantizar una muestra significativa y representativa de la población total. Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene una muestra de 196 entrevistas válidas, las cuáles se ampliaron a 200 entrevistas, para mayor facilidad en la lectura de las cifras y figuras del informe final.

Posteriormente resulta necesario ajustar dicha muestra empleando la fórmula del factor de corrección la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

Tamaño muestra $n_0 = 200$

Población de interés $N = 1385041$ proporcional a la cantidad de habitantes de edades entre los 18 y 64 años de edad que viven en GAM.

Como resultado de la aplicación del factor de corrección se obtiene una muestra total de 200 encuestas a aplicar a consumidores finales.

ANEXO 2: TABLA UTILIZADA PARA LA OBSERVACIÓN EN LOS PUNTOS DE VENTA

Tipo de establecimiento:

- () Supermercados
 () Tiendas de conveniencia
 () Minisuper
 () Pulpería
 () Panadería

Fecha: _____

Nombre del establecimiento: _____

Cantón: _____

Distrito: _____

MARCA: _____

CARACTERÍSTICAS:
1. Tipo de exhibición que se encuentra en el establecimiento:

Isla				
Cabecera				
Góndola				
Stand				

2. Cámaras de refrigeración:

Cant. de cámaras				
Cant. de puertas				

2.1 Posición

Primera:				
Segunda:				
Tercera:				
Cuarta:				

2.3 Estado

Excelente:				
Bueno:				
Malo:				

2.4 Espacio adentro

Limitado:				
Parcialmente limitado:				
Ilimitado:				

2.5 Limpieza

Limpio:				
Parcialmente limpio:				

Sucio:				
--------	--	--	--	--

2.6 Luminosidad				
Buena:				
Regular:				
Mala:				

2.7 Apariencia del producto				
Buena:				
Regular:				
Mala:				

3. Estado en góndola:

3.1 Posición				
Parte superior:				
Parte Central:				
Parte inferior:				

3.2 Cant. de frentes:				
------------------------------	--	--	--	--

3.3 Marcas cercanas				
Marca a su derecha:				
Marca a su izquierda:				

3.4 Cross Marketing				
3.5 Rotulación que resalte				
3.6 Precio				
3.7 Promoción				

3.8 Apariencia del producto				
Buena:				
Regular:				
Mala:				

4. Otros:

Afiches en el exterior del negocio				
Impulsación				

5. Observaciones del comportamiento del consumidor:

--

ANEXO 3: ENCUESTA APLICADA A CONSUMIDORES FINALES

Discurso de apertura: Buenos días (tardes), mi nombre es... soy estudiante de la Universidad de Costa Rica, de la escuela de posgrados en Administración de Empresas y estoy realizando una investigación acerca del consumo de leche, por lo que sería de gran ayuda la colaboración que me pueda dar con respecto a este asunto. Gracias.

PARTE I: HÁBITOS DE CONSUMO

1. ¿Ha consumido y comprado leche en los últimos 30 días? DE RESPONDER "NO", PASAR A LA PREGUNTA # 23 DE ESTA ENCUESTA.

() Si
() No, ¿Por qué no? _____

2. ¿Qué marca consume regularmente?

3. ¿Qué calificación le daría a la marca que actualmente consume? CALIFIQUE DEL 1 AL 5, SIENDO 5 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA.

4. ¿Por qué razón consume esa marca?

5. ¿Cuáles de las siguientes razones hacen que usted elija su marca de leche preferida?
RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE.

() Tradición familiar
() Disponibilidad en puntos de venta
() Información de productos en los medios de comunicación
() Recomendación de otras personas
() Precio
() Promoción
() Presentación
() Otro. Por favor especifique: _____

6. ¿Si no encuentra su marca de leche preferida, cuál es su segunda opción?

7. De las siguientes marcas de leche, ¿cuáles conoce? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE.

SI NO CONOCE LA MARCA MÚ PASAR A LA PREGUNTA # 11

- () Mú
- () Coronado
- () Fortilac
- () Centrolac
- () Eskimo
- () Sabemas
- () Matilde
- () Dos Pinos
- () Otra. Por favor especifique: _____

8. ¿Ha probado la marca Mú?

Si () No () ¿Por qué no? _____

9. ¿Ha comprado la marca Mú?

Si () No () ¿Por qué no? _____

10. ¿Recuerda alguna publicidad de la marca Mú? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE.

- () Rotulación en el punto de venta
- () Anuncios en TV
- () Anuncios de radio
- () Medios escritos como periódicos
- () Redes Sociales
- () Ninguno
- () Otro. Por favor especifique: _____

11. ¿qué razón lo motivaría a cambiarse de marca preferida?

12. ¿Qué tipo de leche consume?

- () Descremada
- () Entera
- () Saborizada
- () Semidescremada
- () Delactosada
- () Otro. Por favor especifique: _____

13. Y consume esa leche porque...

14. ¿Con qué frecuencia la consume?

- () Todos los días
- () Una por semana
- () Varias por semana
- () Menos frecuente

15. ¿En qué tiempos de comida consume la leche? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE.

- () Desayuno
- () Merienda de media mañana
- () Almuerzo
- () Merienda de media tarde
- () Cena

PARTE II: HÁBITOS DE COMPRA

16. ¿Con qué frecuencia compra la leche?

- () Varias veces a la semana
- () Una vez a la semana
- () Una vez por quincena
- () Una vez al mes
- () Otro. Por favor especifique: _____

17. ¿Qué presentación compra regularmente?

- () 1 Gal
- () 1 Litro
- () 250ml
- () Otro. Por favor especifique: _____

18. ¿Cuál es su empaque preferido?

- () Gal
- () Caja
- () Bolsa
- () Otro. Por favor especifique: _____

19. ¿En cuál lugar compra la leche comúnmente?

- () Supermercado
- () Tiendas de conveniencia
- () Minisuper
- () Pulpería
- () Otro. Por favor especifique: _____

20. ¿Qué aspectos influyen en la decisión de compra? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE.

- () Sabor
- () Abre fácil
- () Calidad
- () Marca

- () Precio
 () Promociones
 () Bajo contenido en grasa
 () Empaque
 () Otro. Por favor especifique: _____

PARTE III: EVALUACIÓN DE SU MARCA PREFERIDA

21. ¿Cómo evaluaría a su marca preferida según estos atributos emocionales? POR FAVOR CALIFIQUE CADA ATRIBUTO DEL 1 AL 5, SIENDO EL 5 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA Y 1 LA CALIFICACIÓN MÁS BAJA.

- _____ Liderazgo
 _____ Confianza
 _____ Innovación
 _____ Sabe lo que necesito
 _____ Me siento cómod@
 _____ Buenos recuerdos
 _____ Prestigiosa
 _____ Buena opción
 _____ Aprobada por expertos
 _____ Alegre y divertida

22. ¿Cómo evaluaría a su marca preferida según estos atributos funcionales? POR FAVOR CALIFIQUE CADA ATRIBUTO DEL 1 AL 5, SIENDO EL 5 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA Y 1 LA CALIFICACIÓN MÁS BAJA.

- _____ Buena publicidad
 _____ Buenas promociones
 _____ Sabor agradable
 _____ Olor agradable
 _____ Presentación muy práctica
 _____ Disponible en todo lugar
 _____ Tradicional
 _____ Desconocida

PARTE IV: DATOS GENERALES

23. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- () 18 - 29
 () 30 - 39
 () 40 - 54
 () 55 - 64

24. Sexo

- () Hombre
 () Mujer

25. Lugar de residencia

SAN JOSÉ:

HEREDIA:

ALAJUELA:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| ☐ San José | ☐ Heredia | ☐ Alajuela |
| ☐ Escazú | ☐ Barva | ☐ San José |
| ☐ Desamparados | ☐ Santo Domingo | ☐ Carrizal |
| ☐ Goicochea | ☐ Santa Bárbara | ☐ San Antonio |
| ☐ Santa Ana | ☐ San Rafael | ☐ Guácima |
| ☐ Alajuelita | ☐ San Isidro | ☐ San Isidro |
| ☐ Vázquez de Coronado | ☐ Belén | ☐ Sabanilla |
| ☐ Tibás | ☐ Flores | ☐ Río Segundo |
| ☐ Moravia | ☐ San Pablo | ☐ Desamparados |
| ☐ Montes de Oca | | ☐ Turrúcares |
| ☐ Curridabat | | ☐ Tambor |
| | | ☐ Garita |

26. Ocupación: _____

27. Ingreso

- ☐ De ¢0 a ¢350.000
☐ De ¢351.000 a ¢700.000
☐ De ¢701.000 a más

ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA A ENCARGADOS DE COMPRAS EN LOS PUNTOS DE VENTAS

Discurso de apertura: Buenos días (tardes), mi nombre es... soy estudiante de la Universidad de Costa Rica, de la escuela de posgrados en Administración de Empresas y estoy realizando una investigación acerca de la compra de leche, por lo que sería de gran ayuda la colaboración que me pueda dar con respecto a este asunto. Gracias.

1. ¿Venden leche en el negocio?

Si () No () ¿Por qué no?

2. ¿Qué cantidad de leche compra a la semana por marca en unidades?

Empaque	Presentación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4	Marca 5

3. ¿Cuál es la marca de leche con la cual más se abastece?

4. ¿Qué tipo de apoyo le ofrecen los proveedores para vender sus productos?

- () Material publicitario
- () Descuentos
- () Cámaras de refrigeración
- () Publicidad compartida
- () Promociones
- () Otro. Por favor especifique: _____

5. ¿Cuál es el proveedor que le ofrece más apoyo para vender los productos y qué le ofrece?

6. ¿Desde hace cuánto es su proveedor? SI LA MARCA MÚ NO ES UNA DE LAS MARCAS QUE VENDE, PASAR A LA PREGUNTA # 6, SI NO PASAR A LA PREGUNTA # 9.

Marca	Nunca	Menos de dos años	De 2 a 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años
Dos Pinos					
Mú					
Coronado					
Fortilac					
Centrolac					
Eskimo					
Sabemas					
Matilde					

7. ¿Conoce la marca Mú? SI LA RESPUESTA ES "NO" PASAR A LA PREGUNTA # 9.

Si () No ()

8. ¿Por qué no vende la marca Mú en su establecimiento?

- () No se distribuye en la zona
 () No se cumple con el volumen de ventas solicitado.
 () Políticas restrictivas de los otros proveedores.
 () Otras, especifique: _____

9. ¿Con qué frecuencia compra leche?

Marca	Más de una vez a la semana	1 vez a la semana	Cada quince días	1 vez al mes
Dos Pinos				
Mú				
Coronado				
Fortilac				
Centrolac				
Eskimo				
Sabemas				
Matilde				

10. De la siguiente lista, ¿Cuáles son las tres condiciones más importantes para elegir un proveedor de leche? ENUMERE DEL 1 AL 3, CONSIDERANDO EL 1 COMO EL MÁS IMPORTANTE PARA EL NEGOCIO.

- () Periodo de pago
 () Plazo de entrega
 () Descuento por volumen o pronto pago

- () Política de cambio de mercadería
- () Precio
- () Calidad
- () Periodo de vencimiento del producto
- () Otro. Por favor especifique: _____

DATOS GENERALES

11. Lugar del punto de venta:

Cantón: _____

Distrito: _____

12. Tipo de negocio

- () Supermercado
- () Tienda de conveniencia
- () Pulpería
- () Panadería
- () Otro. Por favor especifique: _____

ANEXO 5: GUÍA PARA EL GRUPO DE ENFOQUE

Bienvenida

- Bienvenida, presentación del moderador.
- Consigna de la sesión de grupo: “¡disfrutar y pasarla bien! Hoy buscamos en ustedes mucha participación y actividad”.
- Presentación de participantes.

Introducción de la sesión

Explicación de en qué consiste la sesión:

- Descripción del objetivo de la investigación.
- La sesión está compuesta de tres fases, de las cuales se les hará una pequeña introducción al inicio de cada una. Cada fase será dirigida por el moderador, y otras personas de apoyo estarán dando soporte, tomando anotaciones, fotos y videos de cada fase de la sesión.

¿Qué se le pedirá al panel?:

- **Discurso:** “Son muy importantes sus opiniones tal y como les surjan, siéntanse en libertad de expresarse tal y como ustedes son, siendo muy honestas(os) y expresivas(os) de acuerdo con lo que sienten, en las palabras propias de ustedes. No se preocupen por tener que expresarse formalmente más bien nos interesa que digan las cosas normalmente. Todo lo que digan es importante para nosotros, las opiniones no son ni buenas ni malas, son sus opiniones y eso es lo relevante. Así que lo más importante es: SER HONESTAS(OS), NATURALES Y ESPONTANEAS (OS)...

Fase 1:

Recursos: Copias impresas del cuestionario y lapiceros azules.

Descripción de la actividad:

- Se le entrega a los panelistas el cuestionario.
- Se leen las instrucciones del cuestionario y cada pregunta hecha en el mismo, con el fin de evacuar cualquier duda de interpretación o redacción antes de iniciar la prueba.

Discurso del moderador: “Se procede a llenar un cuestionario de forma individual, por favor, hagan la prueba en silencio, una vez finalicen todos comentaremos al respecto.”

Preguntas de perfil del consumidor

- ¿En qué distrito vive?
- ¿Rango de edad?
- ¿Sexo?
- ¿Es usted consumidor y comprador de leche?
- Hábitos de consumo y compra

Consumo:

- ¿Cada cuánto consume leche? ¿Con qué frecuencia?
- ¿En qué horario o tiempo de comida lo consume?
- ¿cuáles son los atributos que usted busca en la leche?, ¿cuáles son los más importantes?
- ¿Cómo consume leche? ¿Lo usa como ingrediente para preparar comidas?
- ¿Con qué comidas la consumen?

Compra:

- ¿Generalmente, dónde suelen comprar la leche?
- ¿Cada cuánto tiempo compran leche?
- ¿Qué cantidad compran por ocasión?, ¿Por qué?
- ¿en qué tamaño?
- ¿influye el precio en la decisión de comprar? ¿influye la marca en la decisión de comprar?

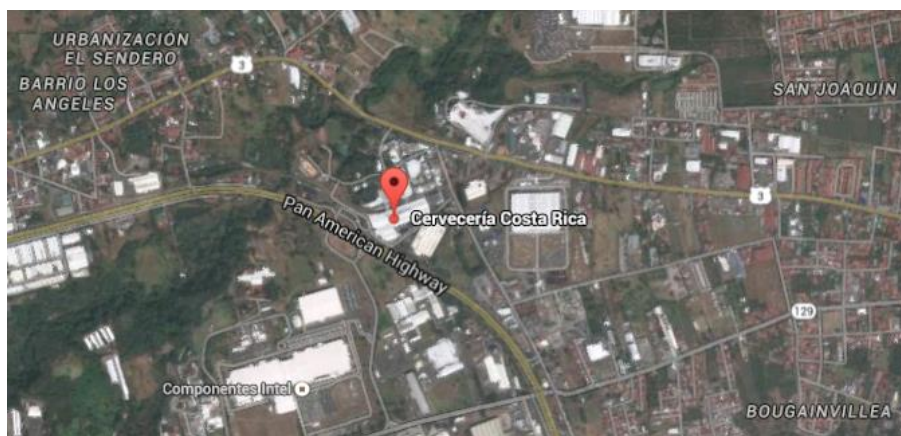
Fase 2:

Prueba de producto a ciegas

Grupo de: 12 panelistas.

Día de la prueba: lunes 22 de febrero a las 10:00 am

Lugar donde se llevará a cabo la prueba: Instalaciones de Florida Ice & Farm Co. en San Joaquín de Flores, Heredia, edificio corporativo.



Fuente: Google maps

Recursos: Botellas de agua, servilletas y vasitos para servir las muestras. Además se necesitaron copias impresas del cuestionario de evaluación del producto y lapiceros azules.

Distribución física del panel: Sentados en un cubículo individualmente, separados cada uno, para que no se puedan ver el uno al otro.



Fuente: El autor

Discurso del moderador: “Vamos a iniciar la sesión probando el producto. Por favor, hagan la prueba en silencio, mientras prueban el producto vamos a hacer una pequeña evaluación (cuestionario) y luego comentaremos al respecto. Antes de iniciar necesito que limpien su paladar tomando unos tragos de agua”.

Descripción de la actividad:

- El producto se presenta servido, se pone a disposición y alcance de los panelistas los vasos con las muestras, más servilletas y botellas de agua. Cada panelista contará con una copia impresa del cuestionario a llenar más un lapicero azul.
- En paralelo mientras prueban el producto se aplica un cuestionario de forma individual, el cual el panelista deberá llenar por sí solo.

- Posteriormente se retomará la conversación en función de los puntos evaluados en el cuestionario, para hacer una discusión grupal (grupo focal).

Cuestionario individual: El cuestionario aplicado busca evaluar las diferentes características y atributos del producto: Sabor, cremosidad, olor, color, apariencia, entre otros.

Grupo Focal

En esta parte se hace la presentación oficial de la marca y el producto en su envase original, se les dan muestras para que las observen detenidamente, con el fin de evaluar en una primera parte el concepto del producto, evaluar a profundidad para entender likes/dislikes, relevancia del producto, conveniencia del nombre, intención de compra y valoración del diseño y empaque. En esta sección se busca hacer un sondeo y abrir un foro de discusión donde se evalúe:

- Agrado: ¿Les gustó? Sondear gustos y disgustos. ¿Qué nota le asignaron al producto en general?
- ¿Qué les pareció el producto que probaron? Cuando probaron el producto ¿qué pensaron? ¿Qué se les vino a la mente?
- ¿Tenía algo que no les gustara?
- Preguntar por: Sabor, apariencia, color, olor, consistencia, entre otros.
- Sensación que les dejó en la boca.
- Intención de compra: ¿Comprarán este producto?
- Platillos y Ocasiones: ¿Con qué platillos y ocasiones usarían un producto como este?
- ¿Es un producto que llama la atención?, ¿Qué le llamó la atención del producto?
- ¿Qué le parece el envase? ¿Es fácil de abrirlo? ¿Es fácil de servir?
- ¿Qué dicen del nombre? ¿Les gusta o no les gusta? ¿Qué les transmite?
- ¿Qué le parece la etiqueta del producto? ¿Qué opinan del diseño? (letras, colores, fotografías, detalles). ¿Qué le cambiaría?
- ¿Qué nos dice del producto? ¿Por qué? ¿Qué transmite?
- ¿Qué nos dice de la marca? ¿Por qué?

Fase 3

Prueba de producto a ciegas:

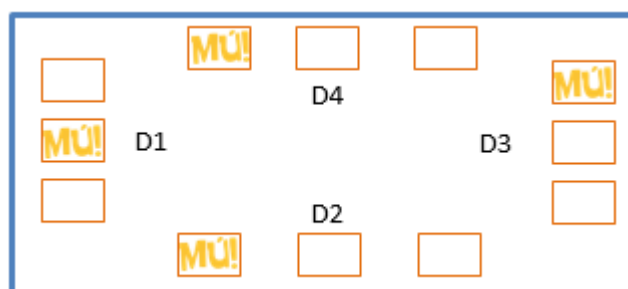
En esta fase se busca hacer una prueba de producto a ciegas de Mú y sus 2 principales competidores, Coronado y Dos Pinos.

Recursos: 12 Botellas de agua, 1 paquete de servilletas y recipientes para servir las muestras. Además se requiere 12 copias impresas del cuestionario de evaluación del producto y 12 lapiceros azules.

Discurso del moderador: “Vamos a iniciar la sesión probando el producto Mú y su competencia. Por favor, hagan la prueba en silencio, mientras prueban los productos vamos a hacer una pequeña evaluación (cuestionario). Antes de iniciar necesito que limpien su paladar tomando unos tragos de agua”.

Descripción del proceso:

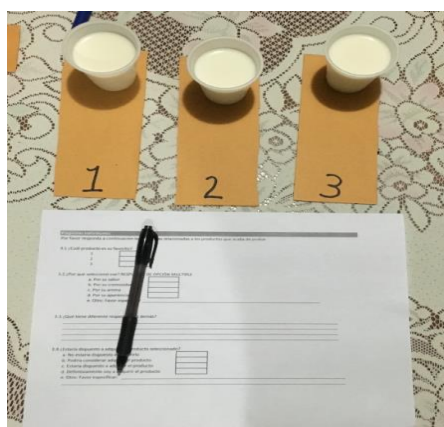
Se realiza un montaje tipo exhibición de las 3 marcas a evaluar (Mú y sus 2 principales competidores), se utilizará una mesa con capacidad de colocar 3 vasos de leche en 4 lados de la mesa en el siguiente orden:



Fuente: El autor

Los Panelistas pasarán de cuatro en cuatro, uno de cada lado de la mesa y probarán en la mesa según la distribución definida.

Se procede a hacer una prueba de producto a ciegas, Mú contra sus principales competidores, en esta prueba los panelistas deben llenar un cuestionario individualmente.



Fuente: El autor

Con este cuestionario se busca que el panelista de una calificación final a cada producto, tanto a Mú y los otros dos competidores.

- ¿Cuál producto es su favorito?
- ¿Por qué seleccionó ese?
- ¿Qué tiene diferente respecto a los demás?
- ¿Estaría dispuesto a adquirir el producto seleccionado?

Cierre y despedida

En esta parte se hace un agradecimiento a los panelistas por su participación, tiempo y apertura. Además se les hace entrega de regalía y se les invita a un refrigerio.

ANEXO 6: HERRAMIENTAS PARA EL GRUPO DE ENFOQUE

A. Preguntas del perfil del consumidor

MÚ																																																							
Fase 1																																																							
ENCUESTA																																																							
Objetivo de la encuesta: Conocer los hábitos de consumo y compra de los 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.																																																							
1. Hábitos de consumo y compra Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas respecto a la dimensión de consumo:																																																							
1.1. Consumo: 1.1.1. ¿Con qué frecuencia consume leche? () Todos los días () Varias por semana () Una por semana () Menos frecuente																																																							
1.1.2. ¿Qué tipo de leche consume? () Descremada () Semidescremada () Entera () Delactosada () Otra. Por favor especifique: _____																																																							
1.1.3. ¿En qué tiempo de comida lo consume? RESPUESTA DE OPCIÓN MÚLTIPLE () Desayuno () Merienda de media mañana () Almuerzo () Merienda de media tarde () Cena																																																							
1.1.4. Califique la importancia que tienen cada uno de los siguientes atributos que caracterizan la leche para usted. Siendo el cinco la calificación con mayor importancia y 1 la menos importante:																																																							
	<table border="1"> <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. Cremosidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Apariencia</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. Consistencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Otro:</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. Cremosidad						3. Apariencia						4. Color						5. Olor						6. Consistencia						7. Otro:					
	No es importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante																																																		
	1	2	3	4	5																																																		
1. Sabor																																																							
2. Cremosidad																																																							
3. Apariencia																																																							
4. Color																																																							
5. Olor																																																							
6. Consistencia																																																							
7. Otro:																																																							
1.1.5. ¿Con qué consume la leche? RESPUESTA DE OPCIÓN MÚLTIPLE () Con cereal () Con avena () Con café () Para preparar comidas () Sola () Otro. Por favor especifique: _____																																																							

Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas respecto a la dimension de compra: 1.2. Compra: 1.2.1. ¿Generalmente, dónde suele comprar la leche? () Supermercado () Tiendas de conveniencia () Minisuper () Pulpería () Otro. Por favor especifique: _____											
1.2.2. ¿Con qué frecuencia compra leche? () Varias veces a la semana () Una vez a la semana () Una vez por quincena () Una vez al mes () Otro. Por favor especifique: _____											
1.2.3. ¿Qué cantidad compra por ocasión? ESPECIFIQUE LA UNIDAD DE MEDIDA _____ _____											
1.2.4. ¿Qué presentación o tamaño compra? () Gal () Litro () 250ml () Otro. Por favor especifique: _____											
1.2.5. ¿Cuáles de los siguientes criterios influyen en la decisión de compra? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE <table border="0"> <tr> <td>() Sabor</td> <td>() Abre fácil</td> </tr> <tr> <td>() Calidad</td> <td>() Marca</td> </tr> <tr> <td>() Precio</td> <td>() Promociones</td> </tr> <tr> <td>() Bajo contenido en grasa</td> <td>() Otro. Por favor especifique: _____</td> </tr> <tr> <td>() Empaque</td> <td></td> </tr> </table>		() Sabor	() Abre fácil	() Calidad	() Marca	() Precio	() Promociones	() Bajo contenido en grasa	() Otro. Por favor especifique: _____	() Empaque	
() Sabor	() Abre fácil										
() Calidad	() Marca										
() Precio	() Promociones										
() Bajo contenido en grasa	() Otro. Por favor especifique: _____										
() Empaque											
1.2.6. ¿Qué marca de leche compra regularmente? _____											
1.2.7. ¿Cuáles de las siguientes marcas de leche conoce? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE. SI CONOCE LA MARCA MÚ POR FAVOR RESPONDA LAS PREGUNTAS 8 Y 9. <table border="0"> <tr> <td>() Mú</td> <td>() Eskimo</td> </tr> <tr> <td>() Coronado</td> <td>() Sabemas</td> </tr> <tr> <td>() Fortilac</td> <td>() Matilde</td> </tr> <tr> <td>() Centrolac</td> <td>() Otra. Por favor especifique: _____</td> </tr> <tr> <td>() Dos Pinos</td> <td></td> </tr> </table>		() Mú	() Eskimo	() Coronado	() Sabemas	() Fortilac	() Matilde	() Centrolac	() Otra. Por favor especifique: _____	() Dos Pinos	
() Mú	() Eskimo										
() Coronado	() Sabemas										
() Fortilac	() Matilde										
() Centrolac	() Otra. Por favor especifique: _____										
() Dos Pinos											
1.2.8. ¿Ha probado la marca Mú? () Si () No. ¿Porqué no? _____											
1.2.9. ¿Ha comprado la marca Mú? () Si () No. ¿Porqué no? _____											

2. Preguntas de filtro	
Por favor responda a las siguientes preguntas:	
2. Filtro	
2.1 ¿En cuál distrito vive?	
☐	San José
☐	Alajuela
☐	Heredia
☐	Otro. Por favor especifique: _____
2.2. ¿En qué rango de edad se encuentra?	
☐	Entre 18 a 25 años
☐	Entre 25 a 35 años
☐	Entre 35 a 45 años
☐	Mayor a 45 años
2.3. Sexo	
☐	Hombre
☐	Mujer
2.4. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?	
☐	Entre 0 a ₡350.000
☐	Entre ₡351.000 a ₡550.000
☐	Entre 551.000 a 1.000.000
☐	Mas de ₡1.000.000
2.5. ¿En cuál perfil considera que encaja?	
☐	Soy consumidor de leche
☐	Soy comprador de leche
☐	Soy consumidor y comprador de leche
☐	Ninguna de las anteriores. Por favor especifique: _____

B. Prueba a ciegas del producto

Prueba de leche					
Cómo calificaría el sabor de la leche	No me gusto para nada	No me gustó	Ni me gusto ni me disgusto	Me gusto	Me gusto mucho
	1	2	3	4	5
Cómo calificaría el nivel de cremosidad	Extremadamente Cremoso	Muy Cremoso	Cremoso normal	Poco Cremoso	Nada Cremoso
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría lo OLOR?	Nada Fuerte		Perfecto		Muy Fuerte
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría el COLOR?	Nada Bueno		Perfecto		Muy Bueno
	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría la apariencia?	Nada Buena		Perfecta		Muy Buena
	1	2	3	4	5
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?	No me gusto para nada	No me gustó	Ni me gusto ni me disgusto	Me gusto	Me gusto mucho
	1	2	3	4	5
Intención de Compra	Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	No estoy seguro si lo compraría o no	Probablemente lo compraría	Definitivamente sí lo compraría
	1	2	3	4	5

C. Guía de discusión del grupo de enfoque

Envase	¿Qué les parece su envase? ¿Es una caja que sobresale de los demás? ¿Qué les gusta del envase? ¿Qué no les gusta del envase? ¿Qué envase prefieren?
Etiqueta	¿Se entiende la información de la etiqueta? ¿El tamaño de las letras es el adecuado? ¿El color es el indicado para llamar la atención?
Vaquita	¿Qué opinan de la vaquita? ¿Qué les transmite, qué sentimientos les provoca? ¿Este producto les da confianza? ¿qué es lo que les transmite confianza?
Competencia	¿De las 3 cajas cuál considera es la que cuenta con mejor imagen? ¿Porqué se da esto? ¿Si fuera por el empaque y la imagen cuál de estas tres opciones compraría?



D. Prueba a ciegas del producto y la competencia

MÚ		MÚ!
Fase 3		
Prueba de Producto MÚ /Marca 1 /Marca 2		
Requerimientos Logísticos		
Espacio sin distracciones		
Luminosidad adecuada		
Mesa con capacidad de colocar 3 vasos de leche en 4 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 un trago de leche de la posición 1		
Tomará agua de nuevo y tomará un trago de leche de la posición 2		
Tomará agua de nuevo y tomará un trago de leche de la posición 3		
		Posición de MÚ
Distribución 1	El panelista 1 probará Marca 1, Marca MÚ, Marca 2.	2
Distribución 2	El panelista 2 probará Marca MÚ, Marca 1, Marca 2.	1
Distribución 3	El panelista 3 probará Marca 2, Marca 1, Marca MÚ.	3
Distribución 4	El panelista 4 probará Marca MÚ, Marca 1, Marca 2.	1
Preguntas Individuales		
Por favor responda a continuación las preguntas relacionadas a los productos que acaba de probar		
3.1 ¿Cuál producto es su favorito?		
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3		
3.2 ¿Por qué seleccionó ese? RESPUESTA DE OPCIÓN MULTIPLE		
☐ Por su sabor ☐ Por su cremosidad ☐ Por su aroma ☐ Por su apariencia ☐ Otro: Favor especificar _____		
3.3 ¿Qué tiene diferente respecto a los demás?		
_____ _____ _____ _____		
3.4 ¿Estaría dispuesto a adquirir el producto seleccionado?		
☐ No estaría dispuesto a adquirirlo ☐ Podría considerar adquirir el producto ☐ Estaría dispuesto a adquirir el producto ☐ Definitivamente voy a adquirir el producto ☐ Otro: Favor especificar: _____ _____		

Bibliografía

- Amador M. (2009). La entrevista en la investigación. Recuperado el 8 de Octubre de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Base de datos Nielsen 2015, proporcionada por Florida Bebidas S.A.
- Barqueros M. (julio de 2015). Pollo, arroz y lácteos entran en ruta a libre comercio con EE. UU. La Nación, pp. 14.
- Cámara Nacional de Productores de Leche. Análisis de la Cadena de Producción e Industrialización de Leche en Costa Rica: Visión y Propuesta de Desarrollo de la Cámara Nacional de Productores de Leche. 2004.
- Carl Sauer C. (1945). La morfología del paisaje. Barcelona: OAC
- Censo Agropecuario del 2014
- Florida Ice & Farm. (2015). Departamento de Mercadeo y Gerencia de Marca.
- Floyd, Troy S. (1974). Los comerciantes guatemaltecos, el gobierno y las provincias Guatemala. Madrid: ESIC
- Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica. (2005).
- Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010). Administración de ventas. (1ra. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta. ed.). D.F, México: McGraw Hill
- Julian C. (1980). Studies in Medieval Spanish Frontier History. Journal of Travel Research.
- Kopler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Kopler, P. y Keller, K. (2012). Dirección del marketing. (14va. ed.). México: Pearson Educación.
- McDaniel, Carl y Gates, Roger. (2011). Investigación de Mercados. (8va ed). México: Cengage Learning Editores S.A.

- Sector Lechero de Cara a la Globalización, Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2004.
- Schiffman, León G. y Lazar Kanuk, Leslie (2010). Comportamiento del consumidor. (10ta. ed.) México: Pearson Educación.
- Tudela J. (1993) Historia de la ganadería hispanoamericana. Madrid: ESIC
- Valdez, L (2005). La marca conceptos básicos. Argentina: Universidad de Palermo