



Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
LA EMPRESA SC VIBLEN S.A.

Estudiantes:

José Pablo Aymerich Bolaños	A80732
María José Chacón Garro	A81634
Alexander Bryan French Monge	A82477
Ana Cristina Gutiérrez Lizano	A82912
Enrique Vives Blen	A87056

Costa Rica, 2014

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #051

Acta de la Sesión 051-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 09 de julio de 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **José Pablo Aymerich Bolaños carné A80732; María José Chacón Garro, carné A81634; Alexander Bryan French Monge carné #A82477; Ana Cristina Gutiérrez Lizano, carné A82912; y Enrique Alberto Vives Blen, carné A87056;** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Licda. Ana Lorena Ávalos Monge, quien presidió; M.A.E. Roque Rodríguez Chacón como Tutor; M.A.E. Mauricio Brenes Ruiz y Lic. Carlos Rohrmoser Arguedas, como Lectores; y Lic. Juan Fernando Acuña Feoli, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que éstos han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas.**

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **“Plan Estratégico de Marketing para la empresa SC VIBLEN S.A.”.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron _____, en opinión del Comité.
(satisfactorias / insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación _____, y lo declaró _____.
(Satisfactorio / insatisfactorio) (aprobado / no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:30 horas.

Lic. Ana Lorena Avalos Monge
Representante del Director de la Escuela

José Pablo Aymerich Bolaños
Camé A80732

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Tutor del Trabajo

María José Chacón Garro
Camé A81634

MAE. Mauricio Brénès Ruiz
Lector

Alexander Bryan French Monge
Camé A82477

Lic. Carlos Rohrmoser Arguedas
Lector

Ana Cristina Gutierrez Lizano
Camé A82912

Lic. Juan Fernando Acuña Feoli
Secretario de la Sesión

Enrique Alberto Vives Blen
Camé A87056

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El siguiente trabajo final de graduación denominado Plan Estratégico de Marketing para la empresa SC VIBLEN S.A. está protegido por los Derechos de Autor que confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso de sus autores.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrolla un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa SC Viblen. Esta empresa está dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos congelados, específicamente pizzas congeladas.

El estudio consta de cinco capítulos; el primero de ellos hace referencia a los antecedentes de la industria de alimentos congelados, así como las principales técnicas de producción, tendencias actuales y situación del mercado. Adicionalmente, se incluyen perspectivas teóricas del mercado. El segundo capítulo presenta el perfil de la Empresa, tanto su historia como estrategias actuales.

El tercer capítulo desarrolla una investigación de mercado que pretende conocer las necesidades y deseos de los consumidores, así como tendencias y hábitos de consumo. Para dicha investigación se utilizaron el método cuantitativo (encuesta a 302 residentes de la GAM de Costa Rica), así como el cualitativo (dos grupos focales). Se analizan los principales resultados obtenidos de las dos vertientes trabajadas. Por último, se presenta un FODA que sirve de síntesis para comprender las propuestas que se realizan en el cuarto capítulo.

El plan estratégico desarrollado para la Empresa consta de objetivos a corto y mediano plazo, con el objetivo final de aumentar las ventas. Los objetivos

a corto plazo se centran en: a) expandir la oferta comercial, en los próximos seis meses, mediante la ampliación de la línea de productos, b) reforzar, a partir del año 2015, el conocimiento de la marca mediante la participación en eventos de mediana afluencia y c) modificar, progresivamente, durante los siguientes seis meses, la etiqueta del empaque actual (bolsa) de pizzas congeladas para unificarla con las demás presentaciones. Estos objetivos se desglosan detalladamente con respecto a su elaboración y estructura financiera. Al final del capítulo se presenta los montos de inversión requeridos para cada propuesta en mención, así como un Estado de Resultados Proyectado.

El trabajo concluye con conclusiones y recomendaciones por parte del grupo de trabajo, basados en los primeros cuatro capítulos.

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CONGELADOS Y BASE TEÓRICA	15
1.1. LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CONGELADOS	15
1.1.1. <i>Proceso de producción</i>	19
1.1.2. <i>Principales países productores y consumidores</i>	25
1.1.3. <i>Tendencias del mercado</i>	29
1.2. LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CONGELADOS EN COSTA RICA.....	32
1.2.1. <i>Estructura de industria</i>	33
1.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL MERCADEO	38
1.3.1. <i>Planeación estratégica de mercadeo</i>	39
1.3.2. <i>FODA</i>	48
1.3.3. <i>Plan de mercadeo</i>	52
1.3.4. <i>Comportamiento de compra del consumidor</i>	53
1.3.5. <i>Segmentación de mercados</i>	55
1.3.6. <i>Posicionamiento de una marca</i>	56
1.3.7. <i>Mezcla de mercadeo</i>	58
CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	59

2.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	59
2.2.	ESTRUCTURA ACTUAL	61
	• <i>Misión</i>	62
	• <i>Visión</i>	62
	• <i>Valores</i>	62
	• <i>Organigrama</i>	62
2.3.	PRINCIPALES COMPETIDORES	67
2.4.	PRINCIPALES CLIENTES	68
2.5.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO ACTUALES	69
	2.5.1. <i>Segmentos de mercado</i>	70
	2.5.2. <i>Mercado meta</i>	70
	2.5.3. <i>Mezcla de mercadeo</i>	71
	2.5.4. <i>Precio</i>	74
	2.5.5. <i>Plaza</i>	75
	2.5.6. <i>Promoción</i>	75
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA EMPRESA S.C. VIBLEN		78
3.1.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	79
	3.2.1. <i>Objetivo general de la investigación de mercado</i>	79
	3.2.2. <i>Objetivos específicos de la investigación de mercado</i>	81
3.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR.....	82
	3.3.1. <i>Tipo de investigación</i>	82
	3.3.2. <i>Método de investigación</i>	82
3.4.	MÉTODOS DE MUESTREO	83

3.4.1.	<i>Población de interés</i>	83
3.4.2.	<i>Método de muestreo</i>	84
3.5.	COMPILACIÓN DE DATOS.....	85
3.6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SEGÚN ENCUESTAS.....	86
3.6.1.	<i>Alimentos congelados en general</i>	86
3.6.2.	<i>Perfil del consumidor</i>	90
3.6.3.	<i>Preferencias</i>	93
3.6.4.	<i>Ocasiones de consumo de alimentos congelados</i>	97
3.6.5.	<i>Hábitos de compra</i>	101
3.6.6.	<i>Conocimiento y experiencia con la marca Preparato</i>	104
3.7.	REALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL	108
3.7.1.	<i>Metodología</i>	108
3.7.2.	<i>Participantes en un rango de edad entre 18-35</i>	109
3.7.3.	<i>Participantes en un rango de edad entre 36-55</i>	117
3.8.	FODA.....	127
3.8.1.	<i>FORTALEZAS</i>	127
3.8.2.	<i>OPORTUNIDADES</i>	127
3.8.3.	<i>DEBILIDADES</i>	128
3.8.4.	<i>AMENAZAS</i>	128
CAPÍTULO 4.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	129
4.1.	JUSTIFICACIÓN	129
4.2.	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	130
4.2.1.	<i>Ubicación geográfica del mercado meta</i>	130
4.2.2.	<i>Segmentos de mercado</i>	131

4.2.3.	<i>Mercado meta y target conceptual</i>	132
4.2.4.	<i>Misión, visión y valores estratégicos</i>	132
•	<i>Misión</i>	133
•	<i>Visión</i>	133
•	<i>Valores</i>	134
4.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	134
4.3.1.	<i>Corto plazo</i>	134
4.3.2.	<i>Mediano plazo</i>	135
4.4.	PLAN DE ACCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CORTO PLAZO	135
4.4.1.	<i>Objetivo 1</i>	135
4.4.2.	<i>Objetivo 2</i>	148
4.4.3.	<i>Objetivo 3</i>	153
4.4.4.	<i>Proyección financiera</i>	157
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		166
BIBLIOGRAFÍA		171
ANEXOS		175
ANEXO #1 - IMÁGENES DE FÁBRICA		175
ANEXO #2 - IMÁGENES DE PRINCIPALES COMPETIDORES		177
ANEXO #3 - GRÁFICOS ADICIONALES DE ENCUESTA		185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Líneas de negocio de la industria de alimentos procesados en 2011	16
Tabla 2 - Principales países productores de la industria de alimentos procesados	26
Tabla 3 -Principales países consumidores de la industria de alimentos procesados en 2011	27
Tabla 4 - Consumo mundial por región en 2011	28
Tabla 5 - Principales empresas mundiales de alimentos por nivel de venta	29
Tabla 6 - Productos y marcas de alimentos congelados en Costa Rica	34
Tabla 7 - Productos y marcas de pizzas congeladas en Costa Rica	36
Tabla 8 - Mezcla de mercadeo actual.....	76
Tabla 9 - Población por provincia según censo del 2011.....	84
Tabla 10 – Muestra real tomada por provincia	85
Tabla 11 - Razones por las que los encuestados consumen más sus marcas de preferencia de alimentos congelados, en orden descendente	95
Tabla 12 - Supermercado en el que los encuestados (o sus familiares) realizan las compras del hogar, en orden descendente	104
Tabla 13 - Composición de las familias ubicadas en los tres quintiles de mayor ingreso de la GAM....	131
Tabla 14 - Precios sugeridos para los puntos de venta y el consumidor final ¹	142
Tabla 15 - Precios propuestos en eventos, por producto.....	150
Tabla 16 - Ventas unitarias proyectadas de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por SKU	157
Tabla 17 - Precios y costo unitario por SKU	158
Tabla 18 - Ventas monetarias proyectadas de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por SKU	158
Tabla 19 – Costo de mercadería vendida de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por SKU	158

Tabla 20 - Precios y costos unitario propuestos para eventos en centros educativos	159
Tabla 21 - Proyección de ventas y costo de mercadería vendida de eventos en centros educativos ..	160
Tabla 22 - Costos fijos totales proyectados para eventos en centros escolares	160
Tabla 23 - Proyección de ventas incrementales (en unidades) por cambio de empaques	161
Tabla 24 - Proyección de ventas incrementales (monetarias) por cambio de empaques	161
Tabla 25 - Costo total de mercadería vendida de ventas incrementales por cambio de empaques....	162
Tabla 26- Inversión inicial.....	163
Tabla 27 - Costo de llenado inicial de puntos de venta con nuevas líneas de productos	164
Tabla 28 - Inversión en activo fijo para eventos en centros educativos	164
Tabla 29 - Estado de Resultados proyectada de los propuestas, II Semestre 2014 a II Semestre 2015	165
Tabla 30 - Factores a los cuales los encuestados le prestan mayor atención a la hora de comprar alimentos congelados, en orden descendente por importancia	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perspectiva de la producción y consumo mundial de la industria de alimentos procesados (MM US\$) (2011-2020)	26
Gráfico 2 - SKUs totales por supermercado de la GAM de Costa Rica; Abril de 2013	33
Gráfico 3 - SKUs por categorías en los supermercados de la GAM de Costa Rica; Abril de 2013.....	37
Gráfico 4 - SKUs por marca en los supermercados de la GAM de Costa Rica - Abril 2013	38
Gráfico 5 - Participación porcentual por cliente en ventas nominales; 4T10-4T12	69
Gráfico 6 - Alimentos congelados que los encuestados consumen con mayor frecuencia.....	87
Gráfico 7 - Distribución porcentual de encuestados que consumen pizzas congeladas	88
Gráfico 8 - Percepción de los encuestados sobre los alimentos congelados	89
Gráfico 9 - Ingreso mensual de la familia y hogar de los encuestados, por rango	91
Gráfico 10 - Provincia de residencia de los encuestados	92
Gráfico 11 - Marcas de alimentos congelados que conocen y recuerdan los encuestados	93
Gráfico 12 - Marca de alimentos congelados que los encuestados consumen con mayor frecuencia...	94
Gráfico 13 - Sabores de pizza preferidos por los encuestados	96
Gráfico 14 - Percepción de los encuestados sobre situaciones en las cuáles los alimentos congelados son una buena opción de consumo	98
Gráfico 15 - Lugar donde los encuestados suelen consumir alimentos congelados.....	99
Gráfico 16 - Compañía de los encuestados al consumir alimentos congelados	100
Gráfico 17 - Tiempo de comida del día en donde se consume alimentos congelados	101
Gráfico 18 - Lugar en dónde se realizan las compras del hogar de los encuestados	102
Gráfico 19 - Porcentaje de encuestados que conocen la marca <i>Preparato</i>	105
Gráfico 20 - Experiencia de los encuestados que consumen <i>Preparato</i> con esta marca	106
Gráfico 21 - Factores que harían a los encuestados probar productos <i>Preparato</i>	107

Gráfico 22 - Frecuencia en que los encuestados consumen alimentos congelados	185
Gráfico 23 - Frecuencia en que los encuestados compran alimentos congelados	186
Gráfico 24 – Productos que a los encuestados le gustaría que estuvieran de manera preparada y congelada	186
Gráfico 25 - Casos en que los encuestados consideran que un alimento preparado congelado justifica un mayor precio	187
Gráfico 26 – Distribución porcentual en que los encuestados son los encargados de realizar las compras de comida para el hogar	187
Gráfico 27 - Lugar en el que los encuestados (o sus familiares) realizan las compras imprevistas del hogar	188
Gráfico 28 - Aspecto que los encuestados valoran más del lugar donde realizan las compras	188
Gráfico 29 – Frecuencia con el que compran el diario en el hogar de los encuestados	189
Gráfico 30 - Marca de alimentos congelados que los encuestados prefieren y consumen con mayor frecuencia	189
Gráfico 31 - Marca preferida de pizzas congeladas de los encuestados	190
Gráfico 32 - Cantidad de dinero que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un paquete de 10 pizzas personales congeladas de tamaño mediano	190
Gráfico 33 - Distribución porcentual de los encuestados que consume o ha consumido los productos ofrecidos por <i>Preparato</i>	191
Gráfico 34 - Lugar donde los encuestados han adquirido los productos de <i>Preparato</i>	191
Gráfico 35- Distribución porcentual de los encuestados que recomendarían a un familiar o amigo consumir los productos <i>Preparato</i>	192
Gráfico 36 - Opinión de los encuestados sobre el empaque actual de las pizzas <i>Preparato</i>	192

Gráfico 37 - Presentaciones o sabores nuevos que a los encuestados les gustaría encontrar de la marca <i>Preparato</i>	193
Gráfico 38 - Edades de los encuestados que consumen alimentos congelados.....	193
Gráfico 39 - Distribución por edad de los encuestados quienes afirman consumir alimentos congelados y ser ellos mismos los encargados de las compras del hogar.....	194
Gráfico 40 - Distribución por género que afirma consumir alimentos congelados	194
Gráfico 41 - Distribución por género que afirma consumir pizzas congeladas	195
Gráfico 42 - Distribución por rango de ingreso mensual de los hogares de los encuestados afirman consumir pizzas congeladas.....	195
Gráfico 43 - Percepción de los alimentos congelados que tiene los encuestados que consumen <i>Preparato</i>	196
Gráfico 44 – Lugar donde los encuestados que consumen <i>Preparato</i> consumen productos congelados	196
Gráfico 45 – Frecuencia con que los encuestados que consumen <i>Preparato</i> suelen consumir productos congelados.....	197
Gráfico 46 - Momento del día en que los encuestados que consumen <i>Preparato</i> consumen productos congelados.....	197
Gráfico 47 - Marca preferida de alimentos congelados de los encuestados que consumen <i>Preparato</i>	198
Gráfico 48 - Género de los encuestados que consumen <i>Preparato</i>	198
Gráfico 49 - Edad por rangos de los encuestados que consumen <i>Preparato</i>	199
Gráfico 50 – Ingreso mensual, por rango, de los hogares de los encuestados que consumen <i>Preparato</i>	199

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Esquema de proceso de planeación estratégica de mercadeo	40
Ilustración 2 - Organigrama actual de SC Viblen.....	64
Ilustración 3 - Proceso de producción de las pizzas <i>Preparato</i>	64
Ilustración 4 - Empaques actuales de pizzas personales en bolsa de seis o diez unidades.....	72
Ilustración 5 - Empaque actual de pizza familiar <i>Quadrata</i>	73
Ilustración 6 - Empaques actuales de pizzas en bocas y personales.....	74
Ilustración 7 - Importancia que los encuestados otorgan a poder realizar las compras en el supermercado de su preferencia	103
Ilustración 8 - Diseño de empaque propuesto para quesadillas de pollo	139
Ilustración 9- Diseño de empaque propuesto para quesadillas de carne	139
Ilustración 10- Diseño de empaque propuesto para <i>wraps</i> de jamón y quesos	140
Ilustración 11- Diseño de empaque propuesto para <i>wraps</i> de pollo y quesos	141
Ilustración 12 - Cronograma de implementación de nuevas líneas.....	147
Ilustración 13 - Propuesta de stand para ventas en eventos	152
Ilustración 14 - Elementos importantes en el diseño de los nuevos empaques	155

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 – Planta de producción (1)	175
Imagen 2 – Planta de producción (2)	175
Imagen 3 – Planta de producción (3)	176
Imagen 4 – Planta de producción (4)	176
Imagen 5 – Palitos de queso <i>El Arreo</i>	177
Imagen 6 – Patacones <i>Señor Patata</i>	177
Imagen 7 – Burritos <i>El Arreo</i>	178
Imagen 8 – Tacos <i>El Arreo</i>	178
Imagen 9 – Súper tacos <i>El Arreo</i>	179
Imagen 10 – Burritos <i>Montecillos</i>	179
Imagen 11 – Tacos <i>Montecillos</i>	180
Imagen 12 – Enyucados <i>Crokiss</i>	180
Imagen 13 – Lasagnas <i>D.Thompson</i>	180
Imagen 14 – Alimentos preparados (congelados) <i>Lean Cuisine</i>	181
Imagen 15 – Alimentos preparados (congelados) <i>Pasta & Basta</i>	181
Imagen 16 – Tartas congeladas <i>Scatola Rossa</i>	181
Imagen 17 – Tacos chinos <i>Mama Ding</i>	182
Imagen 18 – Pizzas congeladas <i>D.Thompson</i>	182
Imagen 19 – Pizzas congeladas <i>El Arreo</i>	183
Imagen 20 – Pizza congelada <i>Palermo's</i>	184

INTRODUCCIÓN

SC Viblen es una PYME dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos congelados, específicamente pizzas congeladas. Esta es su única unidad de negocio.

Inició operaciones con cadenas de supermercados (Auto Mercado, Wal-Mart y Cristal) en el 2008, y desde entonces ha presentado un crecimiento sostenido. Su fábrica, ubicada en Calle Blancos, emplea a 9 personas, además de dos miembros de la familia, los cuales son socios fundadores.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un plan estratégico de mercadeo para la empresa SC VIBLEN, con base en los resultados de una investigación de mercado y un análisis de situación, que permitan determinar las acciones en el mediano y largo plazo. Ello, con el fin de poder aumentar las ventas y mejorar la participación de mercado de la marca *Preparato* en el segmento de alimentos congelados.

Por medio de este plan estratégico se pretende que los objetivos y metas de la organización logren obtener los resultados deseados consecuentes a las estrategias y tácticas propuestas. Igualmente, cumplirá con la función de guía para la empresa, dado que dará una dirección para el producto y la compañía en general. Sin embargo, para que se logre una buena ejecución a estos planes, la

integración con los colaboradores es fundamental; un buen lineamiento de los proyectos internos se debe procurar de manera integral.

Para ello se requiere la elaboración de una investigación que le permita a *Preparato* identificar a sus clientes, tanto los consumidores como quienes lo compran. Brindar invaluable información para delimitar cada vez más el mercado meta de la empresa y mejorar la toma de decisiones basadas en datos reales. Además, ello permite obtener respuestas para diseñar un plan de mercadeo; por ejemplo, identificar los gustos y preferencias a la hora de comprar las pizzas, sus sabores, textura, presentación (cantidad y empaque), conveniencia, precios, entre otros: ello permite un mayor conocimiento sobre el mercado de las pizzas y alimentos congelados.

Se ha escogido trabajar específicamente con la población de sujetos de la Gran Área Metropolitana, debido a que es donde se concentran las mayores ventas para SC Viblen.

Esta es una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo que busca conocer y analizar en detalle variables como: hábitos de consumo y de compra, preferencias y gustos de los consumidores, posicionamiento de marcas, percepción del consumidor costarricense en relación con los alimentos congelados y, puntualmente, sobre la marca *Preparato*. El trabajo de investigación pertenece a la naturaleza exploratoria, pues aborda un tema poco trabajado, específicamente el de la empresa SC Viblen.

En el primer capítulo se busca contextualizar el desarrollo de la industria de los alimentos congelados y su comercialización; se presentan las bases teóricas para la elaboración de la propuesta. El segundo capítulo ofrece una descripción de la empresa, su estrategia de negocio, sus competidores y el entorno en que se desenvuelve. El tercer capítulo, mediante una investigación de mercado, analiza y evalúa la gestión de mercadeo actual de la marca *Preparato*, su mercado potencial y su competencia. Con esta información se propone, en el capítulo cuatro, un plan estratégico de mercadeo para la Empresa. Finalmente, en el capítulo quinto, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación.

Para alcanzar el propósito del trabajo de investigación se recaba información obtenida a partir de fuentes primarias y secundarias o por medio de encuestas en las que se emplea la técnica de muestreo por conveniencia. Luego se analiza el material recopilado.

CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CONGELADOS Y BASE TEÓRICA

El presente trabajo de investigación busca plantear un plan estratégico de mercadeo para una empresa en la industria de alimentos congelados. Para ello es necesario realizar una contextualización del entorno actual y pasado del mencionado sector económico. Esto permite fundamentar las propuestas para el futuro inmediato de la compañía. Dentro de este marco, a continuación se presentan los antecedentes de la industria, principales técnicas de producción, tendencias actuales y situación del mercado. Adicionalmente, se incluyen perspectivas teóricas del mercadeo.

1.1. La industria de alimentos congelados

La industria de alimentos se divide en dos categorías: los alimentos frescos y los alimentos procesados. Estos últimos son aquellos que han pasado por algún proceso físico o químico a fin de mejorar su conservación y estado. Así mismo, son a los que se les da enfoque en el siguiente trabajo de investigación.

Según PROMEXICO, 2012, en el año 2011, “el 70% de la producción de la industria de alimentos procesados se integró por carnes procesadas, comida refrigerada, panificación, lácteos y comida congelada”. La siguiente tabla muestra dicha composición.

Tabla 1 - Líneas de negocio de la industria de alimentos procesados en 2011

Categoría	Descripción	% de Participación 2011
Carnes procesadas	Pescado y mariscos, carne y comida tipo deli congelada, enlatada y refrigerada.	20%
Comida refrigerada	Carne, comida deli, pescados y mariscos, sándwiches y ensaladas, comida preparada, pizza y pasta.	17%
Panificación y cereales	Pan, pastelería, galletas, cereales, desayunos y biscochos.	13%
Lácteos	Leche, queso, yogurt, untables, crema, postres y productos de soya.	13%
Comida congelada	Productos de carne, comida preparada, pescado y mariscos, vegetales, pizza, panadería, papas, postres y frutas.	7%

Fuente: PROMEXICO, 2012

Los sistemas de congelación constituyen un gran aporte al desarrollo de la industria alimenticia, debido a que aquellos permiten extender la vida útil de los productos. Además, a través de tales mecanismos se logra inhibir y retrasar reacciones bioquímicas y/o biológicas en los alimentos.

Poder conservar los víveres durante vario tiempo ha constituido siempre un tema de gran interés para el hombre. La conservación de alimentos ha sido fundamental para la supervivencia de los seres humanos; las reservas de aquellos fueron y siguen siendo necesarias para sobrevivir durante los fríos y largos periodos de invierno.

En un principio los suministros se tomaban por medio de sistemas de recolección, caza y pesca para satisfacer la necesidad de hambre. Una vez que los humanos lograron establecerse en lugares fijos, se dio el comienzo de la agricultura y de la ganadería. Debido a estos sistemas, convino la necesidad de

guardar parte de las provisiones en caso de escasez, enfermedad, epidemia, guerra, entre otras razones (JUVASA, 2010).

Al observar que los alimentos se descomponían con facilidad en periodos breves, lo que afectaba no solamente el consumo público sino también la multiplicidad de enfermedades, los seres humanos comenzaron a aprovechar las diversas posibilidades que ofrecía el clima de la zona geográfica donde habitaban. Como ejemplos, están los hebreos y egipcios que utilizaban el sol como método para secar la carne (deshidratación). Por otro lado, los romanos cubrían los productos con una delgada capa de cera, apartándolos del aire; utilizaban también grandes cantidades de azúcar para producir dulces y jugos de frutas.

En 1802, el francés Nicolas Appert descubrió que al someter los alimentos a temperaturas de 100 °C y luego mantenerlos herméticamente cerrados, estos no se descomponían durante largos periodos.

En 1860 la industria de productos congelados evolucionó hasta lograr gran variedad y complejidad en sus productos. Louis Pasteur fue quien, con sus estudios sobre los procesos de esterilización, ayudó a la industria a desarrollarse. Esta evolucionó hasta la actualidad con la existencia de múltiples técnicas como cierres al vacío, la deshidratación y la congelación (EcuRed, s.f.).

En el siglo XX, como consecuencia de los avances tecnológicos se produce un avance significativo en la conservación de los alimentos. La industria desarrolla sofisticadas máquinas para preservarlos y luchar contra los microorganismos.

Nuevas técnicas, como la congelación, permiten desarrollar otras formas de consumo, así como también los nuevos envases (por ejemplo: enlatados, vidrio y plástico), los cuales no solamente son más económicos sino también más fáciles de transportar.

A finales del siglo XX y principio del XXI, llegan nuevas técnicas como la irradiación de los alimentos o la manipulación biotecnológica. Estas abren un mundo de grandes posibilidades de conservar alimentos hasta fechas límites antes inimaginables (JUVASA, 2010).

En la actualidad, la industria alimenticia de productos congelados es de gran tamaño; la exigencia del consumidor obliga a competir a los minoristas para ofrecer una diversa gama de productos y precios atractivos. En algunos países, la industria de alimentos congelados supone hasta el 15% de todas las industrias de manufacturación (EcuRed, s.f.). El progreso en esta industria ha afectado en gran medida la alimentación cotidiana, pues las opciones de alimentos en la dieta. El aumento de la producción se ha dado paralelamente con el progreso del cuidado y protección de la higiene, así como de las leyes alimentarias locales, con el fin de regular y unificar tanto los procesos como los productos (EcuRed, s.f.).

Hoy en día la elaboración de conservas caseras y artesanales está tomando fuerza de nuevo. Lo anterior surge por el hecho de que la industria de congelados busca en su gran mayoría la rentabilidad máxima a expensas de la calidad de los productos (JUVASA, 2010).

1.1.1. Proceso de producción

Los procesos de fabricación de los productos congelados son múltiples y varían de uno a otro. Entre los más comunes se encuentran la manipulación de alimentos; almacenamiento del producto y de las materias primas; extracción de sus propiedades; elaboración de un producto final, así como el envasado y conservación.

1.1.1.1. Extracción

Algunos alimentos requieren de procesos de extracción, ya sea de pulpas en caso de las frutas, de huesos o de líquidos. Los procesos industriales para realizar la extracción pueden ser mediante la trituración del alimento, el machacado o molienda, la extracción mediante calor, el secado, filtrado y el empleo de disolventes (EcuRed, s.f.).

1.1.1.2. Elaboración

El principal objetivo en este proceso es la transformación inicial del alimento con el fin de obtener otro producto distinto y transformado. Existen distintos procesos para lograr dicho objetivo.

- **Cocción**

Consiste en la implementación del calor en los productos para su posterior consumo. El método de cocción implica la permanencia de alimentos dentro de un líquido en ebullición durante cierto tiempo, dependiente del alimento por sí mismo.

- **Destilación**

Se fundamenta en calentar un líquido a tal punto que sus componentes más volátiles pasen a la fase de vapor e inmediatamente a la de enfriar (condensar). El fin de dicho proceso es la obtención del componente más volátil en forma pura.

Algunas de otras técnicas empleadas son: la destilación simple, la destilación fraccionada, la destilación a presión reducida y la destilación por arrastre de vapor (Mosqueira, 2003).

- **Fermentación**

Los alimentos fermentados conllevan un procesamiento el cual involucra el crecimiento y actividad de microorganismos, como mohos, bacterias o levaduras. La fermentación es un proceso utilizado desde hace más de seis mil años. Es además técnica de conservación de alimentos, con las ventajas de que es un proceso de bajo costo y de mucha facilidad; además, prolonga la duración de los alimentos. La fermentación es un proceso que ocupa mucha mano de obra, pero requiere de poca energía e infraestructura. Otras ventajas de dicho proceso es que mejora el contenido nutritivo de los alimentos por la biosíntesis de las vitaminas, entre muchas otras para la calidad del alimento (FAO, 1998).

1.1.1.3. Almacenamiento

En esta etapa, son de gran importancia las condiciones de infraestructura y procedimientos establecidos. Durante el almacenamiento de productos

alimenticios debe garantizarse la calidad e inocuidad de estos (Universidad Industrial de Santander, 2008).

1.1.1.4. Conservación

El proceso de conservación tiene como fin tanto impedir el crecimiento de bacterias en los alimentos, como también reprimir el desarrollo mismo en estos. Se busca bloquear los microorganismos o enzimas que pueden llegar a alterar las características originales del alimento, ya sea su color, su aspecto o su sabor. A continuación, se hace referencia a algunas de las técnicas de conservación de alimentos.

- **Secado**

El proceso de secado alude a secar los alimentos sin ningún equipamiento especial. Simplemente se colocan sobre una manta, lona o tablas de madera; o se cuelgan por un hilo al aire libre, ya sea en el sol o en la sombra, dependiente del producto. Se busca aprovechar las condiciones del ambiente (Almada, Cáceres, Marchaín-Singer y Claude, 2005)

El secado de alimentos se utiliza para conservar los alimentos durante un mayor tiempo; al mismo tiempo se asegura la calidad de la alimentación y se puede aprovechar la energía gratuita que se obtiene del sol. Por otro lado, dicho proceso tiene sus desventajas; es lento y, por ende, necesita de periodos prolongados de tiempo para completar el secado. Asimismo, está la posibilidad de que los alimentos se sequen mal, especialmente cuando contienen un alto

porcentaje de agua. Igualmente, si están expuestos al polvo, insectos y otros animales, estos agentes pueden deteriorarlos y causar enfermedades, en caso de ser consumidos.

Cabe mencionar que existe también el método de deshidratación, el cual se asemeja en gran medida al secado, con la diferencia de que en la deshidratación se busca reducir a menos del 13% del contenido del agua en el alimento, y no en su completa totalidad como lo hace el método del secado (Almada y otros, 2005).

- **Pasteurización**

Este proceso conserva los alimentos “por inactivación de sus enzimas y por destrucción de sus microorganismos sensibles a las altas temperaturas, provocando cambios mínimos” (López, Torres, y Antolin, s.f.) tanto en el valor nutritivo del alimento como en las características organolépticas del mismo.

- **Esterilización**

La esterilización, en comparación con el proceso mencionado anteriormente, es mucho más drástica pues el alimento se somete a fuertes temperaturas (entre 115°C y 127°C) durante aproximadamente 20 minutos (López, Torres, y Antolin, s.f.) La esterilización se realiza por el vapor del agua a presión; sin embargo, temperaturas tan altas pueden llegar a afectar el valor nutricional del alimento. Al realizar dicho tratamiento es importante mantener en cuenta factores como lo son el pH de los alimentos y la termo resistencia de los microorganismos o enzimas.

- **Acción química**

Los métodos de acción química hacen referencia a la adición de sustancias que actúan modificando químicamente el producto. Entre los métodos más utilizados se encuentra la salazón, la adición de azúcar, el curado, ahumado, y acidificación. La salazón consiste en la incorporación de sal común que impide el crecimiento de microorganismos. La adición de azúcar es un proceso en el cual se cubren los alimentos con grandes cantidades de esta, protegiéndolo contra la proliferación microbiana. El curado es un método que además de cubrir el alimento de sal común, también se cubre con sales curantes, nitratos y nitritos potásico y sódico. Por otro lado, el ahumado utiliza el humo obtenido de la combustión de materias con bajo contenido en resinas. Por último, la acidificación se basa en la reducción del pH del alimento (López, otros, s.f.).

- **Refrigeración**

Todos los alimentos perecederos, especialmente los productos como los lácteos, las carnes y el pescado, son alimentos que deben permanecer en refrigeración para poder así evitar o reducir la posibilidad de contaminación de bacterias perjudiciales. Las temperaturas por debajo de 4°C inhiben el crecimiento de un gran número de bacterias patogénicas (Universidad Industrial de Santander, 2008)

Durante el proceso de conservación en refrigeración es importante tomar en cuenta ciertas instrucciones con el fin de que los alimentos se mantengan por

mucho más tiempo y en mejores condiciones con respecto a su calidad. Entre estas indicaciones se encuentra la importancia de no almacenar los alimentos directamente sobre el piso del cuarto, sino más bien sobre estantes. Sumado a lo anterior, no se deben sobrellenar los refrigeradores, pues esto afecta la refrigeración de aquellos; los alimentos ácidos se deben guardar en vasijas de vidrio o porcelana y no conservar alimentos calientes pues esto eleva la temperatura interna del refrigerador.

1.1.1.5. Envasado

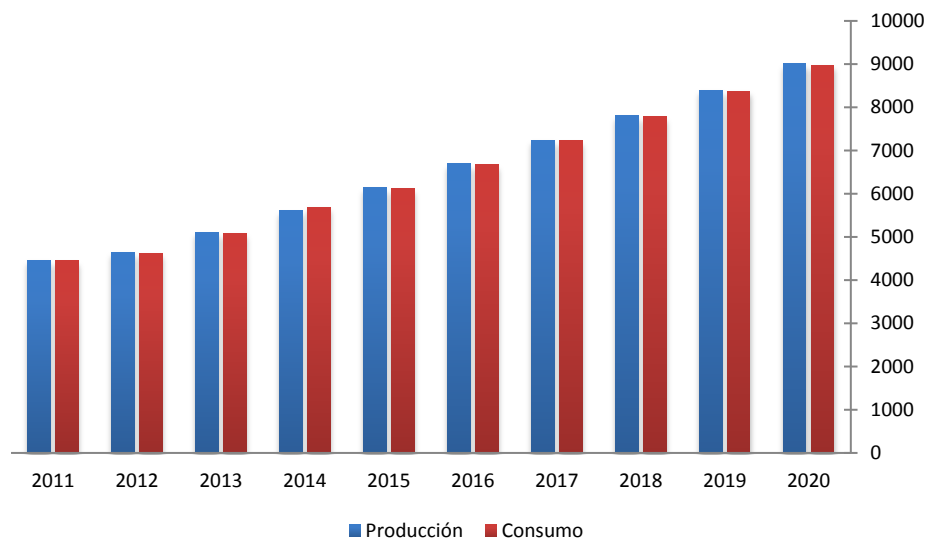
La gran demanda por alimentos higiénicamente frescos ha ocasionado la diversificación de los métodos de envasado, los materiales y los tipos de tratamiento de conservación. Asimismo, la seguridad y el cuidado en la calidad del producto juegan un rol muy importante en el tema de envasado. Para mantener el estado natural de los alimentos se recurre a ciertas técnicas especiales de envasado; las más comunes son: envasado al vacío, donde se presenta una eliminación total del aire dentro del envase, sin ser este remplazado por otro gas; atmósferas controladas donde “la composición del gas que rodea el alimento se mantiene constante a lo largo del tiempo mediante un control adecuado”; y la atmósfera modificada donde “la composición de gases se ajusta al principio del almacenamiento, generalmente en el momento de envasar el alimento y no se vuelve a modificar” (López, Torres, & Antolin, s.f.).

El envase realiza una función de protección con respecto al alimento, pues este lo protege ante la humedad y la oxidación. El envasado puede incluir el uso de las latas de aluminio, acero extrafino y plástico con y sin revestimientos (López, otros, s.f.).

1.1.2. Principales países productores y consumidores

Según los estudios de PROMÉXICO (2012), en el 2011 la industria global de alimentos procesados produjo un total de 520,737 millones de toneladas de productos, lo que representó un valor total de 4,462 miles de millones de dólares (MM US\$). Asimismo, el consumo de la industria de alimentos procesados alcanzó un total de 4,443 MM US\$, por lo que se “estima que la industria registrará una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 8.1% durante el periodo 2011-2020” (PROMÉXICO, 2012, pág. 7). Entre los factores que dan explicación a dicho fenómeno son: el aumento en el ingreso de algunas economías emergentes, como lo es el caso de países como China, India, Brasil, Rusia; la innovación tecnológica aplicada a la industria; el aumento de la población mundial; una mayor demanda de alimentos; entre otras. En el gráfico siguiente se puede observar con claridad el crecimiento acelerado que se pronostica.

Gráfico 1 - Perspectiva de la producción y consumo mundial de la industria de alimentos procesados (MM US\$) (2011-2020)



Fuente: Elaboración propia con base en PROMÉXICO, 2012

Según la tabla siguiente, de los principales productores de alimentos, China (28.6%) y Rusia (19,9%) presentaron el mayor crecimiento anual (PROMÉXICO, 2012, pág. 7)

Tabla 2 - Principales países productores de la industria de alimentos procesados

País	Producción 2011 (MM US\$)	TCA 2010-2011	Participación mundial 2011
China	934	28,60%	20,9%
Estados Unidos	686	4,90%	15,4%
Japón	312	11,1%	7,0%
Brasil	246	12,4%	5,5%
Francia	178	12,1%	4,0%
Alemania	177	9,4%	4,0%
Italia	148	7,6%	3,3%
Rusia	116	19,9%	2,6%
España	116	9,4%	2,6%
Reino Unido	108	13,1%	2,4%
Resto del mundo	1.441	12,0%	32,3%
Total	4.462	14,1%	100,%

Fuente: PROMÉXICO, 2012

Los dos países mencionados anteriormente, se encuentran además dentro de los principales consumidores; China en la primera posición (28,5% del consumo), seguido por Rusia (20,0%). Dicho dato se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3 -Principales países consumidores de la industria de alimentos procesados en 2011

País	Consumo 2011 (MM US\$)	TCA 2010-2011	Participación mundial 2011
China	935	28,5%	21,0%
Estados Unidos	686	4,4%	15,4%
Japón	353	11,4%	7,9%
Brasil	203	14,1%	4,6%
Francia	181	11,7%	4,1%
Alemania	171	9,4%	3,9%
Italia	163	8,0%	3,7%
Rusia	131	20,0%	3,0%
España	128	10,3%	2,9%
Reino Unido	120	9,5%	2,7%
Resto del mundo	1.372	13,4%	30,8%
Total	4.443	14,2%	100%

Fuente: PROMÉXICO, 2012

Según PROMÉXICO (2012), en 2011 a nivel global el consumo de productos procesados se centró principalmente en la regiones de Asia Pacífico (39.5%), Europa Occidental (24.9%), Norteamérica (19.3%) y, finalmente, Latinoamérica (7.2%). Estos datos se pueden observar en la tabla siguiente:

Tabla 4 - Consumo mundial por región en 2011

País	Valor en 2011 (MM US\$)	% de participación 2011	TMCA 2011-2020
Asia Pacífico	1.757	39,5%	11,8%
China	935	53,2%	14,8%
Europa Occidental	1.105	24,9%	4,0%
Francia	181	16,4%	3,8%
Alemania	171	15,6%	3,3%
Norteamérica	860	19,3%	3,6%
Estados Unidos	686	79,8%	3,4%
México	121	9,8%	6,1%
Latinoamérica	318	7,2%	8,0%
Brasil	203	3,9%	7,2%
Otros	403	9,1%	15,1%
Total	4.443	100%	8,1%

Fuente: PROMÉXICO, 2012

Según ProChile (2012), el consumo de alimentos congelados en Estados Unidos sigue manteniendo el primer lugar con un 49,7 kilos per cápita; seguido por países como Dinamarca, Irlanda y Noruega, mientras que el consumo canadiense es de 34,8 kilos per cápita.

A continuación (Tabla #5), se presentan las empresas del mundo más importantes con respecto al nivel de ventas en la industria de alimentos.

Tabla 5 - Principales empresas mundiales de alimentos por nivel de venta

Empresa	País de origen	Ventas 2010 (M US\$)	Empleados	Líneas de negocios
Nestlé	Suiza	116.974	281.000	Restaurantes, comida preparada y congelada, lácteos, bebidas, helados, alimento para bebé, alimento para mascota, confitería.
Unilever	Holanda	68.393	167.000	Aderezos y especias, helado, bebidas, artículos de higiene personal, productos para el hogar.
Pepsi Co	Estados Unidos	57.838	285.000	Bebidas, gaseosas y energéticas, frituras, botanas, galletas, cereales.
Kraft	Estados Unidos	49.207	127.000	Confitería, lácteos y quesos, galletas, comida congelada, bebidas, abarrotos, cereales.
Mars	Estados Unidos	30.000	65.000	Confitería, comida preparada, bebidas, alimento para mascotas.
Grupo Danone	Francia	22.556	100.995	Lácteos, agua, comida para bebé, nutrición.
General Mills	Estados Unidos	14.796	33.000	Cereales, snacks, lácteos, panadería, comida preparada.
Kellogg	Estados Unidos	12.400	30.645	Cereales, snacks, comida congelada y comida preparada.
Grupo Bimbo	México	9.281	108.000	Planificación, botanas, panadería, confitería.

Fuente: PROMÉXICO, 2012

1.1.3. Tendencias del mercado

Según PROMÉXICO (2012), las tendencias mundiales de la industria de alimentos procesados se relacionan directamente con factores como: el crecimiento de la población, el incremento en el ingreso, el desarrollo de ciertas economías, salud, importancia en la higiene, entre otras.

En el 2011, la población mundial fue de aproximadamente 7 mil millones de seres humanos; y se estima que dicha población aumente a una TMCA de 1.1% durante el periodo de 2011-2020. Como resultante de dicho crecimiento y en conjunto con el incremento de ingreso, la demanda de alimentos procesados se ha incrementado y lo seguirá haciendo (PROMÉXICO, 2012, pág. 9). Los países

emergentes han elegido alimentos preparados y más refinados. Igualmente el fenómeno de urbanización ha influido en el cambio de hábitos alimenticios.

Hoy en día, las campañas de salud juegan un papel muy importante. Las personas cada vez están más interesadas en alimentarse de una forma sana, lo que incrementa la demanda de productos procesados (debido a sus limitaciones de tiempo), sin olvidar que dichos alimentos se apeguen a los estándares nutricionales recomendados. Sumado a esto, otra tendencia importante de mencionar es el incremento en la demanda de productos orgánicos, pues se considera a estos como una opción segura para cuidar la salud.

Según Tristán Jiménez (2013, pág. 9), se encuentran ciertas condiciones sociodemográficas que moldean los patrones de compra de las personas. Entre ellas se puede mencionar un estilo de vida más acelerado, en donde el “tiempo es dinero”. Es decir, el tiempo adquiere un valor tanto personal como monetario. Sumado a esta situación, se presenta un reordenamiento de los roles de género comúnmente aceptados en la sociedad. Este “nuevo” estilo de vida exige soluciones alimentarias inmediatas pero sanamente convenientes, como se mencionó anteriormente.

De igual forma, es vital mencionar la tendencia de un nuevo perfil de consumidor, el cual enfrenta una doble crisis: por un lado la crisis moral (salud) y por otro, la económica. Este nuevo consumidor recurre a la información como una herramienta para tomar decisiones e influir en otros. Por lo tanto, las empresas de

hoy deben aprender a tener una comunicación más cercana con sus consumidores. Estos realizan sus propias investigaciones, les gusta comentar y expresar libremente sus opiniones, realizan un rol más activo con respecto al desarrollo de los productos y la publicidad referente a estos (Tristán Jiménez, 2013, pág. 9).

Con respecto a la higiene, las certificaciones y sanidad de los alimentos, parece ser una tendencia inclinada a formar rigurosas normas de calidad para garantizar la seguridad del consumo de alimentos. Temas, como por ejemplo, el empaçado y el embalaje, son de vital cuidado pues estos deben de tener las indicaciones y especificaciones adecuadas. Tanto estas como los estándares deben ser tanto amigables con el ser humano, como con el medio ambiente (PROMÉXICO, 2012, pág. 9). Como menciona Tristán Jiménez (2013), “la información es utilizada para entender los productos, pero aún más importante para crear una relación de confianza”, es decir, se corrobora que el mercadeo referente a los productos sea verdadero y se pueda confiar en estos.

Una tendencia que actualmente ha tomado gran importancia es el comercio justo. Ahora las empresas buscan trabajar con proveedores locales, con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de algunas comunidades y obtener los insumos que requieren para dicha fabricación. Es decir, se busca apoyar más a la industria local que a la internacional.

1.2. La industria de alimentos congelados en Costa Rica

La industria de alimentos, desde hace algunos años, ha venido cediéndole espacio a los platos preparados. Por distintas tendencias sociales, el costarricense, como muchas otras nacionalidades, ha experimentado cambios en su vida cotidiana que los ha llevado a tener menos tiempo disponible para la preparación de sus alimentos. El patrón de consumo se ha visto modificado por cambios sociológicos, tecnológicos y económicos, lo que ha provocado nuevos estilos de vida. Estos nuevos hábitos de consumo han demandado nuevas necesidades que involucran comodidad, facilidad y practicidad.

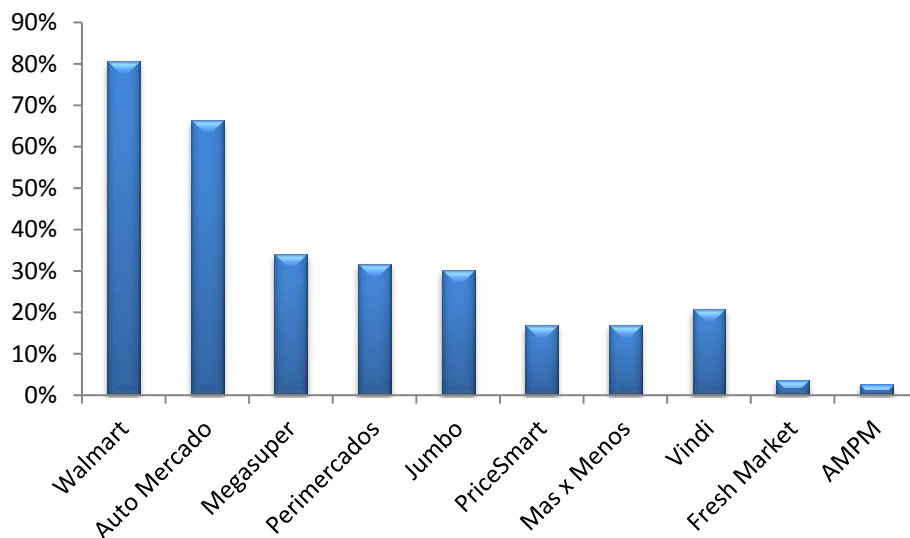
La permanencia de las personas en sus trabajos es cada vez mayor; por lo menos, un 33% del día pasan fuera de sus hogares. Lo anterior se traduce en menos tiempo disponible para invertir en la cocina. El lapso libre prefieren disfrutarlo en otro tipo de actividades como compartir en familia, pasear o descansar. Para esto recurren a productos que les faciliten el proceso y que les genere igual o mayor satisfacción y disfrute.

Para las generaciones anteriores no deja de ser un reto la compra de platos listos para comer, ya que están acostumbradas a preparar todo en el hogar. Por otro lado, para las nuevas generaciones la aceptación de platos preparados es cada vez mayor. Paulatinamente aumentan las personas que perciben estos platillos como una salida rápida y sencilla, pero a la vez alimentaria para suplir una necesidad básica.

1.2.1. Estructura de industria

Para entender la industria de congelados en la Gran Área Metropolitana (GAM), se delimitaron los productores principales, categorías y marcas existentes¹. En el gráfico a continuación, se determinan cuáles son los supermercados que poseen el mayor surtido de *SKUs* (-término generalmente utilizado- *Stock keeping unit* por sus siglas en inglés; en español es número de referencia, es un identificador único que ayuda a la gestión de los productos y sus existencias). A pesar que todas las cadenas de supermercados cuentan con productos congelados, estos difieren con respecto a la cantidad y variedad.

Gráfico 2 - *SKUs* totales por supermercado de la GAM de Costa Rica; Abril de 2013



Fuente: Elaboración propia

¹ Se presenta información de los siguientes supermercados: Walmart, Más x Menos, Auto Mercado, Megasuper, Perimercados, Jumbo Supermercados, AMPM y Fresh Market.

Walmart presenta un 81% del total de los congelados en el mercado; seguidamente Auto Mercado con 66% y en tercer lugar, Megasuper con 34%. Esta información permite identificar cuáles son las cadenas potenciales de compra y en cuáles existen oportunidades de negocio rentables a largo plazo.

En la siguiente tabla se muestran las marcas participantes según las distintas categorías. La información obtenida es de relevancia ya que permite comprender quiénes son los posibles competidores de *Preparato*, si se quiere extender la línea de productos a otras categorías distintas a la de Pizzas. La fuerza de los competidores se puede convertir en una barrera o en una oportunidad importante por analizar. La cantidad de competidores por categoría también es un factor que se debe contemplar a la hora de ingresar a una de ellas. En la tabla siguiente se presenta a detalle dicho factor:

Tabla 6 - Productos y marcas de alimentos congelados en Costa Rica

Categoría	Marcas						
Carnes	Dr Grill	El Arreo	Johnsonville	Montecillos	Kimby	Cosechas Marinas	Montemar
	Pipasa	Pollo Rey	St Peters	Tyson	Zaragoza	Trident Seafoods	
Pizzas	Preparato	El Arreo	Fresh & Easy	Tontinos	Palermos	D. Thompson	Pasta y Basta
Panes	Colombianos	Eggo	El Arreo	Antioqueña	Rapallo	Pepperigde	
Pastas	Pasta y Basta	El Pastero	Lean Cuisine	Rapallo	D. Thompson		
Aperitivos	Crokiss	El Arreo	Hot Pockets	Super Tequeño			
Tacos	El Arreo	Ibérico	Mama Ding	Montecillos			
Empanadas	El Arreo	Antioqueña	Mama Ding				
Burritos	El Arreo	Ibérico	Montecillos				
Papas fritas	Crokiss	McCain	Señor Patata				
Vegetales	Minuto Verde						
Postres	McCain	Pilsbury	Scatola Rosa				
Platillos	Lean Cuisine	Pasta y Basta	Scatola Rosa				

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la categoría de Pizzas, donde se ubica SC Viblen con su marca *Preparato*, son siete los participantes. Cada uno de ellos ofrece una variedad de presentaciones de pizzas distintas, de las que prevalece el sabor de jamón y queso. Además, las tres presentaciones más populares son: a) paquetes con pizzas personales, b) pizza tamaño familiar, y c) mini pizzas tipo boca.

Es importante destacar que las marcas con mayor presencia en supermercados son *El Arreo* y *Preparato*. En el caso de la primera, tiene productos a la venta en todos los supermercados visitados, excepto AMPM y Fresh Market; *Preparato* tampoco se encuentra en dichos puntos de venta. Todas las demás marcas tienen una distribución más limitada.

En la tabla 7 se detallan las principales presentaciones de las marcas de pizzas congeladas del mercado en cuestión.

Tabla 7 - Productos y marcas de pizzas congeladas en Costa Rica

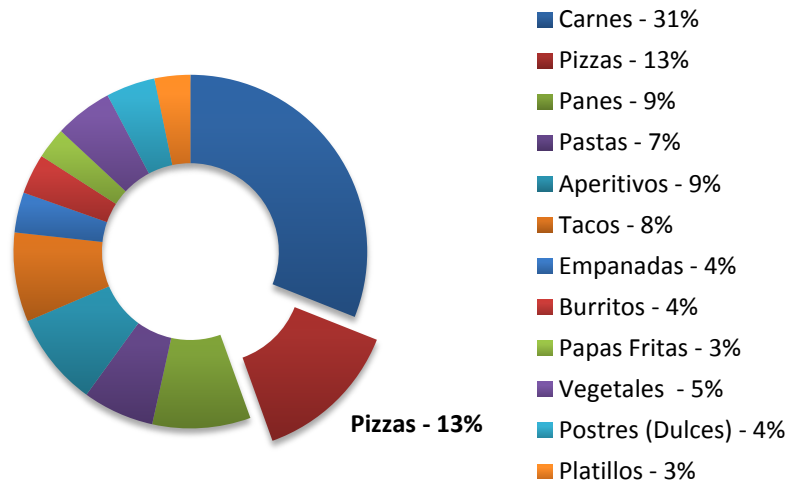
Marca	Sabor	Cantidad	Peso (gr)
Preparato	Jamón y queso	10 personales	780
	Peperoni	10 personales	780
	Integral	10 personales	780
	Mozarella	1 familiar	450
	Mixta	Mini pizzas	250
El Arreo	Jamón y queso	6 personales	500
	Jamón, cebolla y hongos	6 personales	500
	Jamón y queso	10 personales	1000
	Jamón y hongos	1 familiar	450
	Jamón y queso	1 familiar	450
Palermos	Suprema	1 familiar	469
	Margarita	1 familiar	441
	“Cheese lovers”	1 familiar	413
	Peperoni	1 familiar	418
D. Thompson	Mixta	10 personales	1000
	Jamón y queso	1 personal	150
	Queso	1 personal	150
	Jamón y queso	Mini pizzas	300
	Queso	Mini pizzas	300
Fresh & Easy	Jamón y queso	1 personal	360
Pasta y Basta	Jamón y queso	Mini pizzas	377
Totinos	Jamón y hongos	1 familiar	230

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra la cantidad de productos y presentaciones *SKUs* existentes por categoría. En él se puede apreciar como “carnes” es la categoría con mayor presencia en las cadenas de supermercados. Les siguen las pizzas, las cuales alcanzan el 14% en las góndolas. La información de dicho gráfico permite identificar cuáles son las categorías de congelados que tienen una oportunidad de crecimiento, así como aquellas que están más saturadas. Aun

cuando los platillos preparados son cada vez más famosos en la industria de alimentos, estos constituyen únicamente un 1%.

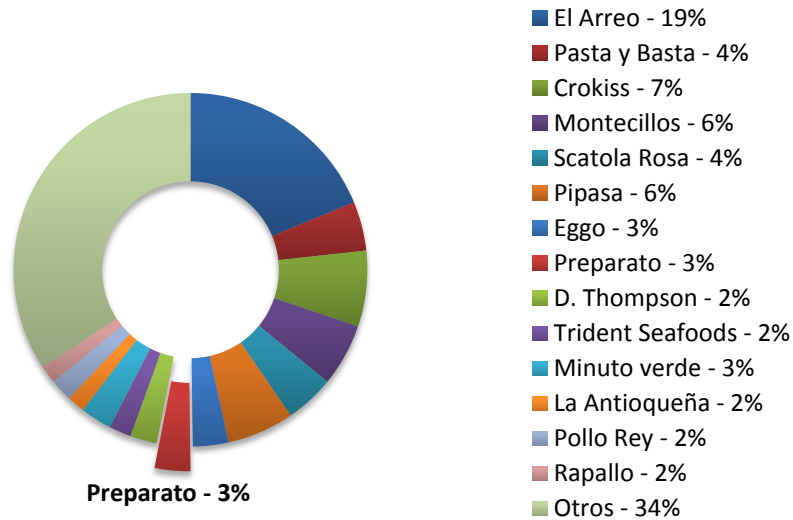
Gráfico 3 - SKUs por categorías en los supermercados de la GAM de Costa Rica; Abril de 2013



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante conocer la participación del mercado que mantiene cada marca, con respecto a alimentos congelados. Los porcentajes en el gráfico 4 se obtienen según la cantidad de SKUs que tienen a la venta en todos los supermercados consultados; es *El Arreo* el de mayor participación con un 19%.

Gráfico 4 - SKUs por marca en los supermercados de la GAM de Costa Rica - Abril 2013



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra que el mercado costarricense de alimentos congelados cuenta con una gran variedad de participantes y solo una empresa (*El Arreo*) tiende a sobresalir por la cantidad de productos ofrecidos.

1.3. Perspectivas teóricas del mercadeo

Anteriormente, se mencionó como objetivo central de la investigación proponer un plan estratégico para la Empresa. En aras de lo anterior, se contextualizó la industria en la que esta se desenvuelve. Sin embargo, para cumplir con dicha meta es importante, además, comprender y exponer los principales enunciados teóricos del mercadeo.

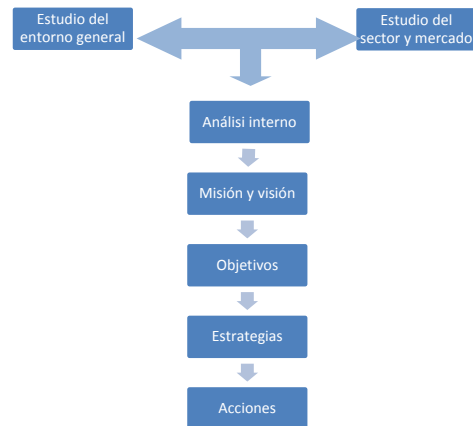
1.3.1. Planeación estratégica de mercadeo

Todas las empresas para conseguir crecimientos rentables y duraderos a largo plazo deben tener una estrategia y tácticas definidas. En este sentido, debe darse una planeación que incluya el *qué* se quiere lograr y *cómo* debe ser alcanzado. A raíz de lo anterior, la planeación estratégica de mercadeo es un proceso estructurado que abarca todos los campos, desde los internos y externos, hasta el financiero y humano.

Según Thompson, Strickland, y Gamble (2008, pág. 3), “la estrategia de una compañía se trata del *cómo*”. Además, esta es una guía para un período de tiempo definido y extendido; así pues, la estrategia no deber ser planteada de manera cortoplazista. Aun cuando se reconoce la necesidad periódica de revisiones y acciones, el plan estratégico ha de abarcar periodos entre tres y cinco años.

Para llegar a establecer la estrategia y sus tácticas, debe cumplirse un planteamiento secuencial. Munera y Rodríguez (2007, pág. 435) platean el siguiente esquema para eleborar la planeación estratégica de mercadeo:

Ilustración 1 - Esquema de proceso de planeación estratégica de mercadeo



Fuente: Munera & Rodríguez (2007)

La Ilustración 1 muestra como el primer paso debe ser el estudio del entorno de la empresa, así como de su sector y mercado. Dentro de este ejercicio, cabe destacar la investigación de mercados, análisis de competidores, estructura de la industria, así como las tendencias del mercado y las fuerzas que lo rigen. Para ello, el análisis de la industria propuesto por Michael Porter se vuelve de gran utilidad. A continuación se describen cada uno de los puntos expuestos en la ilustración anterior.

1.3.1.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es ampliamente utilizado para generar y ejecutar estrategias dentro las empresas. Se fundamenta en 5 aspectos:

- Rivalidad entre empresas competidoras

Es una de las fuerzas más relevantes dentro de las estrategias empleadas por las empresas. La ventaja competitiva frente a los competidores se obtiene por medio de la generación de estrategias que diferencien la marca, el producto y el servicio. El mercado actual brinda las posibilidades de poder encontrar empresas que ofrecen productos y servicios similares donde el cliente puede, por ejemplo, comparar precios y características desde Internet. Esto obliga a las empresas a tomar este punto con una importancia especial.

Según David (2003), “la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaños y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común”.

Dentro de las industrias, cuando existe una alta rivalidad entre empresas y esta se incrementa constantemente, tiende a reducir utilidades para las partes y a su vez se convierte en un sector poco atractivo.

- Entrada potencial de nuevos competidores

El éxito de los nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada impuestas por las empresas ya establecidas dentro de la industria. David (2003) señala algunas de las barreras que puede encontrar un nuevo competidor:

“...lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.”

- Desarrollo potencial de productos sustitutos

La posibilidad de productos más avanzados, con menor precio y mayor calidad dependerá del valor agregado ofrecido para los clientes. La innovación constante y la búsqueda de nuevos procesos productivos son, más que estrategias, una necesidad para las empresas si desean mantener sus productos compitiendo en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son críticos para el éxito dentro de la cadena de abastecimiento en las empresas. El consumidor final se ve afectado en caso de que la empresa sea incapaz de negociar con sus proveedores en beneficio del producto o servicio. Al respecto señala David (2003): “El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias

primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto" (pág.101).

- Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación para los consumidores dependerá, en gran medida, de su concentración en territorio y de las compras por volumen.

La fuerza negociadora de los consumidores genera un aumento en la intensidad para competir por la lealtad de los clientes y las relaciones redituables a largo plazo. También afecta que los productos ofrecidos sean poco diferenciados ya que brinda una mayor posibilidad de negociar condiciones especiales.

1.3.1.2. Investigación de mercados

McDaniel y Gates (2011) comentan que el mercadeo es el "proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (pág. 4)".

Un aspecto de gran importancia para el mercadeo es la investigación de mercados, la cual la describen como la "planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de mercadeo y la comunicación de los resultados de ese análisis de gerencia" (McDaniel y Gates, 2011, pág.7).

Los autores Zikmund y Babin (2009, pág. 6), hacen referencia a dos tipos de investigación: la investigación de mercado aplicada y la investigación de mercado básica. Dichos autores consideran que la primera "se realiza para atender una decisión de mercadeo específica en una empresa u organización determinada". Por otro lado, mencionan que la investigación de mercado básica se conduce sin una dirección específica en mente, que por lo general no se enfoca en atender las necesidades de una organización determinada. Es una investigación que trata de ampliar los límites del conocimiento de mercadeo y no se centra en solucionar un problema particular de la realidad. Esta última, se encuentra direccionada a aprender más sobre un fenómeno determinado en el mercado; mientras que la primera busca atender necesidades de una empresa en un mercado particular.

Cabe mencionar que la investigación de mercado se apoya en el método científico, para así poder asegurar una mayor objetividad al estudio.

La investigación cualitativa es aquella "investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo" (Mc Daniel y Gates, 2011, pág. 132), donde algunas de las principales metodologías para desarrollar este tipo de investigación son los grupos focales, entrevistas de profundidad individuales, pruebas proyectivas, entre otras. Por otro lado, la investigación cuantitativa es aquella investigación que utiliza el análisis

matemático donde la técnica más utilizada, reconocida y aplicada son las investigaciones por encuesta.

Los autores citados afirman que la investigación de mercado es de gran interés para los altos ejecutivos, puesto que esta herramienta les ayuda a comprender las tendencias del mercado y a poder aprovechar las oportunidades. Asimismo, dicha investigación desempeña un papel vital en el proceso de retroalimentación de la información de mercadeo. La investigación de mercado proporciona información a aquellos encargados de tomar decisiones, tales como datos sobre la efectividad de la mezcla de mercadeo actual. En concreto, provee información relevante para conocer los cambios en que debe incurrir la empresa para mejorar, así como también ayuda a explorar las nuevas oportunidades en el mercado.

Los autores en referencia proponen que la investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con la empresa por medio de la información. Es decir, la investigación de mercado mantiene la ventaja de poder ayuda a la empresa a identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo, para luego poder evaluar, monitorear y mejorar las acciones y la comprensión del mercadeo.

La investigación de mercado mantiene ciertas funciones, entre ellas: a) la función descriptiva, pues incluye la recolección y presentación de datos; b) la función de diagnóstico, al explicar los datos o las acciones, y c) la función

predictiva o causal, la cual busca constantemente la forma en que la empresa puede aprovechar las oportunidades en un ambiente cambiante.

1.3.1.3. Misión y Visión

La misión y visión, a pesar de su frecuente confusión, son distintos términos, aunque si relacionados. “La misión es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad (...). Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica” (Munera & Rodríguez, 2007, pág. 434). Por su parte, la visión “define las aspiraciones de los directivos de la empresa, al dar una visión panorámica de *hacia dónde vamos* y razones convenientes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 26). Así pues, ambas constituyen enunciados puntuales de la planeación estratégica de la empresa, y por tanto no deben modificarse frecuentemente. Así como la estrategia debe abarcar un periodo largo de tiempo, lo deben ser las declaraciones de misión y visión.

1.3.1.4. Objetivos

El planteamiento estratégico busca alcanzar resultados particulares dentro de la empresa; sin embargo, los objetivos deben contener tres características esenciales para guiar a la empresa hacia un rumbo determinado. Con base en Mullins, Walker, Boyd, y Larréché (2007, pág. 46), cada objetivo debe contener: “a) una dimensión de operación o atributo buscado (*el qué*); b) una medida o

índice para evaluar el alcance (*la cuantificación*); y c) un marco de tiempo dentro del cual ha de lograrse el objetivo (*el cuándo*). Además, estos deben ser constantemente monitoriados, aún antes de la fecha en que deben ser alcanzados.

1.3.1.5. Estrategias y tácticas

Toda estrategia que una compañía seleccione debe, al igual que los objetivos, cumplir varias premisas, a saber:

- Aprovechar las oportunidades del mercado
- Formularse sobre hechos ciertos y no supuestos
- Tener coherencia con los objetivos de la compañía
- Realizable con los recursos financieros y humanos al alcance de la empresa

Al tiempo que la estrategia es de largo plazo y permite la ubicación en lo que se desea conseguir, las tácticas se diferencian en que son herramientas para *el cómo* conseguir las. Además, las tácticas son de corto o mediano plazo y su revisión y planteamiento debe ser periódico. Una vez en la ejecución de la estrategia, las tácticas deben estar presentes en cada área del mercadeo de la empresa.

1.3.1.6. Planeación financiera

Todo plan estratégico de mercadeo debe estar sustentado por el estudio financiero que detalle su factibilidad económica. La estrategia, como se indicó

anteriormente, debe ser ejecutada con los recursos actuales o potenciales de una compañía. Deben considerarse: ventas a ser generadas, costos de los productos vendidos, inversión en mercadeo, gastos generales adicionales, y recursos de financiamiento. Sumado a esto, debe existir un control periódico para evaluar la efectividad y rentabilidad de los planes en ejecución.

1.3.2. FODA

Dentro de un mercado competitivo, los análisis internos y externos son fundamentales para el buen crecimiento de las empresas. Desconocer el trabajo que realiza la competencia, así como el mal desempeño que se realiza a lo interno, puede con llevar a malas decisiones perjudicando el porvenir de la compañía. Es por esta razón que las empresas realizan diversos análisis que derivan en la construcción del FODA.

Según, Munera y Rodríguez (2007, pág. 172) un FODA es “la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

El FODA se compone de cuatro importantes variables, las cuales constituyen las siglas del nombre. La primera de ellas la constituyen las fortalezas, las cuales son es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Las fortalezas se evalúan a lo interno de una compañía; se

analizan aquellas ventajas que se ofrecen en comparación con el competidor o los competidores.

Por su parte, Thompson, Strickland, y Gamble (2008) define las fortalezas como:

“...algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado”. Asimismo, indica que estas fortalezas se pueden ver adoptadas en distintas formas, tales como: “una habilidad, experiencia especializada o capacidad competitivamente importante; activos fijos valiosos: activos humanos y capital intelectual valiosos; activos organizacionales valiosos; activos intangibles valiosos; alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosos (pág. 97)”.

Para estos autores, es esencial evaluar dentro de sus fortalezas el grado de competencia que tenga la compañía en sus distintas áreas de operación. Para esto, identifican tres tipos de conceptos: competencia, competencia básica y competencia distintiva. Una competencia es una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien. Pero delimitando, una competencia básica es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas. Mientras que una competencia distintiva es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que

sus rivales, así que representa una fortaleza de recursos competitivamente superior.

Por otro lado, se tienen las oportunidades. Estas son definidas por Munera y Rodríguez (2007, pág. 172) como “una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico”. Mientras que para Thompson, Strickland y Gamble (2008, pág. 104) identificar oportunidades y evaluar su potencial es fundamental a la hora de crear estrategias una empresa. Las oportunidades permiten identificar posibles escenarios y planes de acción que con llevan a resultados positivos tanto en el corto como en el largo plazo. Para que esto genere los efectos esperados deben tener su debida evaluación y factibilidad para no llevarse sorpresas negativas. No toda oportunidad por más atractiva que esta sea es factible de llevar a cabo en todas las compañías. Como bien señalan los autores en referencia, las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimientos y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

La tercera variable la constituyen las debilidades, definidas como “una carencia de la empresa en relación con sus competidores (Munera y Rodríguez, pág. 172)”. Por su parte, Thompson, Strickland y Gamble (2008) señalan: “Una debilidad de recursos o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la

coloca en desventaja en el mercado (pág. 104)”. Para estos autores, las debilidades son las fallas que tienen las empresas a lo interno, lo cual es una desventaja con respecto a la competencia. La única manera de corregir los errores es conociéndolos; por ello la importancia de analizar esta variable.

Asimismo, relacionan algunas debilidades con lo siguiente: habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio; deficiencias de activos físicos organizacionales o intangibles competitivamente importantes; falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

La última variable por analizar son las amenazas. El mercado de cualquier industria no se escapa de los grandes cambios que se dan en este. Es por ello que el análisis externo es tan importante para todas las empresas: “Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado” (Munera & Rodríguez, 2007, pág. 172). Las amenazas pueden provenir de un competidor, de cambios en las tendencias de consumo, o de otros factores. Algunas de las amenazas:

“...pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores; el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales; vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés; posibilidad de compra hostil; cambios demográficos

desfavorables; cambios adversos de las tasas de intercambio extranjera; desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones; etc (Thompson, Strickland y Gamble, 1008, pág. 106)”.

La parte final del FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y las perspectivas. Si bien la construcción del FODA es fundamental para buenos resultados es aún más importante el análisis que se haga a posteriori. Un buen análisis es aquel que fortalecerá las decisiones estratégicas y tácticas formuladas en la elaboración del plan estratégico de mercadeo.

1.3.3. Plan de mercadeo

Los autores Kotler & Armstrong (2007) mencionan que un plan de mercadeo “sirve para documentar la forma en que se alcanzaran los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de mercadeo específicas, partiendo del cliente.” Asimismo, mencionan que dicho plan se encuentra vinculado con los planes de los otros departamentos dentro de la organización.

El plan de mercadeo proporciona información detallada y específica sobre el tipo de investigación que se realiza, la forma en que se aplican los hallazgos, así como también indica cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones

redituables con los clientes, donde en el proceso también moldea diversas relaciones tanto internas como externas.

Por otro lado, Belch y Belch (2005) definen el plan de mercadeo como “un documento escrito en el que se describe la estrategia y programa de mercadeo generales para una organización, línea de producto o marca” (pág. 27).

En el plan de mercadeo se encuentran perfilados ciertos elementos importantes; entre estos, las líneas de productos, los canales de distribución, la comunicación de mercadeo y la fijación de precios. El plan en referencia proporciona las bases con las cuales poder comparar el desempeño real obtenido con el desempeño esperado (Lamb, Hair y McDaniel, 2011)

Otros elementos que se pueden encontrar en un plan de este tipo son los presupuestos, el itinerario o cronograma de implementación, las actividades requeridas de investigación de mercados y los estándares de desempeño. Cabe mencionar la importancia de que dicho plan mantenga refuerzos de contingencia, en caso de que hayan cambios inesperados e inevitables del entorno (Kotler y Armstrong, 2007).

1.3.4. Comportamiento de compra del consumidor

Para desarrollar con éxito una estrategia de mercadeo es necesario analizar las necesidades de los clientes, a fin de tomar una decisión apropiada en cuanto a la elaboración del producto que satisfaga al cliente y que sea capaz de competir. Hawkins, Best, y Coney (2004), definen el comportamiento de compra

del consumidor como “el estudio de personas, grupos u organizaciones y los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, usar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que estos procesos tienen en el consumidor y la sociedad” (pág. 20).

El comportamiento del consumidor a la hora de realizar una compra puede ser afectado por varios factores: culturales, sociales, personales, psicológicos, entre otros. Detallado lo anterior, cabe señalar que los factores culturales incluyen la cultura, la subcultura y la clase social. Por otro lado, los sociales están constituidos por los grupos de pertenencia, la familia, los roles y el estatus. Los factores personales se refieren a la edad y etapa de la vida de la persona, su ocupación y su estilo de vida. Por último, los psicológicos se definen como la motivación del individuo, su percepción, aprendizaje, sus creencias y actitudes. Es importante tener los factores en cuenta, ya que aunque no se puedan controlar, ayudan a entender a la gente y de esta forma definir el mercado. Esto es un trabajo constante que ayuda a que la marca siga atrayendo a su mercado principal.

El proceso de decisión del comprador está constituido por cinco etapas: “...reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra (post-compra). Resulta claro que el proceso de compra se inicia mucho antes de la

compra real y que continúa durante mucho tiempo después (Kotler y Armstrong, pág. 160)”

1.3.5. Segmentación de mercados

Las empresas saben que no pueden crear un producto y promocionarlo a todos los compradores del mercado de la misma forma. Además, las compañías tienen diferentes capacidades para atender a clientes, por lo que, dentro de sus objetivos, está identificar cuál segmento le generará un mayor retorno. Esta segmentación de mercados, Kotler y Armstrong (2007, pág. 199) la definen como “dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de mercadeo distintos”. Estos autores establecen que la segmentación de mercado es el primer paso para determinar el mercado meta. El segundo consiste en evaluar cada segmento para elegir el o los que más convienen. El último paso es posicionar el producto dentro del campo de ventas, por lo que es necesario desarrollar, en detalle, una mezcla de mercadeo.

El proceso de segmentación de mercados empieza con el estudio de las necesidades satisfechas, las que no lo han sido y las que podrían serlo; además, se debe de entender la motivación, actitudes y conductas de los consumidores. El segundo paso, es el análisis de los datos para construir un segmento de clientes con características parecidas. Para concluir se prepara un perfil del grupo, con base en sus características. Entre los tipos de segmentación de mercados están

la segmentación demográfica, geográfica, psicográfica y conductual. La segmentación de mercados sirve para preparar estrategias basadas en información recolectada para así realizar mensajes publicitarios y seleccionar los medios, conforme a las características de los clientes. Además, se puede reconocer la importancia de cada segmento y analizar si hay oportunidades que todavía no se hayan descubierto.

1.3.6. Posicionamiento de una marca

Las pequeñas y medianas empresas están inmersas en un mercado altamente competitivo, donde los productos y servicios dependen de su diferenciación para ser preferidos por los consumidores. El posicionamiento de marca es un tema relevante que debe estar presente en la estrategia de mercadeo en las empresas. Se puede crear por medio de la comunicación según las necesidades del mercado meta. Esto es crítico en la creación de marca, ya que dejarlo a la libre es un riesgo para que los productos o servicios se vuelvan genéricos, lo que proporciona la oportunidad a la competencia de tomar ventaja.

Kotler y Lane (2009) resaltan que la diferenciación gira en torno a tres criterios: relevancia, exclusividad y credibilidad. Cada elemento es de importancia, ya que personalmente a los clientes les debe resultar relevante e importante los factores por considerar dentro de la diferenciación. Dichos factores deben ser exclusivos y superiores, tomando en cuenta que hay muchas otras marcas que compiten por participación de mercado. Finalmente, la credibilidad será convencer

al mercado de que la promesa puede ser cumplida y satisfacer expectativas creadas.

Las estrategias de diferenciación pueden estar basadas en torno a cuatro factores, los cuales son el producto, el personal, los canales y la imagen:

1. El producto es una estrategia altamente utilizada por las empresas. Algunas son sobre “precios bajos”, “la mejor calidad” y “máxima duración”. Estos son algunos ejemplos de cómo se pueden aprovechar las características propias del producto para diferenciarse de los competidores.
2. El personal es esencial a la hora de posicionar la marca. Mucho de la marca toma vida por medio de los colaboradores dentro de la empresa. Si el producto es de buena calidad, pero la atención no es buena, es probable que no se tenga clientes recurrentes.
3. Los canales de distribución son un punto crítico en la diferenciación que las empresas deben desarrollar con el tiempo. Por ello se deben tomar en cuenta, la cantidad de puntos de venta, así como la cobertura y capacidad para que los clientes pueden tener acceso a los productos y servicios. Este es un factor que genera una alta diferenciación. En muchos casos, la creación de canales de distribución de gran alcance es una limitante para las pequeñas y

medianas empresas, debido al alto costo de los medios en distribución.

4. La imagen es como los clientes perciben a la empresa y sus productos. Depende mucho de la construcción de identidad de marca relacionada con elementos únicos que identifican a la marca.

1.3.7. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo se puede definir como “el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler y Armostrong, 2007, pág. 53). De manera clásica se han señalado las 4 P de la mercadotecnia (*producto, precio, plaza, y promoción*) propuestas por Jerome McCarthy en 1960; sin embargo, numerosos autores han hablado de muchas más. Entre ellas se pueden destacar: empaque (*packaging*), posicionamiento, personas, propósito, procesos, y filosofía (*philosophy*). Más allá de definir un número claro concreto de “Pes”, lo importante es realizar un análisis exhaustivo de los entornos externos e internos de la empresa. De esta manera deberán conocerse los retos y oportunidades existentes, para poder abarcarlos de diferentes maneras.

CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SC VIBLEN

La empresa SC Viblen ha estado presente en el mercado nacional durante los últimos siete años. Con el fin de poder realizar propuestas de valor que le permitan aumentar sus ventas y participación en el mercado, es vital conocer sus orígenes y formas de trabajo actuales. A continuación, se describen aspectos claves de la empresa, según los exponen sus dueños.

2.1. Reseña histórica

La empresa fue fundada formalmente en el año 2008 por los hermanos Enrique y Javier Vives Blen. Desde el año 2006, bajo la premisa de ganar experiencia y crear fuente de ingreso, comenzaron a producir pizzas congeladas en la cocina de su hogar. En un principio, cubrían la necesidad de este producto en una cafetería que para entonces administraba Patricia Blen Alvarado, la madre de Javier y Enrique.

El mercado fue conociendo el producto que se comercializaba, pero sin identidad de marca. Con el tiempo, la venta de pizzas personales congeladas se fue extendiendo, de 10 en 10 unidades, a familiares y amigos cercanos de la familia.

Impulsados por el deseo de hacer crecer el negocio familiar, crear fuente de empleo y ofrecer un producto de calidad, se planteó en el año 2007 ingresar el

producto en cadenas de supermercados para su venta. Para ello se trabajó durante un año en la creación de una marca, sistemas de producción y el desarrollo del canal de distribución con la logística necesaria para suplir los nuevos clientes. Fue así como durante este tiempo iniciaron un arduo trabajo; primero, seleccionar y definir una marca que fuera atractiva, novedosa, llamativa y, posteriormente, crear un diseño que, además de cumplir todos los requisitos de la marca antes indicados, sobresaliera dentro de un mercado liderado por marcas nacionales y extranjeras.

Estas labores se convirtieron en un proceso motivador y lleno de retos; así como de situaciones difíciles, con diferentes criterios, opiniones no favorables, y consejos bien intencionados. Dentro de este marco, siempre estuvo en la mente de sus fundadores los objetivos y el camino para lograrlos. En este período, se vieron sometidos a una gran cantidad de información y experiencias, tales como capacitación en conceptos de códigos de barras, información nutricional, regulaciones del Ministerio de Salud, contacto con compañías de impresión, conocimiento de proveedores de maquinaria industrial para el mercado alimenticio y cuartos fríos. Todos los procesos anteriores acompañaban a diario la educación de ambos hermanos en la Universidad de Costa Rica.

Finalmente, en la segunda mitad de 2008, la “*Pizza Preparato Jamón y Queso*” llegó a la góndola de la cadena Auto Mercado en cuatro de sus puntos de venta. Si bien, el inicio de todo emprendimiento es un reto de altos costos, para

esta joven empresa, la aceptación de su propuesta fue inmediata. El resultado fue, como ya se señaló, la introducción de la *Pizza Preparato* a todos los puntos de servicio de la cadena Auto Mercado; pero luego vino el ingreso a otras cadenas de supermercado y, posteriormente, una extensión de línea de productos que buscaba ofrecer variedad de sabores para los clientes.

El crecimiento de los ingresos y puntos de venta ha sido constante a través de los seis años que han operado con el sector de *retail*. Es por ello que hoy la empresa emplea a 11 personas, de las cuales 9 son ajenas a la familia. Se adaptó una bodega de 130 metros cuadrados para la producción de los alimentos con equipo industrial que permite mantener el estándar de calidad de los productos. Se cuenta, además, con un sistema de distribución congelado propio que les asegura, por medio de entrega directa, la satisfacción de la demanda.

El éxito hasta ahora alcanzado, le permite a SC Viblen contar con una base sólida para proyectarse hacia el futuro.

2.2. Estructura actual

A pesar de ser una empresa pequeña y joven, SC Viblen cuenta en la actualidad con aspectos organizacionales definidos tales como: misión, visión, valores y organigrama. A continuación, se detalla la información brindada por la administración acerca de estos tópicos.

- **Misión**

“Ser la empresa líder y de mayor presencia en producción, distribución y comercialización de alimentos congelados en el área de retail y food service dentro de Costa Rica. Satisfacer la necesidad de ahorrar tiempo en la vida cotidiana de las familias y en las operaciones de otros clientes.”

- **Visión**

“Servir con economías de escala a la región centroamericana, al ser la marca líder y con mayor presencia.”

- **Valores**

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Iniciativa
- ✓ Honradez

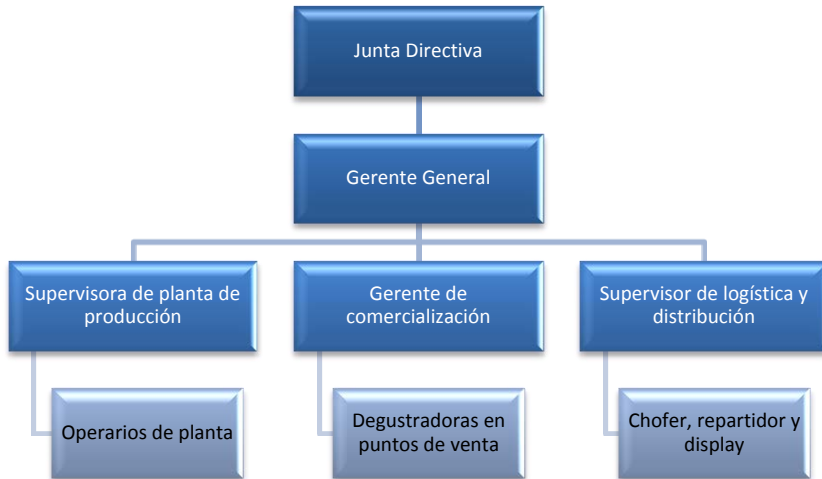
- **Organigrama**

SC Viblen inició sus operaciones con una estructura organizacional poco clara, con respecto a la distribución de sus funciones. Sin embargo, al darse un crecimiento constante se ven en la obligación de reestructurar las posiciones internas y sus funciones dentro de cada área de la compañía.

En SC Viblen se presentaron crecimientos importantes durante los periodos fiscales 2008-2009 y 2009-2010, lo que genera como resultado una separación de departamentos: producción, comercialización y distribución. En cada uno de estos departamentos se asignó una persona clave de la empresa para que se hiciera responsable de las tareas diarias. En el área de producción se encuentra la supervisora de planta, cuya tarea consiste en asegurar la calidad de trabajo de los operarios. La gerente de comercialización está encargada de la comunicación y negociación con los puntos de venta y monitorear el trabajo adecuado de las degustadoras. Por último, está el Departamento de Distribución, donde el chofer es el supervisor y quien, con la ayuda del Gerente General, definen la forma más eficiente de distribuir la mercadería.

Los tres departamentos son liderados y supervisados por el Gerente General y la Junta Directiva, pero los socios son quienes deciden el rumbo de la empresa. A continuación se presenta el organigrama que actualmente está implementado:

Ilustración 2 - Organigrama actual de SC Viblen



Fuente: SC Viblen S.A.

La producción de pizzas de SC Viblen se realiza en su fábrica ubicada en Calle Blancos, San José. Cuenta con todos los permisos de salud de las autoridades correspondientes, así como con mecanismos de control de plagas. Se pueden observar fotografías alusivas en el Anexo #1. La siguiente imagen detalla el proceso productivo y se explicado a continuación.

Ilustración 3 - Proceso de producción de las pizzas *Preparato*



Fuente: Elaboración propia.

- Proyección de la demanda

La Gerencia de la empresa estima la demanda de los días más próximos, con base en el comportamiento de las ventas de las últimas semanas, así como con las órdenes de compra. Estas últimas ingresan todos los días.

- Revisión y compra de materia prima

Una vez que se conocen las unidades por fabricar, se revisan las existencias de materia prima, para determinar la cantidad que debe ser solicitada a los diferentes proveedores. La empresa mantiene relaciones estables con estos, por lo que en las labores diarias se sabe a quién acudir para cada ingrediente.

- Preparación de la pasta

Las premezclas son batidas para formar las pastas, base de la pizza. Para este proceso se cuenta con una batidora industrial.

- Reposo de la pasta

Una vez que la pasta se encuentra lista, se deja reposar 40 minutos. Este tiempo es necesario y estandarizado para que todas las pastas preparadas crezcan la misma cantidad.

- Estirado

Al concluir los 40 minutos de reposo, la pasta es estirada con ayuda de una laminadora industrial. Dicho dispositivo garantiza un grosor uniforme en todos los lotes de producción.

- Corte

Inmediatamente después de que la pasta se encuentra estirada, se corta en el tamaño requerido y se colocan las piezas en los moldes.

- Horneado

Tras completar el corte de la masa, los moldes son colocados en el horno industrial. En esta etapa se han colocado 190 moldes con pasta, que serán horneados durante 11 minutos.

- Enfriamiento

Finalizado el horneado, los moldes son retirados del horno. Posteriormente, se dejan enfriar por 10 minutos. En esta etapa la pasta horneada puede seguir el proceso de producción, o bien ser congelada para utilizarse luego.

- Colocación de salsa

En una mesa extensa se colocan 80 pastas de pizza previamente horneadas. A cada una se le coloca la salsa de tomate, en cantidad igual y esparcida con una brocha para alimentos.

- Colocación de ingredientes adicionales

Tras concluir con la colocación de la salsa, se coloca sobre las pizzas el queso y los demás ingredientes, dependiendo del sabor que se esté preparando en el momento.

- *Empacado*

Las pizzas preparadas son colocadas individualmente en bolsas plásticas. Posteriormente, se empacan en una bolsa rotulada 10 o 6 pizzas, dependiendo del sabor y presentación.

- *Congelado*

El último procedimiento consiste en congelar las bolsas ya preparadas. Estas permanecerán en el congelador industrial de la empresa hasta que deban ser despachadas al cliente.

2.3. Principales competidores

Anteriormente se detalló como la industria de alimentos congelados de la GAM de Costa Rica cuenta con gran variedad de competidores en los diferentes productos (véanse tablas 6 y 7). Se pueden observar fotografías de productos de la competencia en el Anexo #2.

De las empresas presentes, la administración destaca dentro de la categoría de pizzas congeladas a *El Arreo* como el competidor más relevante. Dicha empresa tiene un portafolio de productos amplio y una fuerte presencia en las cámaras de los puntos de venta. Sin embargo, existen otros participantes de peso, tales como *Montecillos*, *Crokiss*, así como *Pasta & Basta*. Las marcas mencionadas cuentan con una variada gama de opciones para los clientes, ya sea del mismo producto (*El Arreo*, *Montecillos* y *Pasta & Basta*) o bien de presentaciones y sabores variados (*Crokiss*).

Sobre los anteriores, cabe destacar que tanto *El Arreo* como *Montecillos* se apalancan como los negocios mayores, pues ambas marcas forman parte de mataderos de larga trayectoria y presencia en el mercado cárnico costarricense. Estas marcas, más que ser empresas dedicadas a la venta de productos congelados, son parte de la diversificación de negocios de dichos conglomerados. Este aspecto les brinda a ambas una flexibilidad financiera importante, así como la posibilidad de acceder a algunas materias primas a menor costo.

Por el contrario, y al igual que SC Viblen, tanto *Crokiss* como *Pasta & Basta* nacen enfocadas en la producción y venta de alimentos congelados. La primera es la marca comercial de la empresa Costa Frozen S.A., fundada en el año 2001 y con presencia en Costa Rica, Centroamérica y Estados Unidos. En el extranjero, cuentan con ventas al detalle, distribución por medio de mayoristas de alimentos y proveeduría a cadenas de restaurantes.

Por último, *Pasta & Basta* es la marca de la empresa Artesanos del Sabor, fundada en 1996. Esta no tiene ventas internacionales, más si cuentan con un portafolio desarrollado y amplio. Cabe destacar que sus productos se enfocan más en platillos de pasta y no en otros de más fácil elaboración.

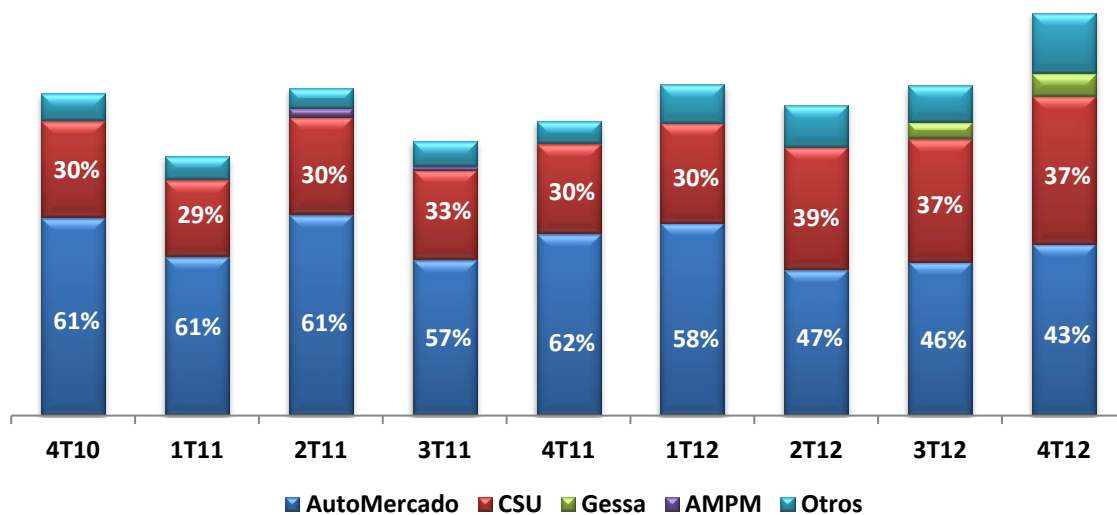
2.4. Principales clientes

Históricamente, el principal canal de la empresa SC Viblen ha sido Auto Mercado. Sin embargo, conforme transcurre el tiempo, el porcentaje de este (como total de las ventas) disminuye y aumenta el de otros clientes

(principalmente Walmart). Esto último se considera una ventaja para la empresa, pues no depende únicamente de las necesidades, gustos y decisiones de un solo cliente.

El siguiente gráfico muestra la evolución del *share* de cada supermercado dentro de las ventas de la empresa (en porcentajes). Las barras representan el monto nominal de las ventas; aunque el número exacto se excluye por confidencialidad.

Gráfico 5 - Participación porcentual por cliente en ventas nominales; 4T10-4T12



Fuente: Elaboración propia con base en información de SC Viblen

2.5. Estrategias de mercadeo actuales

En la actualidad, la Empresa no cuenta con un departamento formal focalizado en los esfuerzos de mercadeo. Sin embargo, la administración tiene un conocimiento general de su comprador, lo que les ha permitido tomar las

decisiones requeridas en esta área. A continuación se detalla la percepción que tiene la compañía sobre sus clientes y la industria, así como las estrategias que han seguido los últimos años.

2.5.1. Segmentos de mercado

El segmento al que se dirige SC Viblen es principalmente a los consumidores de la Gran Área Metropolitana, que se encuentran en un nivel económico de clase media y alta. Al ser productos congelados, estos tienen un valor económico *premium* por su facilidad y rapidez de preparación.

A la fecha no se ha realizado un estudio formal para tener la certeza de los segmentos psicográficos, demográficos y de comportamiento en los que participa la Empresa. Sin embargo, se han hecho análisis internos que han determinado que el cliente de *Preparato*, más que una edad o un género, es un comprador que busca facilitar el proceso de preparación de alimentos. Este compra productos congelados porque conoce los beneficios que ellos le generan; tiene un estilo de vida ajetreado y un nivel socioeconómico que le permite adquirirlos. Además, no siempre el comprador es el consumidor final. En muchos casos, las madres los compran para sus hijos o actividades.

2.5.2. Mercado meta

En la actualidad, la Empresa define su mercado meta de la siguiente manera:

“Mujeres de entre 35 y 55 años, de clase media y alta”.

Sumado a lo anterior, se ha definido un *target conceptual* que permite identificar mejor los clientes actuales y potenciales. Este se detalla a continuación:

“Mujer madura con familia y actividades sociales, con necesidad de un alimento para ahorrar tiempo y salir de apuros; requieren comidas prácticas y de buen sabor para darles a sus hijos cuando no desean cocinar o no tienen tiempo de hacerlo.”

2.5.3. Mezcla de mercadeo

Si bien la Empresa no ha tenido un desarrollo directo en el área de mercadeo, si cuenta con conocimiento de los principales componentes de una mezcla mercadológica. Estos se fueron desarrollando en la parte práctica, no siempre con una estrategia definida ni conexión entre ellos. Seguidamente, se describen las estrategias puntuales que ha seguido la compañía en los cuatro ejes del mercadeo.

2.5.3.1. Producto

Actualmente, la Empresa cuenta con un portafolio de productos centrado en distintas presentaciones de pizzas, a saber:

- Jamón y queso: bolsa con diez o seis pizzas personales
- Integral: bolsa con seis pizzas personales
- Pepperoni: bolsa con diez o seis pizzas personales

- Cuatro quesos: pizza familiar de forma cuadrada
- Pizzas para “bocas”: caja con doce unidades de sabores variados
- Pizzas personales: caja de una unidad con cuatro posibles sabores (jamón y queso, suprema, margarita y cuatro quesos).

La pizza de jamón y queso (bolsa con diez unidades personales) es el producto estrella de la compañía, según los datos de venta proporcionados por la administración.

Los empaques de las diferentes líneas no cuentan con uniformidad, ni en sus diseños ni materiales. Las siguientes imágenes muestran el empaque de las pizzas individuales en bolsa.

Ilustración 4 - Empaques actuales de pizzas personales en bolsa de seis o diez unidades



Fuente: SC Viblen SA

En la imagen anterior se observa como las pizzas individuales se venden en empaques con una etiqueta de colores llamativos donde predomina el fondo

amarillo. Por el contrario, en la imagen siguiente se denota como el empaque de la pizza familiar tiene un diseño gráfico muy distinto.

Ilustración 5 - Empaque actual de pizza familiar *Quadrata*



Fuente: SC Viblen SA

Cabe destacar que el empaque anterior es en cartón. En este material se realizan también las cajas de las pizzas en bocas y las pizzas individuales. Estas dos últimas presentaciones sí contienen un mismo diseño gráfico, dado que son las presentaciones más recientes en el mercado.

Ilustración 6 - Empaques actuales de pizzas en bocas y personales



Fuente: SC Viblen SA

En los empaques anteriores, a diferencia de los mostrados inicialmente, predominan las tonalidades oscuras, con un difuminado entre el negro y rojo. Adicionalmente, al cartón tiene un acabado más brillante que la pizza *Quadrata*.

2.5.4. Precio

La estrategia de precio que ha seguido la empresa se ha establecido con base en los precios del mercado de dicha industria, así como en los costos internos. Ninguna valoración adicional se ha realizado en este punto en particular.

2.5.5. Plaza

Los productos *Preparato* se venden en las siguientes cinco cadenas: Walmart, Auto Mercado (incluyendo Vindi), Más x Menos, Perimercados y Cristal. Como punto relevante, cabe destacar que no todos los supermercados mencionados cuentan con el portafolio completo.

2.5.6. Promoción

La Empresa, para dar a conocer sus productos recurre a la degustación en los puntos de venta y a la difusión en su página en *Facebook*. Ambas formas se utilizan, ya que se ajustan a las posibilidades financieras de la compañía.

Actualmente, se cuenta con cuatro degustadoras en planilla, las cuales están rotando entre los supermercados. Estas llevan un proceso de capacitación en donde se les enseña cómo abordar el cliente para ofrecerles probar el producto y posteriormente dar a conocer los beneficios que estos tienen. El objetivo es brindarles la guía necesaria para su buen desenvolvimiento y confianza en el punto de venta.

Por otro lado, la página en *Facebook* fue creada desde el 23 de octubre del 2012. Esta ha sido administrada por el gerente general de la empresa, por lo que su desarrollo ha tenido limitaciones importantes de tiempo y continuidad. La página cuenta actualmente con más de 1.500 seguidores.

La siguiente tabla resume la mezcla de mercadeo de la Empresa:

Tabla 8 - Mezcla de mercadeo actual

Producto	Precio	Plaza	Promoción
 <p>Pizza Preparato Jamón y queso (10 unidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084000 6 • Pizzas personales lista para hornear. Ingredientes: Salsa de tomate a base de 100% aceite de oliva extra virgen. Queso Mozzarella, jamón y orégano 	6.980	Walmart, Auto Mercado, Más x Menos y Cristal	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato Pepperoni (10 unidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084001 3 • Pizzas personales lista para hornear. Ingredientes: Salsa de tomate 100% natural, queso mozzarella, y pepperoni 	6.980	Walmart, Auto Mercado, Más x Menos y Cristal	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato Jamón y queso (6 unidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084005 1 • Pizzas personales lista para hornear. Ingredientes: Salsa de tomate 100% natural, queso mozzarella, jamón y orégano 	5.340	Más x Menos y Perimercados	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato Pepperoni (6 unidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084006 8 • Pizzas personales lista para hornear. Ingredientes: Salsa de tomate 100% natural, queso mozzarella, y pepperoni 	5.340	Más x Menos y Perimercados	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato en Bocas (12 unidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084003 7 • Pizzas en tamaño ideal para bocas. Cada empaque contiene 4 de mozzarella, 4 de jamón y 4 de pepperoni 	3.375	Walmart, Auto Mercado, Más x Menos y Perimercados	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato Quadrata</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKU 744 30084004 4 • Nuestra pizza familiar con extra queso mozzarella. Ideal para que le agreguen su "toque personal" en una pizza con nuestra pasta única y salsa de tomate 100% natural 	4.125	Walmart, Auto Mercado, Más x Menos, Perimercados y Cristal	Degustación en PDV
 <p>Pizza Preparato Individuales (1 unidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabores: Suprema, Margarita, Cuatro quesos, y Jamon y queso • SKU: 744 300804009 9 • Pizzas personales lista para hornear. Ingredientes: Salsa de tomate 100% natural, queso mozzarella, chile dulce, cebolla, carne molina y 	1.860	Auto Mercado	Degustación en PDV

Fuente: Elaboración propia con información de SC Viblen

Como se mencionó al inicio de esta sección, la Empresa ha funcionado según las percepciones de sus dueños y a prueba y error. Por tal motivo, es esencial dentro del presente trabajo de investigación, conocer y definir los deseos, gustos y hábitos de los consumidores de alimentos congelados. Para ello, en el siguiente capítulo se desarrolla a fondo la investigación de mercado realizada

para cumplir tanto con lo mencionado anteriormente, así como para desarrollar propuesta de valor para la compañía.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA EMPRESA S.C. VIBLEN

3.1. Justificación de la investigación

La industria de alimentos procesados se encuentra en auge a nivel mundial (PROMÉXICO, 2012, pág. 19). Algunas de las tendencias mundiales de alimentos procesados se relacionan directamente con factores como: el crecimiento de la población, el incremento en el ingreso, el desarrollo de ciertas economías, salud, importancia en la higiene, entre otras. La facilidad y rapidez con la que se cocina y “está listo para servir” un alimento congelado, ha venido a revolucionar los tiempos de comida y ha permitido utilizar el tiempo en otras actividades.

La empresa SC Viblen es una PYME que produce y comercializa su propio producto. Esta se desenvuelve en un mercado con características de gran auge, que mantiene un crecimiento continuo y se compone de productos altamente competitivos. En este escenario, se vuelve vital para la empresa, la ejecución de una investigación de mercados que le permita entender qué es lo que realmente desea y busca el consumidor. Con base en lo anterior, se deben determinar las necesidades o deseos que mantienen los consumidores y actualmente otras empresas no están atendiendo.

El público meta para esta investigación se ha definido como las personas de sectores económicos medio y medio – alto, sin distinción de género y

residentes en la Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica. Se pretende enfocarse en un rango de edad entre 20 y 55 años, ya que engloba dos sectores que se consideran importantes: el consumidor y el comprador, los cuales difieren en la toma de decisión en el momento de la compra.

3.2. Diseño de la investigación

3.2.1. Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo general de la presente investigación es la recopilación de información del mercado de productos congelados de la Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica. Se enfoca en las cuatro áreas centrales del mercadeo para así elaborar un plan estratégico para la empresa SC Viblen. La información recolectada debe contribuir con el desarrollo de las propuestas necesarias para poder aumentar las ventas de la empresa y posicionamiento de su marca. La herramienta investigativa, en conjunto con un análisis de situación, ayudará a determinar los pasos en el mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo mencionado.

La investigación debe utilizar las herramientas adecuadas que permitan dar a conocer los aspectos fundamentales del mercado de alimentos congelados. Se debe realizar un análisis en las cuatro grandes áreas de la mezcla de mercadeo, con el fin de obtener la información necesaria para plantear una serie de propuestas que permitan mejorar la comercialización. Dentro de este marco se pretende conocer aspectos sobre:

- ***Productos congelados en general***
 - Tipos de alimentos congelados de mayor de consumo
 - Razones centrales del consumo de alimentos congelados
- ***Perfil del consumidor***
 - Género
 - Edad
 - Lugar de residencia
 - Ingreso promedio mensual
- ***Conocimiento sobre hábitos de consumo y compra, así como preferencias del consumidor***
 - Marcas conocidas y recordadas
 - Marcas de mayor consumo
 - Razones por las que consume determinada marca
 - Frecuencia de consumo
 - Momentos del día y de la semana de consumo
 - Lugar de compra
 - Factores relevantes para la decisión de compra
 - Fidelidad de la marca
 - Razones usuales de compra
- ***La marca Preparato e ideas de nuevos productos***
 - Conocimiento de la marca *Preparato*

- Experiencia de consumo (y sus motivos) de los clientes de *Preparato*
- Sentimiento de los clientes actuales sobre los empaques existentes de la marca
- Detonantes para la primera compra y consumo subsiguiente

3.2.2. Objetivos específicos de la investigación de mercado

Con ayuda de los instrumentos correctos se pretende conocer cierta posición por parte de la marca *Preparato* así como otros aspectos; entre estos se encuentran:

- Entender la posición de preferencia de la pizza congelada marca *Preparato* en comparación con otras marcas presentes en el mercado costarricense.
- Conocer el perfil del consumidor de alimentos congelados, puntualmente de las pizzas congeladas en Costa Rica.
- Comprender los hábitos y preferencias del consumidor de alimentos congelados en Costa Rica.
- Definir el perfil del comprador de alimentos congelados, puntualmente de las pizzas congeladas en Costa Rica y las razones de sus decisiones de compra.
- Saber cuáles son los de alimentos congelados preferidos por el consumidor costarricense y las razones de su elección.

- Analizar el nivel de conocimiento y la percepción del consumidor acerca del producto de pizzas congeladas y la marca *Preparato*.

3.3. Técnicas de investigación a utilizar

3.3.1. Tipo de investigación

Para la presente investigación se eligieron tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Se busca conocer y analizar, en detalle, variables como hábitos de consumo y de compra, preferencias y gustos de los consumidores, posicionamiento de marca en la mente de los consumidores y percepción de los consumidores. Asimismo, el trabajo de investigación pertenece a la naturaleza exploratoria, pues aborda un tema muy poco trabajado.

Adicionalmente, se recurre al uso de fuentes secundarias como complemento en la investigación. Estas ayudan a comprobar y cruzar los datos obtenidos contra estudios recientes sobre la industria en cuestión.

3.3.2. Método de investigación

Para el desarrollo del presente estudio se seleccionaron dos métodos de investigación: la encuesta y el *focus group* (grupo focal). Al hacer uso de estas herramientas se cumple el objetivo de llevar a cabo un estudio con enfoque cualitativo y cuantitativo.

La encuesta se desarrolló en una plataforma digital (portal en Internet) con el fin de alcanzar el mayor número de personas y ubicaciones diversas. Además,

se realizaron dos sesiones de “*focus group*” para recopilar información adicional. Este método permite ser más directo con el consumidor pues es más flexible a la hora de obtener la información. Tiene como ventaja la intervención del encuestado para plantear preguntas o consultar si la respuesta no fue clara. Además, permite ver el contacto directo de la persona con los productos. La primera sesión se realizó con jóvenes entre 18 y 34 años de edad, mientras que la segunda, con adultos entre los 35 y 55 años. Los participantes de ambas sesiones residen en la Gran Área Metropolitana, y por las características y precio del producto pertenecen a un estrato social medio - medio alto.

3.4. Métodos de muestreo

3.4.1. Población de interés

La población de interés para esta investigación se ha definido como las personas con un rango de edad 20 y 55 años de sectores económicos medio y medio alto, sin distinción de género y residentes en la Gran Área Metropolitana, durante el segundo semestre del año 2013, que consuman o no alimentos congelados.

Para determinar la población se utilizaron los datos del INEC, Censo 2011, como información presente en la siguiente tabla:

Tabla 9 - Población por provincia según censo del 2011

Provincia	Población Total	
	Absoluto	Relativo
San José	1.403.963	44%
Alajuela	847.660	27%
Cartago	491.425	15%
Heredia	433.975	14%
TOTAL	3.177.023	100%

Fuente: INEC, Costa Rica.

3.4.2. Método de muestreo

Debido a las limitaciones temporales, de costo y de mano de obra, resulta casi imposible realizar la investigación de mercado con la totalidad de la población. Por esta razón se seleccionó una muestra representativa de dicha población, con el fin de realizar el estudio respectivo con dicha muestra, empleando la técnica de muestreo no probabilístico.

Para obtener una muestra representativa en relación con la población de interés, se decidió utilizar la técnica de muestreo no probabilístico; dentro de dicho rubro se eligió el tipo de muestreo por conveniencia. Esto, con el fin de seleccionar algunos sujetos, de manera intencional, que contengan ciertas características relevantes en la investigación, como lo son: la edad y el ingreso mensual. Como es de saberse, en toda investigación de mercado, las estadísticas mostradas cuentan siempre con margen de error, por lo que este se debe considerar en el análisis realizado.

La encuesta, como se mencionó anteriormente, se construyó en una plataforma digital; se contrató a “*Word Press*” mediante su sitio especializado *PollDaddy.com*. Además, se llegó al público meta mediante la publicación de anuncios en *Facebook*, los cuales otorgaron la ventaja de poder elegir el perfil del público al cual el link sería mostrado. De esta forma, se filtraron los anuncios de dicho sitio mediante el lugar de residencia y edad.

El tamaño de muestra no se limitó a un número exacto, ya que, al realizar la encuesta vía web, el alcance depende del tiempo en que esta se encuentre en línea. Por lo tanto, se estableció una cantidad mínima de 250 encuestas finalizadas y un plazo de tres meses para la publicación.

3.5. Compilación de datos

La encuesta permaneció publicada durante tres meses; al final del período se lograron recabar 302 encuestas válidas. La siguiente tabla presenta la muestra real (y porcentual) obtenida en la encuesta.

Tabla 10 – Muestra real tomada por provincia

Provincia	Proporción	Muestra real tomada
San José	46%	138
Alajuela	20%	61
Cartago	10%	29
Heredia	25%	74
TOTAL	100%	302

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Presentación y análisis de los resultados según encuestas

3.6.1. Alimentos congelados en general

La encuesta se desarrolló de manera tal que indaga, en principio, aspectos generales acerca de los alimentos congelados con el objetivo primordial de conocer las percepciones sobre este tipo de productos y tener bases para el planteamiento de las propuestas a la empresa.

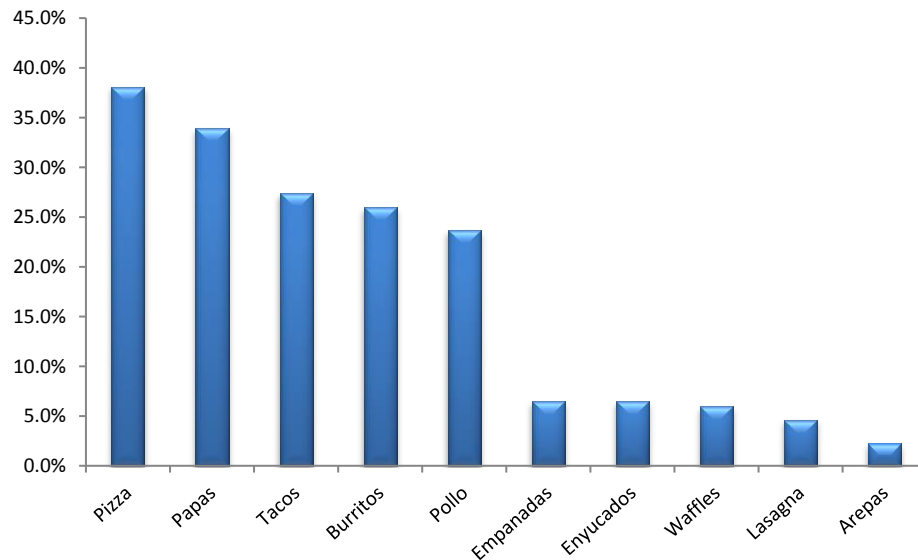
Dentro de la línea mencionada, las primeras dos secciones buscan conocer qué porcentaje de los habitantes de la Gran Área Metropolitana consumen alimentos congelados, así como las subcategorías principales y principales motivadores para dicha acción.

El cuestionario se inicia discriminando a aquellos encuestados que no consumen alimentos congelados. De ellos se pretende conocer los motivos primordiales por los cuales no seleccionan este tipo de productos. Más allá de ello, se investiga su perfil general para luego finalizar la encuesta, dado que no aportarían con sus respuestas en los demás apartados.

Los resultados obtenidos muestran que un 71% de los encuestados consume alimentos congelados. Con base en esta respuesta, las siguientes preguntas fueron realizadas a 215 personas. De aquellos consumidores que afirmaron no consumir alimentos congelados (29%), se destacan como los

principales motivos el considerar que tienen muchos preservantes, las bajas propiedades saludables, y la falta de frescura.

Gráfico 6 - Alimentos congelados que los encuestados consumen con mayor frecuencia

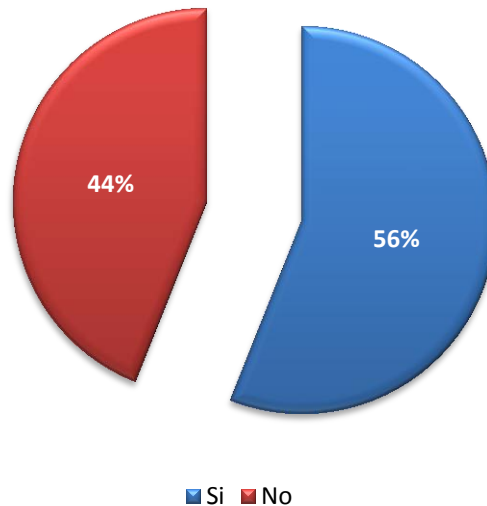


Fuente: Elaboración propia.

A los encuestados que respondieron afirmativamente en la situación anterior, se les consultó cuáles productos son los que consumen con mayor frecuencia. Los resultados muestran una distribución amplia entre las diferentes categorías, sin tener ninguna una dominancia significativa en los gustos de los consumidores (gráfico 6). Las pizzas y papas son los dos tipos de productos con mayor consumo (38% y 34%, respectivamente), seguidos de los tacos (27%), burritos (26%) y pollo (24%). Los demás productos son de menor consumo, alrededor del 4% al 7%. Esta situación es de alta importancia, dado que denota que para conseguir mayores ventas en el mercado de alimentos congelados de la

Gran Área Metropolitana Urbana de Costa Rica, las empresas participantes deben tener presencia en varias subcategorías.

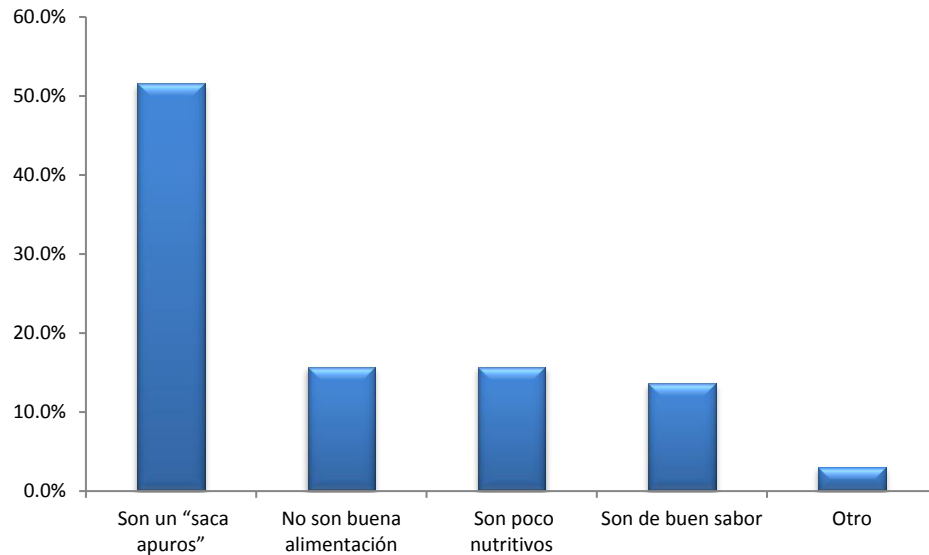
Gráfico 7 - Distribución porcentual de encuestados que consumen pizzas congeladas



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este universo de consumidores (gráfico 7), el 56% afirmó consumir pizzas congeladas, lo que sigue la misma línea del gráfico anterior, confirmando la importancia de este producto particular en el mercado. Además, del 44% de consumidores que no consumen, se denota como principal motivo el hecho de no sentir fresca en el producto, lo que lleva a un rechazo por el sabor de este.

Gráfico 8 - Percepción de los encuestados sobre los alimentos congelados



Fuente: Elaboración propia

La percepción que tienen los consumidores de este tipo de alimento (gráfico 8) es como un "saca apuros" (52%) y de "buen sabor" (14%), ya que les permite recurrir a una comida fácil y rápida por preparar. Sin embargo, existe una apreciación de que los alimentos congelados no son una "buena alimentación" (16%) y que además son "poco nutritivos" (16%). Si bien el motivo principal de consumo queda claro, debe notarse que una parte importante de los clientes actuales (32%) cree que las características alimenticias de lo que consume no son las mejores.

Es un hecho que el contexto en el que se encuentra la industria de alimentos está cambiando. Las necesidades de los consumidores exigen productos más prácticos que les ahorren tiempo. Esta afirmación se corrobora con los resultados presentados con anterioridad, donde se obtuvo un 71% de asertos

sobre el consumo de alimentos congelados, así como un 56% de afirmación sobre el consumo de pizzas congeladas.

Las principales razones de consumo son: a) sacan de apuros, b) por su buen sabor, c) preparación sencilla que requiere de poco tiempo, y d) tienen un empaque cómodo. Algunas de las razones por las que indican no consumirlos son: a) contienen muchos preservantes, b) pierden propiedades al ser congelados, c) la comida tiene menos sabor, d) hay una preferencia por la comida fresca, e) precios elevados, y d) poca confianza en los productos.

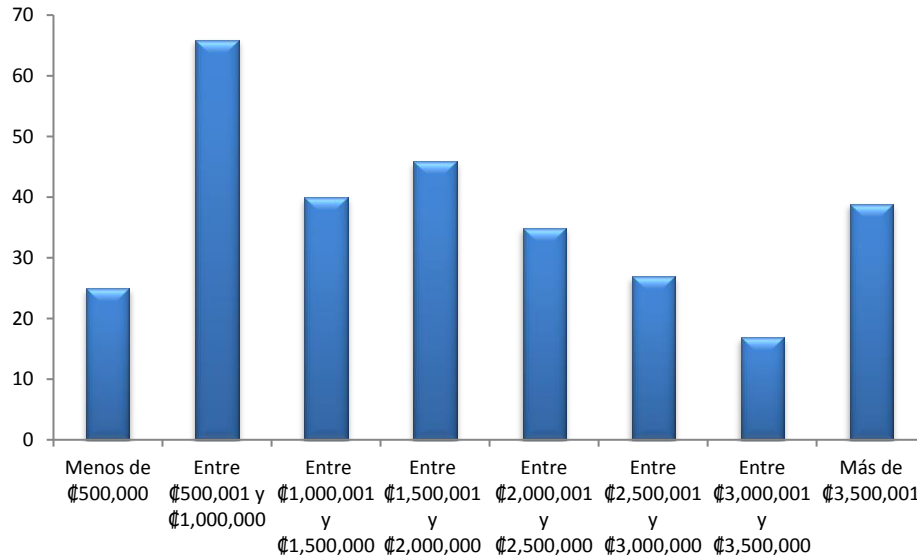
3.6.2. Perfil del consumidor

El presente trabajo investigativo busca establecer el perfil del consumidor de alimentos congelados. Para ello, se indagaron aspectos de hábitos y gustos en el consumo de dichos productos. Además, estas variables se analizan de la mano de información general del encuestado, como lo son: género, edad, ingreso mensual promedio, y lugar de residencia. Estas últimas preguntas fueron colocadas al final del cuestionario.

Los encuestados, según género, fueron 68% mujeres y 32% hombres. Además, el principal rango de edad mostrado fue el de 20 a 29 años (47%), seguido de 40 a 49 años (19%), 30 a 39 años (16%), y 50 a 59 años (15%). Dichos resultados son importantes ya que debe considerarse la mayor opinión femenina en las respuestas y, por ende, valorar que se obtiene la posición de las encargadas de realizar las compras del hogar.

El gráfico siguiente muestra el promedio de ingreso mensual de las familias de los encuestados.

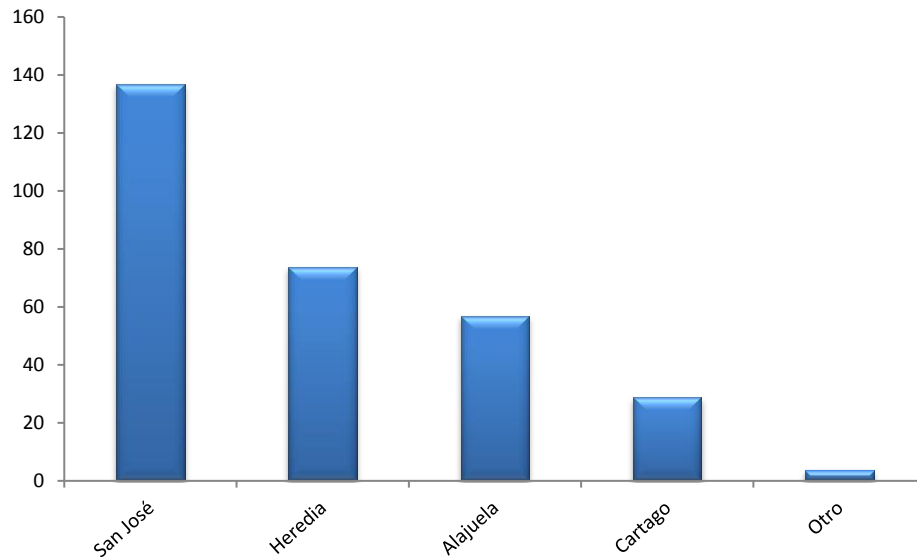
Gráfico 9 - Ingreso mensual de la familia y hogar de los encuestados, por rango



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados se concentra en un ingreso familiar mensual promedio entre 500.001 y 1.000.000 (23%), seguido por el rango de 1.500.001 a 2.000.000 (15%); los demás rangos cuentan con participación similar de encuestados (véase gráfico anterior).

Gráfico 10 - Provincia de residencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe destacar que la proporción por provincia de residencia de los encuestados (gráfico 10) se concentra principalmente en San José (46%), seguido por Heredia (25%), Alajuela (19%) y Cartago (10%). Dicha distribución, al igual que los casos de edad e ingreso familiar mensual, se encuentran apegados al cliente de *Preparato* y refleja el muestreo por conveniencia utilizado.

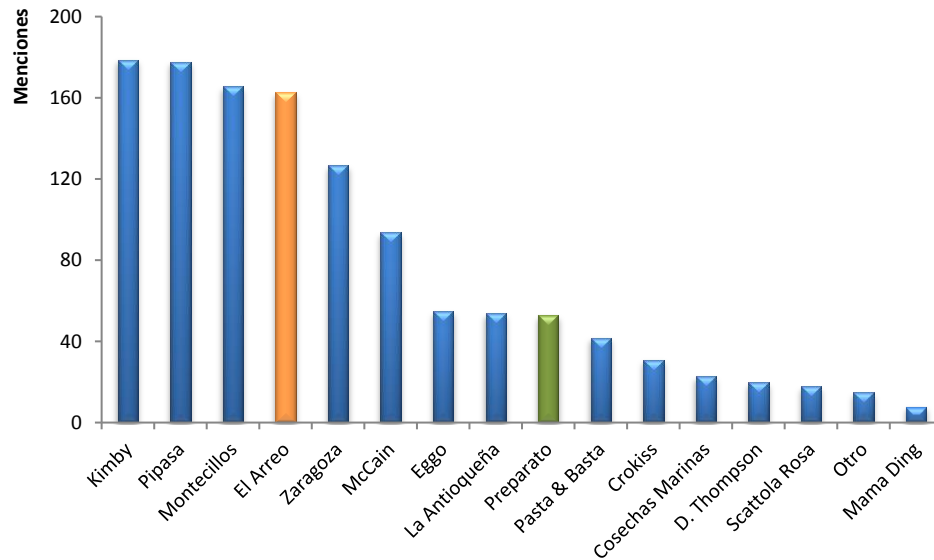
Con base en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el perfil del consumidor de alimentos preparados y, específicamente, de pizzas congeladas, hace referencia a consumidores de ambos géneros, en un rango de edad entre 20 y 55 años, habitantes de la Gran Área Metropolitana. Los resultados revelan que cuanto mayor es el nivel adquisitivo, más elevado es el porcentaje de quienes afirman consumir alimentos congelados.

3.6.3. Preferencias

En el siguiente apartado se analizan las preferencias de los consumidores sobre las diferentes marcas de alimentos congelados; la totalidad de gráficos de los resultados obtenidos se puede consultar en el Anexo #3.

Se confirma la presencia de marca en la mente de los consumidores (gráfico 11) del principal competidor de *Preparato*: *El Arreo* (13% de las menciones). Dentro de las marcas más reconocidas también están *Kimby* (15%), *Pipasa* (15%) y *Montecillos* (14%); marcas de empresas que, en su mayoría, pertenecen a la industria cárnica y se han diversificado a alimentos congelados en la categoría de carnes y luego a comidas preparadas.

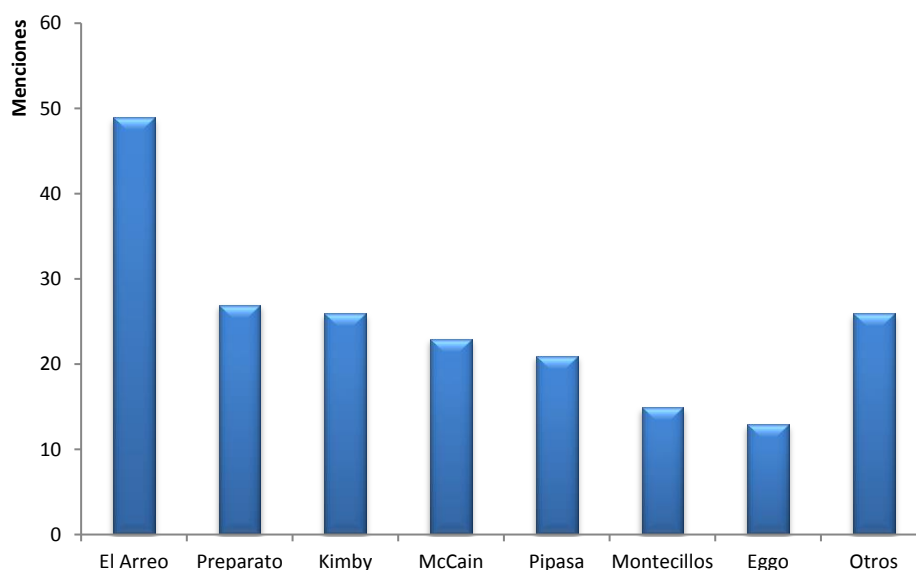
Gráfico 11 - Marcas de alimentos congelados que conocen y recuerdan los encuestados



Fuente: Elaboración propia (2014)

Según estudio de mercado publicado por *Euromonitor Internacional*, para el 2012, *El Arreo* se posiciona como el líder del sector con una participación del 32% del mercado de alimentos congelados. A dicha compañía le siguen *Pipasa, S.A.* y *Corporación de Supermercados Unidos, S.A.*, con un 21% y 14% del mercado, respectivamente. En el caso de la última empresa, participa del segmento con marcas privadas, las cuales importa y comercializa en sus más de 170 tiendas en el territorio costarricense (*Euromonitor Internacional*, 2012). Los datos mencionados coinciden en gran medida con lo obtenido en las encuestas realizadas en la presente investigación, específicamente en la marca que los encuestados consumen con mayor frecuencia. En este caso (gráfico 12), *El Arreo* tuvo un 25% de menciones, seguido por *Preparato* (14%), *Kimby* (13%), *McCain* (12%) *Pipasa* (11%), *Montecillos* (8%), *Eggo* (7%).y *Otros* 13%.

Gráfico 12 - Marca de alimentos congelados que los encuestados consumen con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia

A pesar de los datos anteriores, es importante destacar que el posicionamiento de marca en los alimentos congelados no es un factor determinante de ventas. Esto se denota en los dos gráficos presentados anteriormente; las marcas mejor posicionadas no son dominantes claros del mercado (a excepción de *El Arreo*). No debe interpretarse que la marca no es importante; en el detalle previo se hace mención a la recordación de ella. Este escenario se presenta puesto que hay dos factores con mayor peso a la hora de compra de alimentos congelados: el sabor y el precio. Dichos elementos fueron categorizados por los encuestados y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11 - Razones por las que los encuestados consumen más sus marcas de preferencia de alimentos congelados, en orden descendente

Puesto	Supermercado	Puesto ponderado
1	Por el sabor	2,19
2	Por el precio	2,83
3	Marca	2,93
4	Por la variedad de contenido	3,13
5	Otro	3,77

Fuente: Elaboración propia

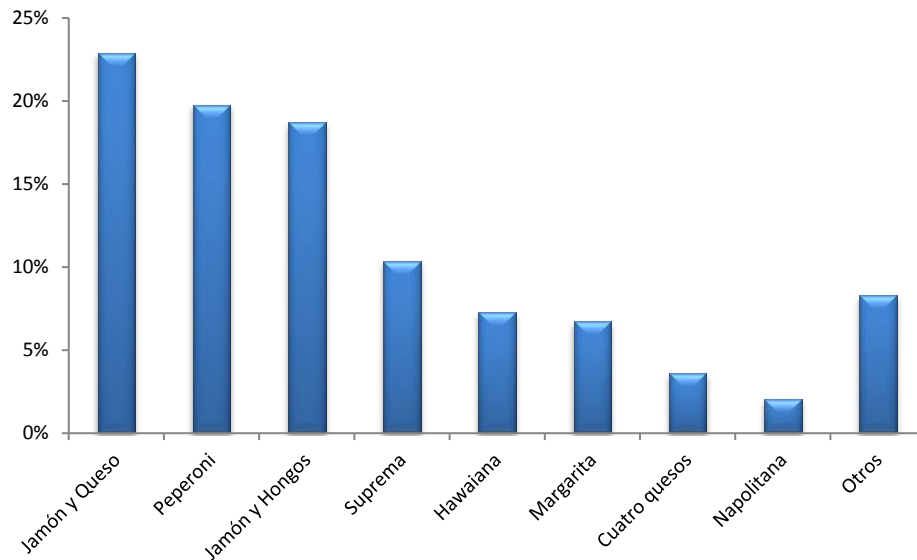
La tabla anterior permite corroborar la importancia del sabor de los alimentos congelados, tanto como el principal motivador para la compra inicial de los consumidores, como para alcanzar compras posteriores. De esta manera, para alcanzar ventas periódicas en los consumidores existentes debe darse un seguimiento estricto al sabor del producto. Así mismo, comunicar en el punto de

venta un sabor agradable del producto es un arma poderosa en la atracción de nuevos consumidores.

El segundo elemento en relevancia es el precio. Sin embargo, en una escala ponderada según los motivantes de los encuestados, la marca no se encuentra alejada de este factor. Bajo este escenario, la imagen de marca debe reflejar el precio al cliente final, para que este sienta un balance adecuado entre lo que paga, recibe y percibe.

Profundizando en las pizzas congeladas como subcategoría de relevancia en el presente estudio, en el Gráfico #13 se presentan los sabores preferidos por los consumidores de este tipo de alimento congelado².

Gráfico 13 - Sabores de pizza preferidos por los encuestados



² 56% de los encuestados que consumen alimentos congelados, según se presenta en el Gráfico #7.

Fuente: Elaboración propia

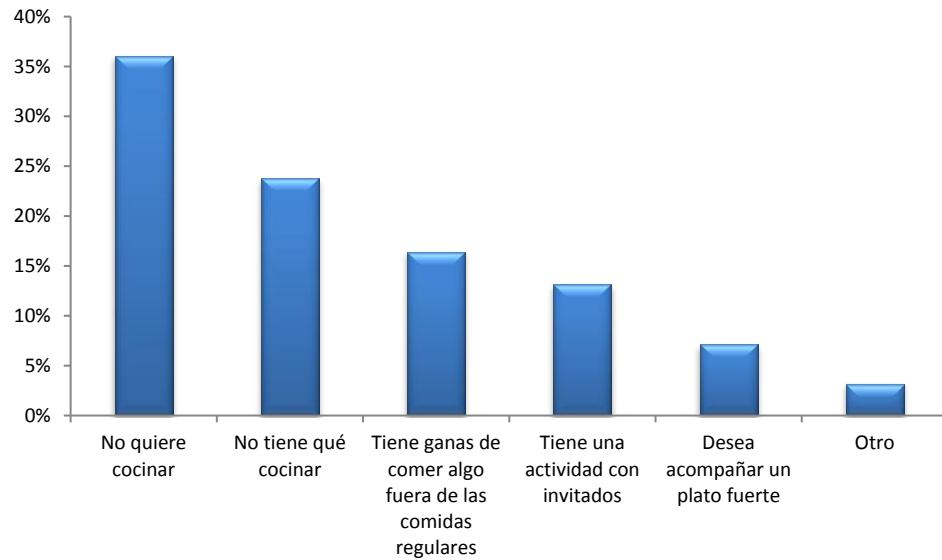
Según se observa en el gráfico anterior, el sabor preferido de los consumidores de pizzas congeladas es jamón y queso (23%), seguido de peperoni (20%), jamón y hongos (19%), Suprema (10%), Hawaiana (7%), Margarita (7%), Cuatro quesos (4%), Napolitana (2%); otros sabores totalizan un 8%.

Los encuestados mostraron un porcentaje de desinterés sobre otros tipos de productos que al cliente le gustaría encontrar en el mercado de alimentos congelados. Dentro de las respuestas observadas se encuentra: arroz, carne, pasta, postre, lasaña, entre otros.

3.6.4. Ocasiones de consumo de alimentos congelados

En aras de realizar las mejores propuestas a la Empresa, se indagó en la encuestas por las ocasiones, sitios y acompañantes a la hora de consumir alimentos congelados. La información recabada (gráfico 14) es de importancia, pues da indicios de los productos adecuados para generar mayores ventas.

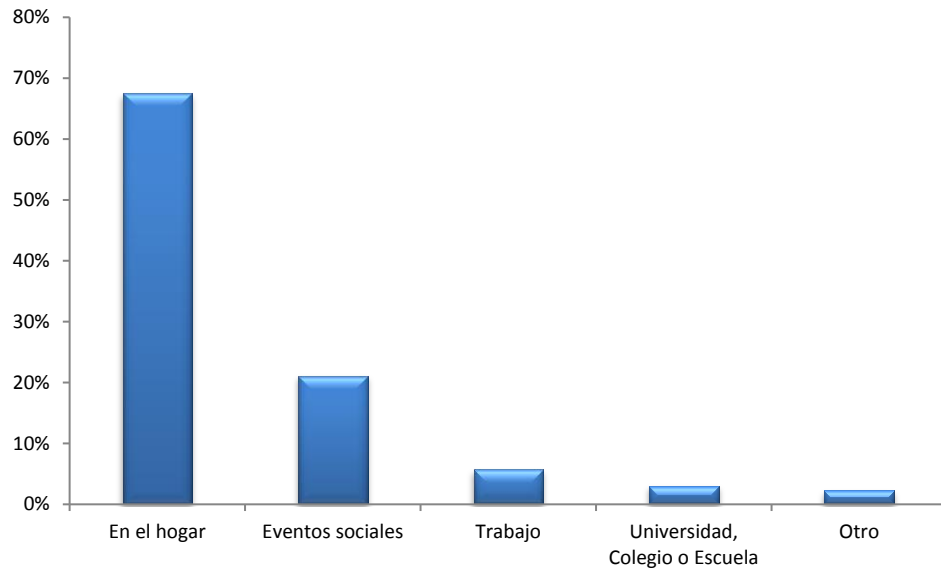
Gráfico 14 - Percepción de los encuestados sobre situaciones en las cuáles los alimentos congelados son una buena opción de consumo



Fuente: Elaboración propia

Los consumidores adquieren los alimentos congelados para esos momentos en que no tienen ganas de preparar algún platillo (36%) o no tienen qué cocinar (24%). A su vez, los utilizan para cuando tienen algún evento social (13%). Estas ocasiones de consumo refuerzan la percepción de que los alimentos congelados son un “saca apuros”.

Gráfico 15 - Lugar donde los encuestados suelen consumir alimentos congelados

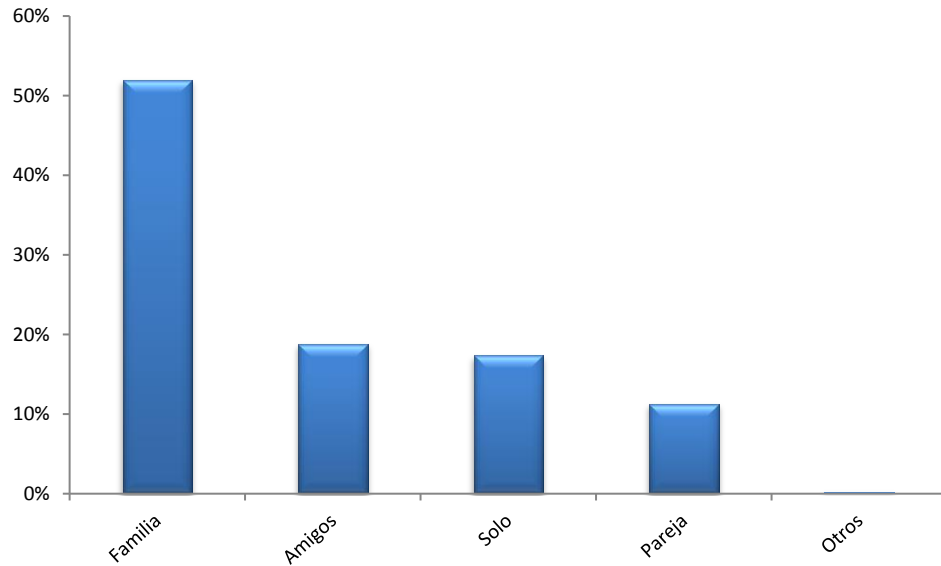


Fuente: Elaboración propia

El sitio predilecto para el consumo de este tipo de alimentos (gráfico 15) es el hogar (68%), seguido por eventos sociales (21%), trabajo (6%), lugar de estudio (3%) y otros (2%). Dichos lugares coinciden en gran medida con los motivadores de consumo presentados en el Gráfico #14.

Si bien la mayoría del consumo se da en el hogar, es importante observar en el gráfico siguiente con quiénes se ejecuta.

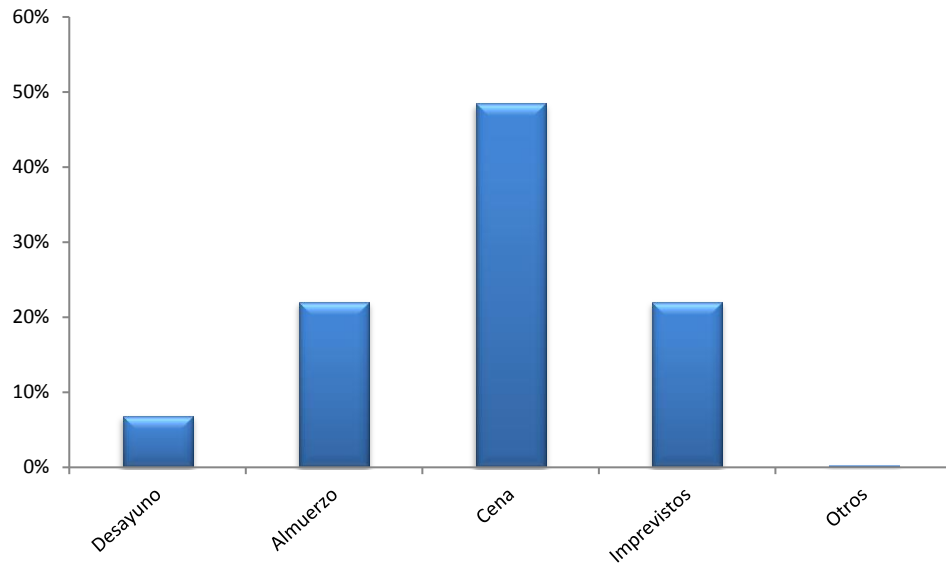
Gráfico 16 - Compañía de los encuestados al consumir alimentos congelados



Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de las personas (gráfico 16) consumen los alimentos que compran congelados cuando están en familia (52%), seguido por grupos de amigos (19%), solos (17%) y con la pareja (11%). Estos acompañantes tienen relación directa con el lugar de consumo predilecto (hogar), así como con de las situaciones más comunes para el consumo (no se tiene qué cocinar, o la intención de hacerlo).

Gráfico 17 - Tiempo de comida del día en donde se consume alimentos congelados



Fuente: Elaboración propia

La cena (gráfico 17) es el momento típico donde se consume un alimento congelado. Sin embargo, los datos recabados también afirman que el almuerzo y los imprevistos son ocasiones frecuentes de consumo. El desayuno es el momento del día dónde menos se recurre a este tipo de productos.

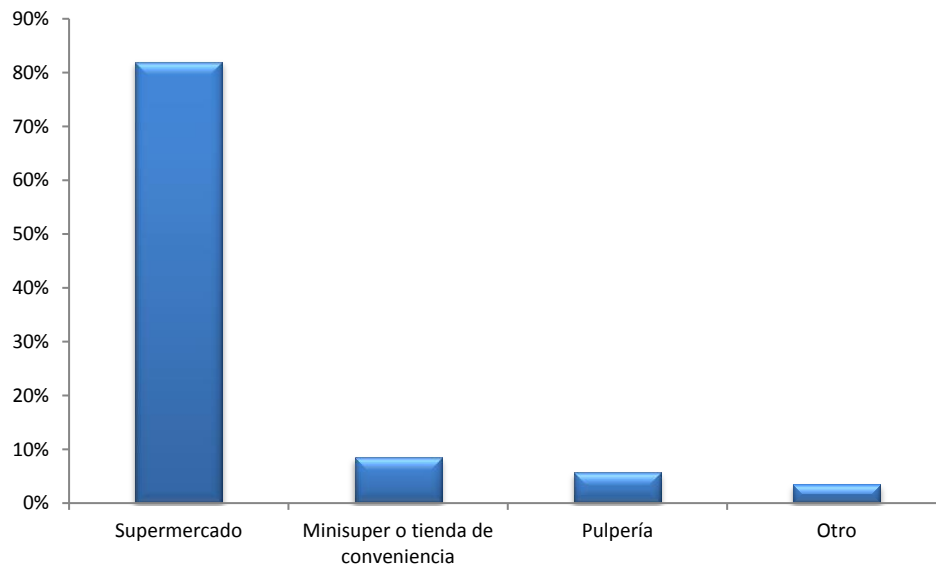
Para complementar los resultados del gráfico anterior, también se desea señalar que los consumidores mantienen un consumo mucho mayor los fines de semana (64%); esta situación se debe a que en estos días los consumidores buscan descansar de las tareas cotidianas y la rutina de la semana.

3.6.5. Hábitos de compra

Para poder desarrollar propuestas de valor no sólo deben conocerse los hábitos y ocasiones de consumo, sino además el comportamiento del consumidor

a la hora de comprar los productos. A continuación, se exponen los resultados obtenidos sobre esta última variable.

Gráfico 18 - Lugar en dónde se realizan las compras del hogar de los encuestados



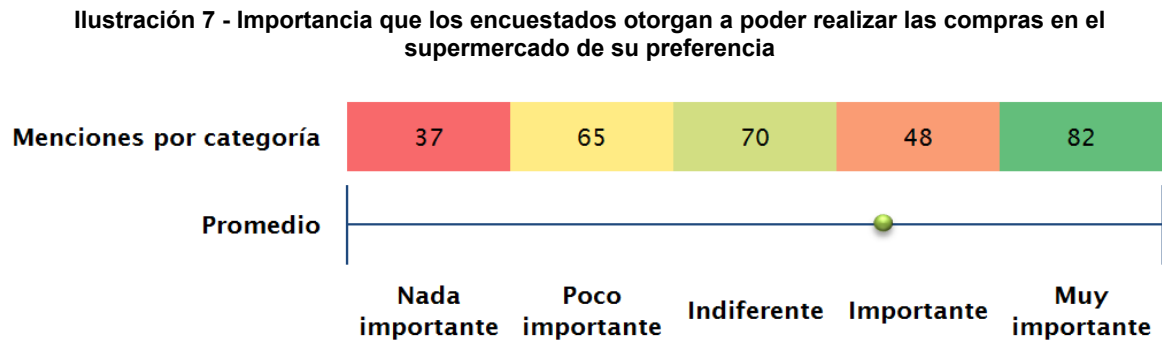
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados en el presente estudio afirman realizar las compras de su hogar), principalmente en supermercados (82%), según se aprecia en el gráfico anterior. Ahora bien, es importante destacar que las compras de imprevistos se realizan principalmente en tiendas de conveniencia (40%), seguido por el mismo supermercado (30%), pulpería cerca del hogar (24%) y otros (5%)³.

En general, se denota un “quiebre” en cuanto al lugar de compra, dado que en su mayoría los consumidores consideran entre “importante” e “indiferente” el poder realizarlas en su supermercado de preferencia. La ilustración siguiente

³ Véase Gráfico #27 en el Anexo #3.

denota la cantidad de menciones en cada categoría, así como la indicación promedio.



Fuente: Elaboración propia

Si bien la frecuencia de consumo de alimentos congelados presenta alta volatilidad entre los consumidores (con proporciones similares entre uso semanal, quincenal y mensual), la compra de estos es más estable, con una mayoría de frecuencia mensual (56%). Lo anterior indica que la compra de alimentos congelados es rutinaria y establecida, de manera que satisfaga las necesidades entre los periodos de compra de alimentos del hogar. Además, se denota que el sitio de venta más adecuado de estos productos es el supermercado, dado que allí se realizan las compras de alimentos de los hogares de los encuestados. Por otro lado, las tiendas de conveniencia pueden no ser los sitios aptos de venta, dado no van de la mano con los hábitos de compra de alimentos congelados, ni con las ocasiones de consumo presentadas anteriormente.

Dentro de los supermercados preferidos por los encuestados para realizar las compras están: *Auto Mercado*, *Pricesmart*, *Walmart* y *Más x Menos*,

respectivamente (véase tabla 12). *Preparato* se encuentra presente en tres de estas cuatro cadenas, lo que denota tanto una buena labor de plaza, así como una oportunidad de expansión de esta.

Tabla 12 - Supermercado en el que los encuestados (o sus familiares) realizan las compras del hogar, en orden descendente

Puesto	Supermercado	Puesto ponderado
1	Auto Mercado	3,60
2	PriceSmart	3,69
3	Walmart	3,93
4	Más x Menos	4,08
5	Megasuper	5,18
6	Perimercados	5,44
7	Palí	5,39
8	Otro	5,42
9	Jumbo	5,95

Fuente: Elaboración propia

En relación con el tema de la publicidad y promoción, los encuestados no recuerdan publicidad relacionada con alimentos congelados (91%). Entre los sujetos que contestaron afirmativamente a la pregunta mencionaron ciertas marcas como: *Pipasa, Kimby, Zaragoza, El Arreo y Preparato*.

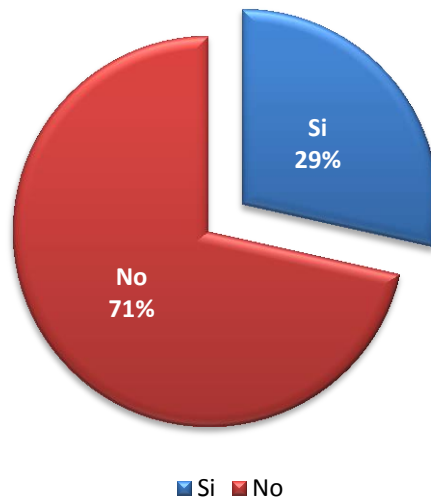
Cabe mencionar que la industria de alimentos congelados no cuenta con una publicidad exhaustiva. Esto representa una oportunidad para la Empresa, dado que una campaña de comunicación podría generar un alto impacto.

3.6.6. Conocimiento y experiencia con la marca *Preparato*

La presente investigación, al enfocarse en propuestas para aumentar las ventas y posicionamiento de una empresa particular, tiene como elemento fundamental explorar el conocimiento actual de la marca de la Compañía en el

mercado. En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, con respecto a la marca *Preparato*.

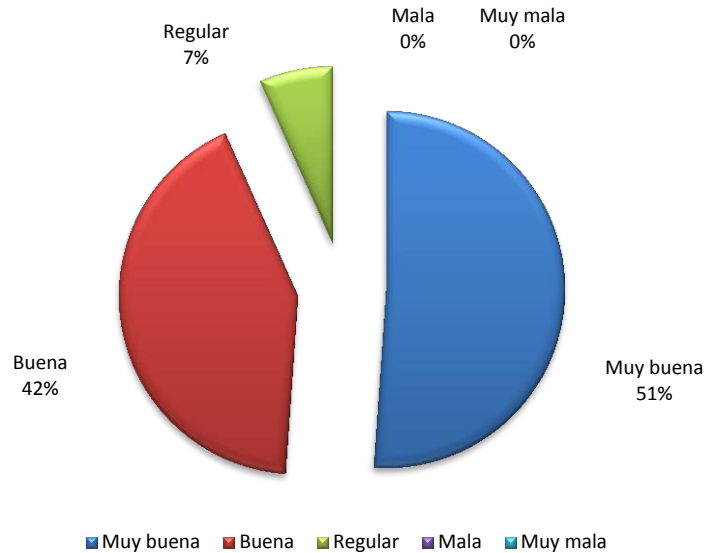
Gráfico 19 - Porcentaje de encuestados que conocen la marca *Preparato*



Fuente: Elaboración propia

En la encuesta realizada se consultó por el conocimiento de la marca *Preparato*; se obtuvo un 29% de respuestas afirmativas. Si bien este bajo porcentaje podría verse como una debilidad, ello deja entrever espacios para llegar a nuevos consumidores y aumentar las ventas de la empresa.

Gráfico 20 - Experiencia de los encuestados que consumen *Preparato* con esta marca

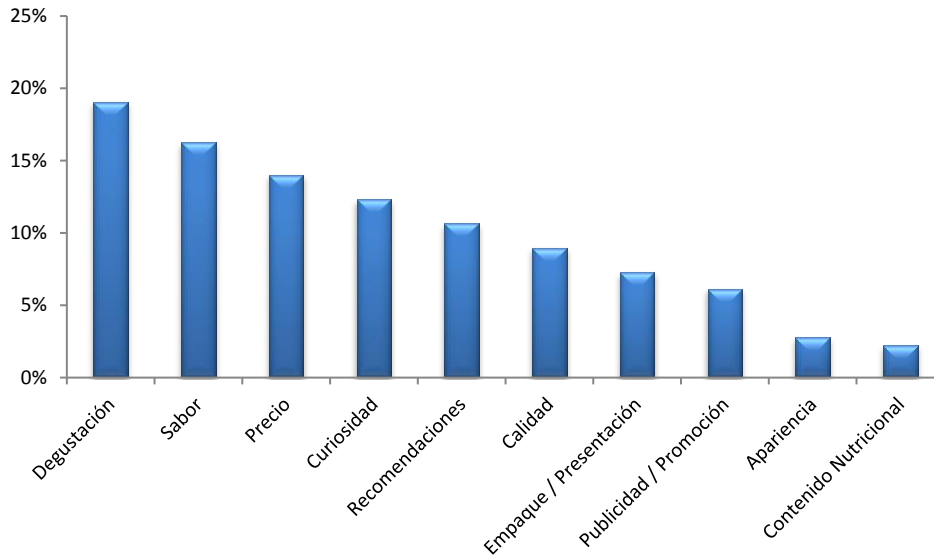


Fuente: Elaboración propia

Dentro del grupo de consumidores que conocen la marca, el 51% afirma que su experiencia con la marca ha sido “Muy buena”, seguida de “Buena” (42%) y “Regular” (7%). Adicionalmente, el 98% de los encuestados que han consumido *Preparato* afirman que recomendarían los productos de dicha marca a sus familiares y amigos.

Se considera este indicador como positivo para proyectar el futuro de una posible extensión de línea para la marca. Sumado a lo anterior, durante la investigación realizada, los consumidores aseguraron estar dispuestos a probar otros productos de la marca *Preparato* debido a su experiencia agradable y complacida con las pizzas que se encuentran actualmente en el mercado.

Gráfico 21 - Factores que harían a los encuestados probar productos Preparato



Fuente: Elaboración propia

A la hora de consultarle al entrevistado qué lo haría probar la marca *Preparato*, surgieron varias respuestas. La degustación obtuvo la mayor cantidad de menciones (19%), seguido por sabor (16%), precio (14%), curiosidad (12%), recomendaciones (11%), calidad (9%), empaque (7%), publicidad (6%), apariencia (3%) y contenido nutricional (2%). Ahora bien, de todas estas alternativas se podrían influir el sabor, curiosidad, calidad y apariencia mediante la degustación; por lo tanto, se otorgaría al potencial consumidor en el punto de venta, la alternativa de observar y probar el producto. Los datos anteriores van a diferir con la respuesta emitida en los “*focus group*”, los cuales se analizarán en la sección siguiente.

A manera resumen, las respuestas analizadas anteriormente permiten tener una mayor claridad de quién es el consumidor de alimentos preparados. Los

principales momentos de consumo son los fines de semana, en familia durante la cena. La razón principal por la que adquieren estos productos es por su practicidad; a su vez, quienes no lo consumen es por tener una percepción negativa de falta de frescura y nutrición. El sabor es la característica esencial por la que un cliente consume o deja de consumir un alimento. Aun cuando quienes han consumido *Preparato* la recomiendan, el conocimiento de marca es muy bajo; es *El Arreo* la marca más fuerte en la categoría.

3.7. Realización del grupo focal

3.7.1. Metodología

Para obtener resultados más claros, realizaron dos grupos focales con distintos rangos de edad, según la población meta.

Ambos grupos focales se llevaron a cabo en un espacio controlado; se rentó una sala de reuniones con el fin de dar a los participantes un ambiente de confianza y profesionalismo.

La primera sesión de grupo focal se efectuó con 10 personas en un rango de edad de entre 18 y 35 años, entre semana y en horas de la noche. El grupo se conformó por 4 hombres y 6 mujeres; tuvo una duración de una hora. Por otro lado, la segunda sesión se realizó con 10 mujeres amas de casa, en un rango de edad entre 35 y 55 años. A diferencia de la otra sesión, esta se llevó a cabo un

sábado, en horas de la mañana, para facilitar la disponibilidad de las participantes.

Si bien fueron dos grupos muy distintos, los resultados son de gran relevancia. Se determinaron conclusiones importantes para tomar en cuenta a la hora de generar las propuestas para la compañía.

3.7.2. Participantes en un rango de edad entre 18-35

3.7.2.1. Hábitos y preferencias de los alimentos congelados.

¿Qué percepción tiene usted de los alimentos congelados?

Los participantes dentro del rango de edad entre 18-35 (de ahora en adelante referidos como jóvenes) tienen una percepción de que los alimentos congelados son útiles debido a su facilidad de preparación; sin embargo, consideran que son alimentos menos saludables que los tradicionales. Tienen una perspectiva de que estos contienen muchos preservantes y pierden sus propiedades, lo cual hace que el sabor no sea el mismo que una comida recién hecha. Además, creen que las comidas congeladas están cargadas de sal. Sin embargo, no le prestan atención a estas desventajas en casos de apuro, cuando no tienen tiempo o ganas para cocinar.

Los jóvenes que viven solos, estudian o trabajan, distribuyen su tiempo de forma que se limita el tiempo para cocinar; por lo tanto, estos productos son cada vez más atractivos para ellos. Hubo varios comentarios que se hicieron en el grupo focal que explican mejor el análisis hecho; por ejemplo:

“Tienen muchos preservantes”

“Si fueran frescos sería mejor”

“Se pierden las propiedades”

“Son fácil y rápidos”

Es importante resaltar, debido a los resultados, la necesidad de demostrar y educar al consumidor que no necesariamente un producto congelado carece de propiedades nutricionales favorables.

¿Qué tan importante es el contenido nutricional para usted?

Muchos señalaron poder llegar a fijarse en la información nutricional (calorías, grasas, carbohidratos, etc.) que vienen en los productos; otros aclararon que desconocen la información nutricional cuando están tomando la decisión de compra. No obstante, la balanza se inclina por un consumidor más enterado, el cual exige información nutricional, tiene los conocimientos para interpretarlos y utilizarlos para la decisión de compra.

¿Cuáles alimentos congelados consume con mayor frecuencia?

Los alimentos congelados de mayor consumo entre los jóvenes son: pollo, tacos, pizzas, burritos, enyucados, dados de queso, lasaña y platillos preparados.

Cada uno de estos productos pertenece a una categoría específica y aporta una visión del mercado de consumo. Información de mucha utilidad para la propuesta de extensión fuera de la categoría de Pizza Congelada.

¿Cuál es la marca de alimentos congelados que consume? ¿Por qué no consume otras marcas?

La principal marca que recuerdan es El Arreo, lo cual demuestra su fuerte posicionamiento. No es coincidencia que actualmente es la única empresa de la industria que realiza esfuerzos en publicidad y promoción. En especial, para finales del 2013 e inicios del 2014, El Arreo ha desarrollado campañas en radio y tiene una alta presencia en los supermercados con más de veinte degustadoras.

El siguiente comentario: *“Una que se vende en cajas grandes roja de pizzas congeladas”* deja entrever, que a excepción de *El Arreo*, los participantes no tienen presente otras marcas de la categoría, ya que se refieren a los productos que compran como por ejemplo *“Las [pizzas] que venden en Pricemart”*.

Los consumidores generan un fuerte vínculo con los colores y diseños del empaque. Esta afirmación se comprobó con los diferentes comentarios y sugerencias hacia los productos de la marca.

Adicionalmente, el hecho de que los clientes recuerden los productos congelados adquiridos en Pricemart demuestra que es un punto de venta importante para la empresa, el cual debe tomarse en consideración.

¿Qué alimentos le gustaría poder adquirir para consumir, pero nunca los ha visto en los supermercados nacionales?

Inicialmente, indicaron que ya conocen todos los alimentos congelados que les gustaría adquirir y que no hay ningún otro producto. Sin embargo, cuando se les dio ideas de diversos productos que ofrecen mercados extranjeros, los comentarios empezaron a surgir. Algunos comentaron que les gustaría ver o comprar almuerzos completos, debido a que les atrae su sencillez y rapidez.

Más allá de entender cuáles opciones son viables para la compañía a la hora de querer expandir su línea de alimentos congelados, es importante valorar cuáles productos no serían aceptados. Dentro de este rubro, se detectan principalmente los arroces congelados (con pollo, mariscos, etc.), así como las verduras y legumbres (tomate, lechuga).

3.7.2.2. Dinámica

Durante la sesión, se realizó una dinámica con imágenes de distintos productos congelados que se encuentran en mercados internacionales. Se escogieron un total de 20 productos (alimentos congelados) y se dividieron en dos grupos de igual cantidad. Se dio la opción a los participantes de escoger tres productos factibles comprar. Cada grupo de alimentos lo conformaron los siguientes productos:

Primer grupo:

1. Wrap de jamón y queso / pollo y queso
2. Quesadillas de pollo
3. Panini

4. Pan pizza
5. Paella
6. Arroz
7. Sofrito
8. Maíz orgánico
9. Frutas congeladas con yogurt (para hacer smoothies)
10. Fajitas de pollo con arroz

Segundo grupo:

1. Arroz con camarones
2. Enchilada de carne
3. Pan de canela
4. Arroz jardinero
5. Pasteles dulces y salados para bocas
6. Surtido de pequeños postres
7. Pie de limón
8. Bagel relleno
9. Papas duquesa
10. Churros

Como resultados de ambas secciones, las opciones con mayor elección fueron: *wrap*, quesadilla, pan pizza, frutas con yogurt, pan de canela, pie de limón y churros.

¿Qué la motiva a comprar una marca de productos congelados, sin haberla probado antes?

Los jóvenes deciden la compra más por impulso cuando están en el supermercado. Por lo tanto, mencionaron repetitivamente lo importante que es la imagen del producto. Indicaron que debe verse apetitoso y que llame la atención para que puedan antojarse al verlo.

Al hacerse la pregunta sobre las degustaciones, todos respondieron de forma positiva; no dudan en probar cuando les ofrecen comida en un supermercado. Es una forma eficiente de dar a conocer el producto y la marca; si lo prueban y les gusta, lo tendrán en su mente para la próxima ocasión que vayan a realizar una comprar.

Sobre el producto y su diseño actual de la marca *Preparato*, se aludió que en la portada del empaque es importante poner el tiempo y las instrucciones de la preparación de forma clara y en un espacio grande para poder guiarse. Les pareció innecesaria la palabra *pizza* en el logo de la marca *Preparato*, ya que se observa como ajeno y las imágenes hacen sobreentender que son pizzas. Dicha opinión difirió con la de las señoras. En general, sobre el material del empaque hubo opiniones divididas. Aquellos que prefieren la caja mencionan que permite que la foto del producto sea más clara y les permite “antojarse”. Por otro lado, algunos prefieren la bolsa para poder ver el producto directamente. Por último, criticaron el color amarillo del diseño ya que piensan en productos de desayuno; sobre esto,

los asistentes propusieron el color rojo, dado que lo encuentran más ligado a las pizzas.

¿Recuerda algún tipo de promoción en alimentos congelados? ¿Adónde lo observó?

No hubo ningún recuerdo de alguna promoción en particular realizada por alguna marca de productos congelados. La degustación, nuevamente, fue mencionada como la mejor manera de dar a conocer la marca y el producto. También como alternativa, surgió la idea de adicionar sabores nuevos de forma gratuita en los empaques de los existentes para animar a probarlos. El objetivo es lograr dar a conocer un sabor nuevo e incentivar su compra.

¿Tiene preferencia sobre productos nacionales vs. importados?

Los participantes comentaron que las empresas nacionales les generan confianza. Destacaron que apoyan el producto nacional, cuando conocen que este lo es. Uno de los comentarios emitidos fue: “*Saber que es nacional hace que lo prefiera*”. Además, recomendaron incluir una breve historia de la empresa nacional que los atraiga a comprar el producto e incluir la bandera de Costa Rica en frente del empaque. Actualmente, *Preparato* utiliza una imagen de la bandera en la parte trasera del empaque, e indicaron que frente a la góndola muy pocas veces se le da vuelta al producto, mientras que si lo tiene en el frente puede convertirse en un “*driver*” importante en la decisión de compra.

¿Tiene preferencia sobre productos de empresas PYME vs. empresas grandes?

Muchos de los jóvenes mostraron empatía con las empresas PYME y las prefirieron sobre las empresas grandes. Sin embargo, no fue un tema relevante en la discusión debido a que es muy difícil dar a conocer el tamaño de la compañía.

¿Qué tan importante es que el empaque sea amigable con el ambiente?

Piense en momentos de compra ¿Se fija en esto a la hora de comprar?

Esta es una pregunta que puede verse sesgada por la gran afinidad al medio ambiente que está de moda. Muchos lo dirán por compromiso y quedar bien, lo que estaría viciando el análisis. Algunos dijeron que se fijaban en que el empaque sea amigable con el ambiente, mientras que otros dijeron que no se fijaban del todo. Básicamente, lo que indicaron fue que se fijan si el empaque trae el triángulo de reciclaje. Opinaron que dependiendo de qué tanto subiría el precio por ser amigable con el ambiente lo comprarían. La información anterior fue completamente teórica y no se mostraron montos reales de la diferencia en el precio que puede haber entre un empaque reciclable y otro que no, por lo que la respuesta puede verse afectada por el desconocimiento real de los precios.

3.7.2.3. Nombre y generalidades del producto

¿Conoce la marca Preparato?

Muchos aclararon no conocer la marca *Preparato*. Otros habían escuchado de la marca pero nunca han probado los productos; un pequeño porcentaje sí las han probado y la conocen.

Actualmente, los esfuerzos de mercadeo de la empresa son bajos y de poco alcance; esto lo confirman tanto los grupos focales como la encuesta realizada.

¿Consume o ha consumido los productos ofrecidos por esta marca?

Como se mencionó anteriormente, muy pocos conocían la marca *Preparato*; por lo tanto, la mayoría no habían consumido antes los productos.

¿Qué opina del nombre Preparato?

A los jóvenes les gustó el nombre *Preparato*, e inclusive afirmaron que serviría si se quiere extender la línea de productos.

3.7.3. Participantes en un rango de edad entre 36-55

3.7.3.1. Hábitos y preferencias de los alimentos congelados.

¿Qué percepción tiene usted de los alimentos congelados?

La percepción de los alimentos congelados que tienen los participantes dentro de un rango de edad entre 36-55 (de ahora en adelante referidas como señoras), es bastante positiva. Las señoras comentan sobre una nueva tendencia:

el cambio en el papel de ama de casa, donde actualmente buscan productos que les sea más práctico y fáciles de utilizar en su vida diaria. Algunos comentarios que se presentaron en el grupo focal como respuestas ante el conocimiento de la percepción de los alimentos congelados, que ayudan a respaldar el análisis realizado son:

- *“Yo amo los productos congelados”*
- *“Me facilitan”*
- *“Son una maravilla”*
- *“Ya no abro latas, ahora abro bolsas”*
- *“Los alimentos congelados no es sinónimo de ser vaga, es ser práctica”*

En definitiva, los productos congelados se consideran una salida rápida y práctica ante una necesidad básica de alimentación. De igual forma se hizo mención de utilizar los alimentos congelados cuando se tienen visitas en casa: *“Me despreocupo si viene alguna visita, yo sé que siempre tengo algo en el congelador, lo saco, lo descongelo y listo”*. Asimismo, se hizo referencia de comprar dichos alimentos con el fin de cocinarles a sus hijos durante la noche, o en aquellos momentos cuando las madres se encuentran cansadas o sin deseos de cocinar.

Los resultados ayudan a respaldar y corroborar los datos y respuestas generadas por las encuestas realizadas. Se perciben ideas y conceptos como por ejemplo: los alimentos congelados son un “saca apuros”; así como otro dato

importante que también se corroboró en el grupo focal es que existe una preferencia por el consumo de estos alimentos durante los fines de semana.

Cabe mencionar por otro lado que si bien, las respuestas fueron positivas ante la percepción de los alimentos congelados, aún queda mucho trabajo para eliminar la percepción de ser un alimento de consumo esporádico e inconstante.

¿Qué tan importante es el contenido nutricional para usted?

Con respecto al contenido nutricional, se considera importante poder observar en la etiqueta la equivalencia por categoría (carbohidratos, lácteos, grasas...); sin embargo, no es un tema determinante para la compra.

De manera concluyente con respuesta a esta pregunta en particular, se considera que el contenido nutricional no es un punto determinante para la compra; sí se considera que es información relevante para un segmento de los consumidores meta. Por esta razón, se enfatiza que si bien no todos están pendientes de esta información, brindarla (por parte de la empresa) puede ser beneficioso para quienes tienen una percepción negativa ante estos alimentos. Es un pequeño esfuerzo, que puede generar importantes resultados.

¿Cuáles alimentos congelados consume con mayor frecuencia?

Dentro de los alimentos congelados que indicaron consumir con mayor frecuencia se encuentran: pizzas, ravioles, empanadas (frijoles, queso, ricotta con

queso), repostería, palitos de queso, tacos chinos, pollo, alitas de pollo, pasta, waffles, postres (chessecake, tiramisú, pecan pie) y papas bravas.

Entender qué es lo que busca el consumidor y la consumidora actualmente dentro de la categoría de congelados, le permitirá a la empresa visualizar futuras extensiones de línea. Este tema se analizará a posteriori.

¿Cuál es la marca de alimentos congelados que consume? ¿Por qué no consume otras marcas?

Cuando se les consultó por las marcas que consumían, indicaron únicamente el Arreo y *Preparato*. A su vez, mencionaron una marca de tacos chinos “Li”; sin embargo, la mayoría de las presentes lo desconocían. Ellas mencionaron comentarios importantes como por ejemplo:

- “*De las marcas nunca me acuerdo*”
- “*Uno se acuerda del diseño*”

Las presentes dejaron entrever que el empaque es lo que les hace recordar cuál es el producto que suelen comprar, sin prestarle tanta atención a la marca.

Lo anterior representa una gran oportunidad para la marca *Preparato*. Si bien las marcas se recuerdan poco, El Arreo mantiene cierto posicionamiento de marca, razones que se consideran como respuesta a ser una marca con diversos productos congelados.

Dar a conocer el nombre *Preparato*, y posicionarlo en la mente de los consumidores les permitirá tener una mayor facilidad de comercializar otros productos bajo la misma marca. Para lograr alcanzar este objetivo, se deben focalizar los esfuerzos en dar a conocer aún más el producto en un corto plazo; en búsqueda de un mediano y largo plazo se debe ampliar la gama de productos ofrecidos por la marca.

¿Qué alimentos le gustaría poder adquirir para consumir, pero nunca lo ha visto en los supermercados nacionales?

En el grupo focal se mencionaron de manera constante, los platillos completos; son un alimento que les gustaría adquirir pero que nunca lo han visto en supermercados nacionales. Sin embargo, más adelante, cuando se les dio la opción de escoger mediante imágenes lo que les gustaría comprar, la opción de plato completo tuvo baja elección.

¿Qué valor le agregaría poder comprar estos productos congelado vs. un producto refrigerado [En general]? ¿Por qué los quiere? ¿De qué le sirve?

A diferencia de las respuestas de los jóvenes, las señoras tienen una percepción negativa de los alimentos refrigerados. Indicaron preferir productos congelados por su mayor vida útil; desconfían casi en su totalidad de los alimentos refrigerados pues temen que estos se dañen en poco tiempo.

3.7.3.2. Dinámica

Se realizó la misma dinámica del grupo focal con jóvenes, utilizando el mismo material visual. Como resultados de ambas secciones, las opciones con mayor elección fueron: *wrap*, pan pizza, frutas con yogurt, pan de canela, pasteles dulces y papas Duquesa. Varias de las presentes comentaron su desconfianza y disgusto por los alimentos congelados que incluyen vegetales como por ejemplo el tomate y la lechuga; incluso afirmaron nunca haberlos comprado ni comprarlos en un futuro.

3.7.3.3. Publicidad

¿Qué la motiva a comprar una marca de productos congelados, sin haberla probado antes?

Según lo escuchado por las presentes, estas consideran que las referencias de amigos, familiares, conocidos u otros; así como las degustaciones, se consideran herramientas esenciales para dar a conocer el producto. Las respuestas fueron contundentes. Las señoras confirman comprar un producto cuando reciben referencias positivas de personas cercanas sobre un producto.

Cabe mencionar que todos los presentes en el grupo focal indicaron y afirmaron probar, casi en su totalidad, los productos ofrecidos en degustaciones en los supermercados. Igualmente, estas afirman que sí al probar el producto, este les gusta, decididamente lo compran.

La presentación del producto también fue un tema relevante; es este un aspecto importante a la hora de hacer una primera compra: “*Todo entra por la vista*”, fue uno de los comentarios.

Existe un reto importante para mejorar e incrementar ambas vías que dan a conocer el producto. Más adelante se dan a conocer las propuestas que podrían ayudar a la marca en su posicionamiento y a dar a conocer el producto.

Recuerda algún tipo de promoción en alimentos congelados, ¿a dónde lo observó?

No hubo ningún tipo de comentario o recuerdo ante alguna promoción realizada por una marca / categoría de productos congelados, ni nacional ni internacional.

¿Tiene preferencia sobre productos nacionales vs. importados?

Aun cuando indicaron preferir productos nacionales, no hubo mayor extensión en esta pregunta. A diferencia de los jóvenes que indicaron darle un valor adicional a productos que rescataran y explotaran su nacionalidad.

¿Tiene preferencia sobre productos de empresas PYME vs. empresas grandes?

Al igual que la pregunta anterior, las presentes indican importante apoyar a la empresa nacional; sin embargo, no tuvo mayor importancia.

¿Qué tan importante es que el empaque sea amigable con el ambiente?

Piense en momentos de compra: ¿Se fija en esto a la hora de comprar?

Otra de las preguntas con respuesta contundente por parte de las presentes fue sobre el empaque amigable. Todas indicaron ver si este trae el triángulo que muestra ser un empaque reciclable.

Tanto en esta sección, como en la pregunta del contenido nutricional, ofrecerle al consumidor información adicional puede convertirse en una ventaja competitiva ante sus competidores. Esta información podrá llegar a generar gran diferencia en la góndola.

3.7.3.4. Nombre y generalidades del producto

¿Conoce la marca Preparato?

Un 33% de las presentes no conocían la marca *Preparato*.

¿Consume o ha consumido los productos ofrecidos por esta marca?

El restante 67% no solo conocían la marca, sino que también son consumidoras regulares. Adicionalmente, todas ellas se mostraron muy satisfechas con el producto. Indicaron lo importante que es la calidad en un alimento; pero su fidelidad se podría ver afectada en el momento en que este baje los niveles de calidad por un tema de ahorro en costos, situación que han sufrido en ocasiones anteriores con otras marcas.

La anterior fue una recomendación muy valiosa, ya que además indicaron que el sabor de la salsa es lo que más les gusta de *Preparato* vs. las pizzas de la competencia.

¿Qué opina del nombre Preparato?

La percepción del nombre fue muy aceptada por las señoras. Ligaron el nombre con “preparado”, “ya viene hecho”. A su vez, confirmaron que la marca puede ser utilizada para otras líneas de producto; algunos de los comentarios fueron:

- *“El nombre se presta muy bien para otras líneas”*
- *“Significa confianza, la misma calidad la voy a encontrar en otros productos”*
- *“Si las pizzas son ricas, me arriesgaría a comprar otros productos”*

Uno de los aspectos más relevantes de los comentarios anteriores fue el término “*arriesgaría*”. Para quien lo mencionó, dejó en evidencia lo que representa probar un producto nuevo. Lo anterior refuerza la importancia de poder dar a conocer el producto y poder disminuir esa sensación de riesgo ante lo nuevo.

Adicionalmente a las preguntas realizadas, se les mostró a las presentes el portafolio actual de la empresa, con cada uno de sus productos. Dicha actividad tenía dos objetivos: el primero, dar a conocer el producto para quienes nunca lo hubiesen visto. En segundo lugar, escuchar los comentarios de los distintos empaques, diseños y colores que maneja la marca, en sus diversas

presentaciones. Los comentarios surgidos fueron menos críticos que los generados en el *focus* para jóvenes. En este caso, las señoras se vieron muy a gusto con ambos empaques; sin embargo, prefirieron las bolsas. A continuación, algunas de las acotaciones.

“Prefiero que sea caja”

“Las cajas en el congelador se pega, prefiero las bolsas”

“Los colores se relacionan mucho a Italia”

“Me encantan los colores”

“En caja, comprar muchas quitan mucho espacio”

“En mi casa, es parte de la canasta básica”

“Las cajas se ven más elegantes”

Si bien hicieron comentarios acerca del empaque a su vez dijeron: “Una vez que se prueba y se gusta, el empaque es secundario. Lo importante es probarla”. Este mensaje refuerza lo dicho anteriormente; poder dar a conocer el producto y la marca es uno de los retos más importantes que se debe lograr alcanzar en el corto plazo. Si ya se obtuvo como respuesta en las entrevistas que definitivamente recomiendan el producto objeto de este trabajo, queda claro que es un producto bien percibido por quienes lo han consumido; la tarea es ampliar su difusión.

3.8. FODA

La investigación realizada permite analizar y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la Empresa dentro de su industria. A continuación se presentan las cuatro situaciones, con el fin de explotaras (o mitigarlas, según corresponda) con las propuestas por realizar.

3.8.1. FORTALEZAS

- Capacidad ociosa en la planta de producción permite realizar cambios ágilmente, ya sea para nuevos productos o mayor volumen.
- Experiencia de los consumidores ha sido satisfactoria. Mayor exposición a potenciales clientes lograría aumentar las ventas.

3.8.2. OPORTUNIDADES

- Cambio de tendencia en los estilos de vida desmotivan a cocinar, dejando espacio para un mayor consumo de alimentos congelados.
- Bajo conocimiento de la marca *Preparato* por consumidores de alimentos congelados deja espacio para continuar crecimiento.
- Nombre de marca atractivo para potencializar otras líneas de productos.
- Interés de los consumidores en apoyar compañías nacionales y PYMES; se puede explotar para atraer nuevos consumidores.

3.8.3. DEBILIDADES

- Distribución limitada, con presencia únicamente en dos cadenas de supermercados.
- Lineamientos gráficos del empaque muestran deficiencias con respecto a lo que llama la atención del consumidor.
- El proceso productivo no ha alcanzado una estandarización total en todas las unidades del producto.

3.8.4. AMENAZAS

- Aumento en las importaciones de cadenas establecidas puede limitar el espacio y apoyo para empresas locales.
- Aumento en la cantidad de competidores durante los últimos meses, producto de los atractivos del sector.

La Empresa cuenta con grandes oportunidades para continuar su crecimiento y estas deben explotarse en el mediano y largo plazo. Además, las debilidades con las que cuenta son manejables y se pueden mitigar como parte del proceso del negocio. La herramienta FODA, en conjunto con la investigación realizada, permiten formular una serie de propuestas para potenciar el crecimiento en las ventas y presencia en el mercado. Estas se detallan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Justificación

En los capítulos anteriores se mostraron las oportunidades que tiene la empresa para proyectar su crecimiento y minimizar sus debilidades. A continuación, se presenta un plan estratégico y un plan de acción con distintas propuestas, para aumentar el posicionamiento de la marca y el volumen de las ventas.

Inicialmente, se definen conceptos del negocio que la compañía no tiene claramente establecidos. Posteriormente, se plantean objetivos, tanto de corto como de mediano plazo. Estos últimos, únicamente se mencionan como recomendaciones para desarrollar dentro de un plazo de dos años.

Los objetivos de corto plazo vienen acompañados de un plan de acción que se presentará de manera detallada con el fin de proporcionarle a la empresa la información adecuada y completa para que sea una herramienta a la hora de tomar decisiones. Se abarcan, en detalle, aspectos como: tácticas de implementación (incluyendo las 4ps), riesgos, factibilidad y recursos destinados, indicadores de evaluación, entre otros aspectos.

Finalmente, se añade una sección financiera que incluye el presupuesto general de la propuesta y la proyección de ventas.

4.2. Estrategia de negocio

Con base en el estudio de la situación actual de la compañía y en la investigación de mercado realizada, se considera que la empresa mantiene una débil concepción sobre su estrategia de negocio. A continuación, se presenta una propuesta en aras de superar esta debilidad.

4.2.1. Ubicación geográfica del mercado meta

La ubicación geográfica del mercado meta es la Gran Área Metropolitana que cuenta con una población aproximada de 2.6 millones de habitantes. Está compuesta por cuatro (4) provincias con treinta y cuatro (34) cantones, catorce de los cuales son en los que la empresa cuenta con distribución activa, a saber:

1. San José
2. Escazú
3. Santa Ana
4. Tibás
5. Moravia
6. Curridabat
7. Montes de Oca
8. Alajuela
9. Paraíso
10. La Unión
11. Heredia
12. Santo Domingo
13. Belén
14. San Pablo

A fin de que la empresa se enfoque en los objetivos que se le plantean, se le propone que durante los siguientes dos años, dada la capacidad de distribución con la que cuenta, crezca dentro de esta zona geográfica.

4.2.2. Segmentos de mercado

Se propone hacer una segmentación basada en su ingreso y en su estructura promedio de familia, más que en un rango de edad, debido a que con la investigación de mercado se reafirmó que quienes compran y consumen los productos *Preparato* son aquellas familias que están dispuestas a pagar un mayor precio por un alimento congelado.

El rango de edad no es el elemento determinante para direccionar los esfuerzos de mercadeo, ya que se cae en una población muy amplia como para focalizarlos.

El siguiente cuadro presenta los porcentajes de familias que pertenecen a los quintiles de mayor ingreso, que, en su mayoría, están presentes en los 15 cantones de la GAM, ya mencionados:

Tabla 13 - Composición de las familias ubicadas en los tres quintiles de mayor ingreso de la GAM

	Ingreso medio	Ingreso medio-alto	Alto ingreso
Porcentaje de familias	21%	19%	16%
Promedio de ingreso por familias	802,041	1,253,483	2,885,850
Promedio de miembros en el hogar	3.51	3.13	2.8
Porcentaje de mujeres jefas de hogar	39.9%	37.6%	32.7%

Fuente: Elaboración propia, con base en información del estudio: Principales características de los hogares y de las personas por quintiles de ingreso per cápita del hogar según su region de planificación. Julio 2013. de INEC.

4.2.3. Mercado meta y *target* conceptual

El mercado meta se define como familias de ingreso medio, medio-alto y alto, residentes en la Gran Área Metropolitana.

Los consumidores de *Preparato* son familias con estructuras promedio de hijos que aún viven en casa. La madre es una mujer que puede o no trabajar fuera del hogar pero que, mantiene una vida ajetreada. Se preocupa por el bienestar de su familia y por darles siempre lo mejor. Los fines de semana aprovechan el tiempo al máximo para tener espacios donde compartir. Durante las noches, evita cocinar platillos complejos y simplifica la tarea buscando alternativas prácticas y de buen gusto para complacer a su familia. Visualiza los alimentos congelados como una opción ideal para este tipo de situaciones y suele adquirirlos en sus compras regulares. Adicionalmente, es una familia con frecuentes eventos sociales, en donde este tipo de productos son una perfecta solución.

4.2.4. Misión, visión y valores estratégicos

Actualmente, la Empresa cuenta con los conceptos de negocio señalados en el subtítulo. Sin embargo, en el análisis realizado se determinó que existe una oportunidad de mejora. A continuación, se presenta la propuesta de misión, visión y valores estratégicos.

- **Misión**

En el enunciado actual, el foco se centra en el “querer ser”, sin definir qué es la empresa y cuál es el centro de sus negocios. Dado esto, la *misión* que aquí se define es la razón de existir de la compañía, así como su enfoque dentro del mercado:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de alimentos congelados, la cual forma parte de la vida cotidiana de los consumidores, para satisfacer sus necesidades alimenticias de una manera rápida y práctica, con productos de gran sabor”.

- **Visión**

Si bien la visión actual expresa un rumbo para la compañía, este carece de un motivo o forma de trabajo. Además, no se encuentra alineado con las acciones actuales de la empresa para alcanzarla en el mediano o largo plazo. Dado esto, se modifica el enunciado de manera que abarque las acciones estratégicas que se plantean en el presente trabajo de investigación, así como el deseo de crecimiento de la Empresa:

“Posicionarse como competidor líder en el mercado de alimentos congelados, mediante la expansión y consolidación de nuevas líneas de productos. Alcanzar presencia en otros mercados regionales, con apalancamiento en el conocimiento local”.

- **Valores**

Los valores que actualmente define la Administración son de gran importancia en el marco comercial y han sido pilar del surgimiento y desarrollo de la Compañía. Sin embargo, dentro de la presente propuesta del plan estratégico de mercadeo, surgen nuevos valores fundamentales para el éxito en la ejecución integral de este. Dichos valores son:

- ✓ *Excelencia*
- ✓ *Responsabilidad*
- ✓ *Disciplina*
- ✓ *Innovación*

En el capítulo siguiente se retoma la importancia de los tres enunciados anteriores para alcanzar una ejecución exitosa de las propuestas realizadas.

4.3. Objetivos estratégicos

4.3.1. Corto plazo

- Expandir la oferta comercial, en los próximos seis meses, mediante la ampliación de la línea de productos.
- Reforzar, a partir del año 2015, el conocimiento de la marca mediante la participación en eventos de mediana afluencia.
- Modificar, progresivamente, durante los siguientes seis meses, la etiqueta del empaque actual (bolsa) de pizzas congeladas para unificarla con las demás presentaciones.

4.3.2. Mediano plazo

- Incursionar en la cadena de supermercados *Pricesmart* con presentaciones de mayor volumen de pizzas congeladas.
- Formular una extensión de línea más sólida por medio de alianzas con empresas extranjeras que comercialicen alimentos congelados.
- Crear alianzas con distintos agentes comerciales con el fin de ampliar la presencia de marca.

4.4. Plan de acción de objetivos estratégicos a corto plazo

4.4.1. Objetivo 1

“Expandir la oferta comercial, en los próximos seis meses, mediante la ampliación de la línea de productos”.

Con base en la investigación de mercado, se concluye que el segmento de alimentos congelados tiene un amplio potencial de crecimiento y una oportunidad de ofrecer un mayor surtido en diferentes categorías. El principal objetivo estratégico es aumentar la oferta de los actuales *SKUs* a quince bajo la marca *Preparato*. Los nuevos productos no estarán relacionados con pizzas congeladas, con el objetivo de abrir subcategorías en las cuales la competencia no tenga presencia.

No obstante, el objetivo principal también debe considerarse:

1. La extensión de la línea busca ser la fuente de crecimiento para la empresa durante los años 2014 y 2015.

2. Reducir el riesgo de dependencia en la categoría de pizzas congeladas.
3. Crear barreras de entrada para los nuevos y actuales competidores.
4. Introducir al mercado productos congelados diferentes de los ya existentes.
5. Alinear la oferta comercial con la misión de ahorrar tiempo a los consumidores.

Las implicaciones se enfocan en las capacidades de la empresa, en el desarrollo y en el lanzamiento de nuevos productos. Esto va desde la elección de proveedores y de materias primas hasta las negociaciones con las cadenas de supermercados para lograr el ingreso de los productos en las góndolas. Debido al poco recurso humano destinado para investigación y desarrollo, el presente trabajo final de graduación se apoyó en todo lo relacionado con la investigación y concluye que el siguiente portafolio de productos tiene la mayor probabilidad de éxito para conquistar los gustos y preferencias de los consumidores. Así mismo, se presenta un diseño gráfico para la expansión de línea con la finalidad de unificar los 15 *SKUs* en una misma propuesta de marca para el reconocimiento de los consumidores en las góndolas de los supermercados.

4.4.1.1. Tácticas

En el presente apartado se presentan las tácticas, para cada una de las *4Ps*, atinentes a la ejecución de la propuesta de nuevas líneas de productos.

4.4.1.1.1. Producto

Tras el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercado y de las opciones más viables para introducir una nueva línea, se seleccionaron dos productos: quesadillas y *wraps*. Ambos se manejan sobre una línea similar a la que actualmente ofrece la compañía. Además, se dirige a un mismo mercado meta, por lo que se simplifica la comunicación.

La decisión de lanzar dos productos distintos viene del deseo por generar un mayor impacto de marca en el punto de venta. *Preparato* va a dejar de ser una marca de pizzas, para convertirse en una marca de alimentos congelados. Además, al plantearse un crecimiento paulatino, la compañía debe mantener un control en su producción interna, de tal manera que sus productos actuales no pierdan calidad.

Respecto al empaque, se utilizaron varias de las consideraciones mencionadas en la investigación:

- Se mantiene la misma línea de diseño gráfico de las cajas de pizzas en boquitas y personales. Este fue el empaque que generó un mayor agrado en la mayoría de los entrevistados.
- El tiempo de preparación es una información que se debe recalcar en el frente, ya que es su principal beneficio.

- Se añade en el empaque el logo de “Pyme” aprobado por el Gobierno de Costa Rica para este tipo de empresas y para el cual la Compañía ya ha gestionado los permisos correspondientes.
- En la parte trasera, también se incluye la fotografía del platillo ya preparado. Esto, permite al consumidor tener una mejor noción del tamaño del producto y le da ideas de alimentos que lo complementen.

Cada caja contendrá cinco unidades. La razón principal es por el tamaño de la caja, ya que la misma debe tener dimensiones que se adapten al espacio disponible en la góndola. Asimismo, el tamaño del producto debe ser lo suficientemente grande como para satisfacer al consumidor. En el caso de las quesadillas, se van a ofrecer en dos presentaciones: pollo y carne; siendo estos los más apetecidos. Los *wraps* serán de jamón y quesos, y pollo y quesos.

A continuación, los diseños propuestos para cada uno de los productos con una pequeña descripción y composición de sus ingredientes.

Quesadilla de pollo (5 unidades)

Quesadilla de pollo en suave tortilla de trigo listas para calentar y consumir.

Ingredientes: Tortilla de trigo, queso mozzarella, frijoles molidos y pechuga de pollo mechada.

Ilustración 8 - Diseño de empaque propuesto para quesadillas de pollo



Fuente: Elaboración propia.

Quesadilla de carne (5 unidades):

Quesadilla de carne en suave tortilla de trigo, lista para calentar y consumir.

Ingredientes: Tortilla de trigo, queso mozzarella, frijoles molidos y 100% carne de res mechada.

Ilustración 9- Diseño de empaque propuesto para quesadillas de carne



Fuente: Elaboración propia

Wrap de jamón y quesos (5 unidades):

Jamón y quesos envueltos en suave tortilla de trigo listas para calentar y consumir.

Ingredientes: Tortilla de trigo, queso mozzarella, queso americano y jamón.

Ilustración 10- Diseño de empaque propuesto para wraps de jamón y quesos



Fuente: Elaboración propia

Wrap de pollo y quesos (5 unidades):

Pollo mechado y quesos envueltos en suave tortilla de trigo listas para calentar y consumir.

Ingredientes: Tortilla de trigo, queso mozzarella, queso americano y pechuga de pollo mechada

Ilustración 11- Diseño de empaque propuesto para wraps de pollo y quesos



Fuente: Elaboración propia

4.4.1.1.2. Precio

Los precios propuestos para los nuevos productos se basan principalmente en los costos de manufactura. Dentro de estos se consideran los ingredientes, empaque y mano de obra adicional. No se incluye el transporte, dado que la Empresa cuenta con capacidad suficiente en su actual camión y ruta de distribución.

Asimismo, la definición final de precios toma en cuenta lo que está dispuesto a pagar el consumidor y la media de los productos existentes. Estos factores deben verse como complementos y no como el centro de la estrategia. La siguiente tabla presenta los precios establecidos por unidad al punto de venta y el precio sugerido al consumidor:

Tabla 14 - Precios sugeridos para los puntos de venta y el consumidor final ¹

Producto	Precio a los puntos de venta	Precio sugerido al consumidor final
Quesadilla de pollo	¢ 4,462	¢ 4,650
Quesadilla de carne	¢ 3,577	¢ 5,800
Wrap de pollo	¢ 2,885	¢ 3,750
Wrap de jamón y queso	¢ 2,577	¢ 3,350

¹ Precios antes de impuestos y netos de descuentos

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.1.3. Plaza

Con la intención de maximizar los costos fijos ya existentes, la distribución será en los mismos puntos de venta a los que la empresa ya está abasteciendo. Asimismo, en el período 2014-2015, se ingresará a las nuevas aperturas de tienda que realizan las cadenas de supermercado. A continuación, se detallan las tiendas por ingresar.

Auto Mercado

- Moravia
- Lindora
- Heredia
- Alajuela
- Tres Ríos
- Plaza del Sol
- Los Yoses
- Guachipelín
- La Guácima
- Herradura
- El Coco
- Tamarindo

Walmart

- Guadalupe
- San Sebastián
- Heredia
- Alajuela

- Curridabat
- Cartago
- Tibás
- Escazú

4.4.1.1.4. Promoción

Se centrará en degustaciones en el punto de venta, así como en espacios publicitarios en los congeladores. Esta última, se limitará a la cadena Auto Mercado.

Las degustaciones en puntos de venta son una herramienta importante y eficiente para dar a conocer los productos nuevos, así como para capturar nuevos clientes en los productos existentes. Actualmente, la empresa cuenta con cuatro degustadoras.

Los espacios publicitarios en las puertas de los congeladores son un mecanismo utilizado por la cadena Auto Mercado para promocionar nuevos productos o cambios de imagen. Este recurso favorece el impacto visual en el consumidor.

4.4.1.2. Consideraciones especiales en la ejecución

La propuesta de nuevas líneas conlleva situaciones especiales a las que se debe prestar atención, dado que podrían facilitar la ejecución o bien generar resultados negativos. Se definen los primeros como factores de éxito y los segundos, como generadores de riesgo.

4.4.1.2.1. Factores de éxito

La Empresa cuenta actualmente con elementos que pueden potencializar los resultados positivos para la aplicación de nuevas líneas de productos. Dentro de estos, destacan la capacidad en la planta de producción, disponibilidad de espacio para la distribución y las buenas relaciones con los supermercados.

- ***Capacidad en planta de producción***

En la actualidad, la planta de producción cuenta con espacio físico subutilizado, lo que permitiría colocar estaciones de trabajo adicionales para la producción de las nuevas líneas de productos. Este factor es determinante en esta estrategia, dado que evita incurrir en inversiones de edificios, gastos de alquileres o traslado del sitio actual de trabajo. Por el contrario, como se comenta más adelante, sí existe una necesidad de mano de obra adicional.

- ***Distribución***

El camión refrigerado propiedad de la Empresa tiene disponible el 70% de su capacidad total. Este espacio es suficiente para la distribución de las nuevas líneas propuestas e inclusive para futuras extensiones. Al igual que el punto anterior, el espacio disponible en el camión evita incurrir en gastos adicionales.

- ***Relaciones con supermercados***

La viabilidad de ingreso a las cadenas de supermercados es alta, dadas las buenas relaciones que mantiene la Empresa con cadenas como Auto Mercado y

Walmart. Según se determinó con la Administración, existe la confianza necesaria con los compradores para que acepten una propuesta basada en una investigación de mercado y marca con ventas crecientes durante los últimos cinco años.

4.4.1.2.2. Generadores de riesgo

Como contraposición a los factores de éxito, se encuentran una serie de riesgos asociados a la extensión de línea. Cabe mencionar que ninguno de ellos supone abandonar las tácticas presentes y pueden ser mitigados. Dichos generadores son: necesidad de personal adicional, *Know How* en la producción y los espacios en cámaras de refrigeración. A continuación se detallan los puntos mencionados.

- ***Personal adicional***

La producción de las nuevas líneas conlleva la necesidad de mano de obra adicional. Con base en las ventas proyectadas (incluidas más adelante) se requiere contratar una persona de planta para apoyar la manufactura de las quesadillas y *wraps*. El salario que debe pagarse se considera en las proyecciones financieras que se presentan al final de este capítulo.

- ***Know How de los nuevos productos***

Las nuevas estaciones de trabajo en la planta de producción suponen un posible riesgo en las capacidades administrativas. Lo anterior se genera, puesto que la Empresa no tiene experiencia en la producción masiva de los nuevos

productos. Esto último podría desencadenar problemas en la calidad de las líneas actuales, o bien en incapacidad para cumplir con la demanda del mercado del portafolio total. Sin embargo, todo lo anterior se puede mitigar al aumentar la capacidad humana en la línea de producción.

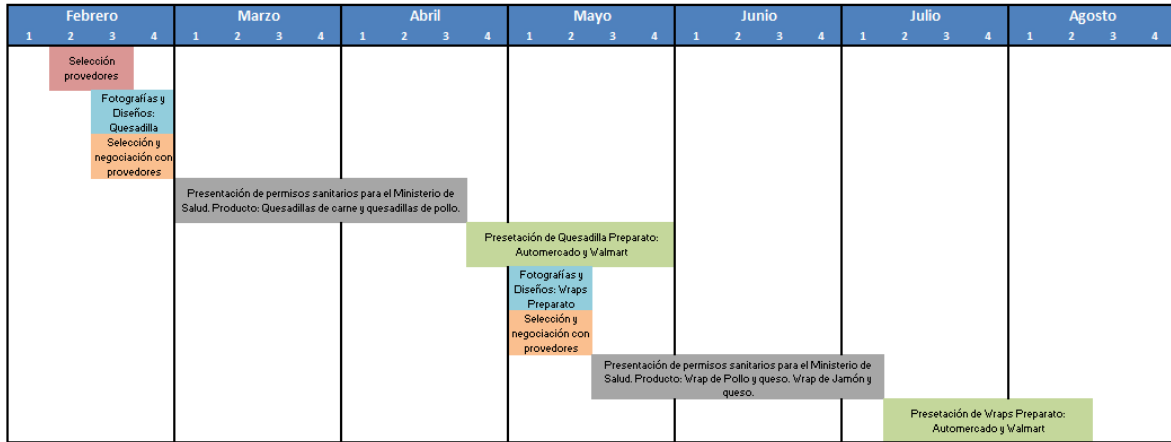
- ***Espacio en cámaras de refrigeración***

Los espacios que actualmente tienen los supermercados (cámaras refrigeradas) para esta categoría son limitados. La introducción de nuevas líneas conlleva que los compradores deban evaluar la distribución del espacio físico en las cámaras y limitar la presencia de los productos actuales de la Empresa. Existe, por tanto, un riesgo de que las cadenas no estén dispuestas a incluir todos los *SKUs* propuestos. Sin embargo, las buenas relaciones con los supermercados y el apoyo de las cadenas a las empresas *PYMEs* contribuyen a mitigar este factor de riesgo.

4.4.1.3. Cronograma general de implementación

El siguiente cronograma muestra las fechas propuestas para introducir las nuevas líneas. Destaca tener las Quesadillas Preparato para junio del 2014 en las cadenas Auto Mercado y Walmart y los Wraps, entre mediados y finales de agosto del mismo año.

Ilustración 12 - Cronograma de implementación de nuevas líneas



Fuente: Elaboración propia

4.4.1.4. Indicadores de seguimiento y evaluación

Una vez aplicadas las tácticas propuestas, es labor de la Administración dar seguimiento a los resultados generados. Para ello, se presentan los indicadores de seguimiento y evaluación que deben aplicarse.

- Nivel de rotación de los productos en cada PDV, según facturación:**

Para calcular el nivel de rotación de los nuevos productos se propone utilizar como referencia la rotación de los productos actuales.
- Desempeño de la degustación:** Llevar a cabo un análisis cuantitativo, comparando la venta regular de los nuevos productos sin degustación contra el comportamiento en las ventas durante las activaciones.
- Indicadores de calidad en todos los productos de la compañía:** Se deben utilizar herramientas / utensilios que faciliten la estandarización en la producción general de la empresa. Así mismo, es necesario crear un

manual de procedimientos que le permita al personal, tener claras cuáles son sus funciones bases por las que se le estará evaluando periódicamente. Adicionalmente, se recomienda realizar un muestreo con productos en distintos lapsos de producción y corroborar la homogenización en cada uno de ellos.

4.4.2. Objetivo 2

“Reforzar, a partir del año 2015, el conocimiento de la marca mediante la participación en eventos de mediana afluencia”.

Se propone la participación de *Preparato* en eventos de centros de educación y otros de mediana afluencia. En un principio, se pretende enfatizar en festivales escolares o colegiales para dar a conocer el producto en los jóvenes y padres que asistan a los eventos. Lo anterior no solo le permitiría a la compañía aumentar sus puntos de venta, sino dar a conocer la marca. Es precisamente este último el centro de atención con este objetivo. Por ello, más allá de las ventas en cada evento, el foco debe estar en que los consumidores conozcan *Preparato* y se genere una recompra en supermercados.

La estrategia propone ingresar en este tipo de eventos por medio de alianzas con ciertos centros educativos que deseen facilitar un espacio para la venta de pizzas.

4.4.2.1. Tácticas

Si bien el objetivo actual se centra en exponenciar el conocimiento de marca y generar recompras en supermercados, se definen tácticas para los eventos. A continuación se desarrollan las acciones puntuales para cada una de las *4Ps*.

4.4.2.1.1. Producto

El producto por ofrecer lo constituyen pizzas personales de 8 pulgadas, elaboradas con distintos ingredientes. Se les ubicará en distintas estaciones. El objetivo es poder ofrecer pizzas personalizadas en un lapso de 5 minutos.

Cada pizza personal tiene de 50 gramos de queso. El cliente tendrá la opción de elegir dos carnes (peperoni, jamón, carne molida y pollo) y la selección de vegetales será abierta (cebolla, chile dulce, hongos, albahaca, chile jalapeño, piña, tomate natural). Además de ofrecer pizzas individuales se estarán vendiendo combos con una bebida.

En el caso de las carnes, las siguientes son las porciones:

- Pepperoni: 3 rodajas
- Jamón: 10 cuadritos
- Carne de res molida: 15 gramos
- Carne pollo: 15 gramos

La dinámica en el puesto será la siguiente: la masa de la pizza se llevará precocida y los clientes escogerán los ingredientes. Con el fin de tener mayor

transparencia con el cliente, los ingredientes por elegir se presentarán frente a ellos cubiertos por un plástico transparente. Hecha la elección, la pizza se horneará por 5 minutos aproximadamente.

4.4.2.1.2. Precios

Los precios asignados están basados en las ofertas actuales de productos similares, en eventos del mismo estilo. Por ejemplo, competidores como *Pipos Dog* mantienen precios en un rango de 1,500 a 2,500 colones la unidad (perro caliente de 22cm); el combo con gaseosa y papas tostadas se ofrece a 3,700 colones (*Pipos Dog*, 2014). De esta manera, la propuesta de precios es competitiva con las opciones existentes en el mercado.

Los siguientes son los precios de las distintas opciones que se ofrecerán en cada evento:

Tabla 15 - Precios propuestos en eventos, por producto

Producto	Precio
Pizza personal (20cm de diámetro)	1,800 colones
Combo pizza personal + refresco	2,500 colones
Combo pizza + refresco + galleta	2,900 colones
Pizza personal solo queso	1,650 colones
*Extra de queso	200 colones
*Extra de carne	300 colones
*Gaseosa	1,000 colones
*Galleta individual	500 colones

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que si bien la estrategia se centra en las opciones del mercado, los precios presentados cubren los costos, tanto variables como fijos, del evento.

4.4.2.1.3. Plaza

La propuesta es aumentar la distribución con la participación en festivales colegiales. La primera etapa está dirigida a centros educativos del gran área metropolitana, que abarquen 400 estudiantes en promedio, con actividades extracurriculares y que no exista un contrato previo con otra cadena de pizzas. Debe ser un colegio cuya mensualidad esté por encima de los ¢250.000 colones.

Los festivales, en su mayoría, se realizan alrededor del mes de mayo. Además, se plantea empezar con cinco centros educativos a elección y, de manera paulatina, ampliarlo. Posteriormente, se propone asistir a eventos más grandes, en donde el alcance sea mayor y exista un mejor conocimiento en la mecánica de este tipo de ventas; por ejemplo: conciertos.

4.4.2.1.4. Promoción

El *stand* será de un tamaño aproximado de 5 x 3 metros, y estará decorado con un diseño gráfico con la marca *Preparato*. Asimismo, se contará con un *banner* con una imagen ilustrativa de las pizzas individuales, acompañado del logo de empresa. Las personas encargadas de la venta estarán identificadas con un delantal con los colores propios y el respectivo logo. El objetivo primordial es lograr *branding* en los materiales a utilizar para generar un mayor impacto en los

consumidores. Todo lo anterior debe estar alineado con la imagen gráfica de la marca, para que el consumidor pueda identificar los productos en el supermercado.

A continuación se muestra una imagen con la propuesta del stand:

Ilustración 13 - Propuesta de stand para ventas en eventos



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es importante tener los productos congelados a la vista de los compradores, así como instruir al personal que en todas las ventas deben invitar a los clientes a adquirir los productos de *Preparato* en los supermercados. Lo anteriores es esencial, dado que contribuye a incentivar las recompras y, por ende, el aumento en las ventas centrales de la Compañía.

4.4.2.2. Consideraciones especiales en la ejecución

Se considera que el objetivo es altamente viable. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que conlleva una inversión inicial de, aproximadamente, \$8,000 dólares en equipo y mobiliario. Asimismo, esta propuesta en su primera etapa traería un incremento en ventas solamente en la época de los festivales estudiantiles. Deben considerarse, además, estos requerimientos en cada evento:

- Personal encargado de la preparación y de la atención
- Compra de suministros y de materia prima adicional
- Movilización del “stand”

4.4.3. Objetivo 3

“Modificar, progresivamente, durante los siguientes seis meses, la etiqueta del empaque actual (bolsa) de pizzas congeladas para unificarla con las demás presentaciones”.

Existe la necesidad de modificar los empaques de los productos actuales. En la compra, la recordación del producto y de la marca por sus colores es fundamental. Actualmente, la empresa está utilizando tres líneas de diseño gráfico, lo cual tiende a confundir a los consumidores cuando toman la decisión de compra en el punto de venta.

4.4.3.1. Tácticas

La modificación de los empaques presenta tácticas únicamente en el *producto*. Esto, por cuanto no se plantean modificaciones en el precio, plaza y promoción. Sobre esta última cabe destacar que los nuevos empaques formarán

parte de las degustaciones actuales, así como de las de las nuevas líneas. Con esto, se propone una comunicación integral en el punto de venta.

4.4.3.1.1. Producto

Los diseños de la etiqueta de las pizzas *Quadrata* y de las pizzas en bolsa, tendrán tres cambios:

-Estandarización de empaques

La propuesta consiste en estandarizar los diseños de los empaques del portafolio de pizzas congeladas. Las pizzas *Quadrata* y las pizzas en bolsa son de color amarillo y se modificarían por los nuevos diseños (*Preparato* personales y las *Preparato* en Bocas) que vienen con fondo de color rojo y negro. Los encuestados prefirieron este empaque ya que relacionaron dichos colores con el producto específico.

-Imagen de la pizza

Se propone modificar la fotografía actual de la pizza por una que genere un mayor impacto en los consumidores. Es importante que sea una imagen ilustrativa que impulse la compra.

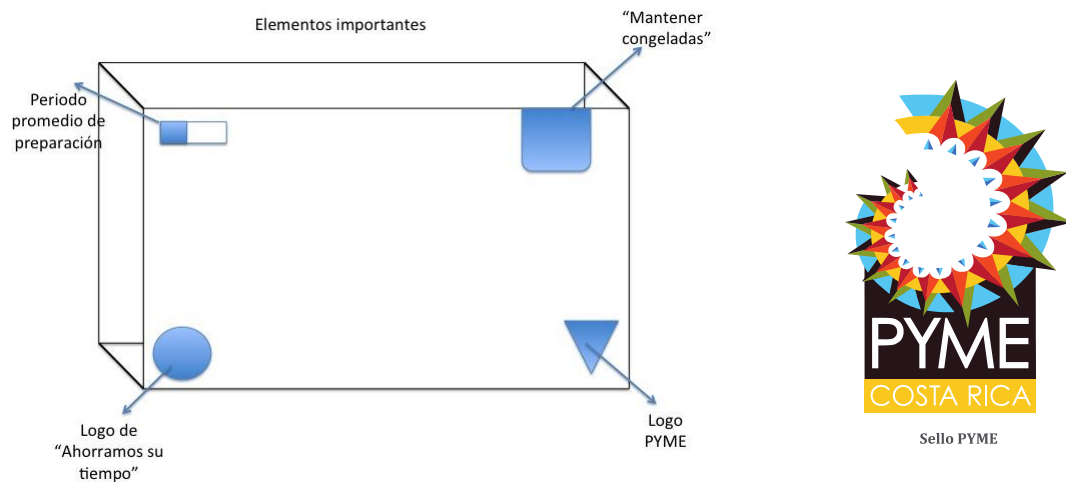
Los consumidores encuestados coinciden en que la imagen del producto en el empaque es fundamental pues da una idea del mismo una vez preparado. Ello es importante debido a que el alimento congelado no tiene el mismo aspecto apetitoso.

-Comunicación en el empaque

La comunicación en el empaque de un producto es de suma importancia, pues da a conocer sus beneficios de manera clara y sencilla. El objetivo es resaltar el tiempo requerido para tener la pizza lista como su principal beneficio aunado a la promesa de marca. La practicidad y la rapidez es, justamente, la razón, por la que los consumidores suelen adquirir estos productos. Se propone incluir un ícono que indique el tiempo promedio de preparación.

A su vez, se va agregar el logo de *PYMEs* (véase ilustración 14) en la etiqueta para reforzar el concepto de empresa nacional y en crecimiento. Este es un aspecto que salió a relucir en la investigación como una tendencia relevante a la hora de tomar la decisión de compra.

Ilustración 14 - Elementos importantes en el diseño de los nuevos empaques



Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2. Consideraciones especiales en la ejecución

La inversión para implementar estas modificaciones asciende a la suma de \$500 dólares (pagaderos en diez meses) por servicios profesionales del diseñador. En cuanto a la producción de las nuevas etiquetas y empaques, este costo permanecerá igual.

4.4.3.3. Generadores de riesgo

La poca recordación de la marca dentro de la categoría es un factor que puede representar un riesgo para quien compra y selecciona rutinariamente por la etiqueta o empaque y no por la marca misma. Para paliar esto, durante las primeras seis semanas se indicará en una esquina de la etiqueta que es la nueva imagen de la marca.

4.4.3.4. Indicadores de seguimiento y de evaluación

Debe llevarse el control de dos indicadores: los tiempos de producción y los inventarios en las cadenas. El primero, hace alusión a que, dependiendo de la materia prima que se tenga en el momento, se debe estimar el tiempo que tarde una nueva producción y cuándo debe ser el momento correcto para solicitar la impresión. Se deben tomar en cuenta retrasos para no caer en faltantes ni tampoco quedarse con inventario viejo. En cuanto al segundo indicador, lo ideal es que ambas presentaciones no coexistan en la góndola y, de ser así, que sea el menor tiempo posible. Asimismo, se debe tener noción de la cantidad de producto que tienen las tiendas para hacer el cambio.

4.4.4. Proyección financiera

En el presente apartado se incluyen las ventas proyectadas, tanto en unidades como valor monetario. La metodología de proyección varía dependiendo de cada uno de los tres objetivos. Adicionalmente, se presenta la inversión inicial y los resultados proyectados para los primeros tres semestres de aplicación (julio 2014 a diciembre 2015).

4.4.4.1. Ventas estimadas, objetivo #1

La primera propuesta presentada consiste en la introducción de nuevas líneas, particularmente *Wraps* y *Quesadillas*. Para proyectar las ventas generadas se recurrió a la experiencia de la Empresa, así como a estadísticas del crecimiento en ventas de los últimos 24 meses (marzo 2011 a marzo 2014). La siguiente tabla presenta las unidades por *SKU* proyectadas por semestre:

Tabla 16 - Ventas unitarias proyectadas de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por *SKU*

	Unidades			
	Quesadillas carne	Quesadillas pollo	Wraps pollo	Wraps jamón y queso
II Semestre - 2014	634	1067	773	486
I Semestre - 2015	804	1416	1004	619
II Semestre - 2015	966	1746	1187	778

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección del estado de resultados, se utilizaron los precios a los supermercados detallados anteriormente. Estos y el costo unitario se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 17 - Precios y costo unitario por SKU

	Costo unitario	Precio clientes (supermercados)	Margen de clientes	Precio al consumidor final
Quesadillas carne	1.541	4.462	30%	5.800
Quesadillas pollo	2.387	3.577	30%	4.650
Wraps pollo	2.245	2.885	30%	3.750
Wraps jamón y queso	1.843	2.577	30%	3.350
<i>Precios antes de impuestos y netos de descuentos</i>				

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las proyecciones realizadas se considera un aumento del 5% sobre el precio a los supermercados, a partir de junio del 2015. Adicionalmente, el costo unitario considera un incremento del 3% en enero del 2015. Con base en esta información y la tabla anterior, se presentan a continuación las proyecciones de ventas monetarias y costos por *SKU* de las nuevas líneas:

Tabla 18 - Ventas monetarias proyectadas de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por *SKU*

	Ventas - Colones			
	Quesadillas carne	Quesadillas pollo	Wraps pollo	Wraps jamón y queso
II Semestre - 2014	2.829.418	3.818.115	2.230.442	1.252.385
I Semestre - 2015	3.617.661	5.111.890	2.920.494	1.610.242
II Semestre - 2015	4.523.933	6.556.559	3.594.574	2.105.630

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 – Costo de mercadería vendida de nuevas líneas para los primeros tres semestres, por *SKU*

	CMV - Colones			
	Quesadillas carne	Quesadillas pollo	Wraps pollo	Wraps jamón y queso
II Semestre - 2014	977.271	2.547.955	1.735.879	895.698
I Semestre - 2015	1.275.562	3.481.638	2.320.489	1.175.421
II Semestre - 2015	1.532.788	4.292.069	2.744.251	1.477.249

Fuente: Elaboración propia

4.4.4.2. Ventas estimadas, objetivo #2

Las proyecciones para la propuesta de eventos en centros educativos se basan en dos factores principales, a saber:

- Se proyectan cinco eventos en el primer semestre del 2015 y dos en el segundo; dicha cantidad se basa en las fechas en que se realizan los festivales escolares y que la inversión permita un evento por fin de semana.
- Cada evento tendrá en promedio 750 personas, dado el tamaño de los centros educativos, estudiantes, visitantes, profesores y familiares.

La siguiente tabla presenta los precios propuestos y el costo unitario de los productos que serán ofrecidos en los puestos:

Tabla 20 - Precios y costos unitario propuestos para eventos en centros educativos

Producto	Precio	CMV unitario
Pizza personal (20cm de diámetro)	1.800	872
Combo pizza personal + refresco	2.500	1.022
Combo pizza + refresco + galleta	2.900	1.122
*Gaseosa	1.000	150
*Galleta individual	500	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla # 21 presenta las proyecciones de ventas y costos de mercadería vendida por semestre y producto:

Tabla 21 - Proyección de ventas y costo de mercadería vendida de eventos en centros educativos

Eventos por semestre	II Semestre 2014			I Semestre 2015			II Semestre 2015		
	0			5			2		
	Unidades por evento	Ventas (colones)	CMV total	Unidades por evento	Ventas (colones)	CMV total	Unidades por evento	Ventas (colones)	CMV total
Pizza personal (20cm de diámetro)	-	-	-	90	810.000	392.598	90	324.000	157.039
Combo pizza personal + refresco	-	-	-	270	3.375.000	1.380.294	270	1.350.000	552.118
Combo pizza + refresco + galleta	-	-	-	65	942.500	364.793	65	377.000	145.917
*Gaseosa	-	-	-	30	150.000	22.500	30	60.000	9.000
*Galleta individual	-	-	-	15	37.500	7.500	15	15.000	3.000
TOTAL					5.315.000	2.167.685		2.126.000	867.074

Fuente: Elaboración propia

Adicional a los costos anteriores, deben tomarse en cuenta los costos fijos de cada evento: mano de obra y alquiler de toldos. Dada la cantidad de eventos presentados en la tabla anterior, los siguientes son los costos fijos totales por semestre:

Tabla 22 - Costos fijos totales proyectados para eventos en centros escolares

	II Semestre 2014	I Semestre 2015	II Semestre 2015
Personal	-	555.660	222.264
Toldos	-	750.000	300.000
Total del semestre	-	1.305.660	522.264

Fuente: Elaboración propia

4.4.4.3. Ventas estimadas, objetivo #3

La tercera propuesta (unificación de empaques actuales en una misma línea) busca generar un aumento en ventas, mediante la atracción de nuevos clientes, dada una mejora gráfica apegada a los gustos de los consumidores de alimentos congelados. Para ellos se proyecta un aumento marginal en ventas de los productos afectos, tomando como base sus niveles de comercialización actuales. La siguiente tabla muestra las ventas incrementales (en unidades) por SKU para los primeros tres semestres de implementación:

Tabla 23 - Proyección de ventas incrementales (en unidades) por cambio de empaques

	Unidades			
	Pizza Jamón y queso	Pizza Peperoni	Pizza Integral	Pizza Cuadrada
II Semestre - 2014	284	66	29	71
I Semestre - 2015	199	46	16	36
II Semestre - 2015	114	27	9	18

Fuente: Elaboración propia

Con base en los precios actuales, se proyectan las ventas en unidades monetarias (colones) tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 24 - Proyección de ventas incrementales (monetarias) por cambio de empaques

	Colones			
	Pizza Jamón y queso	Pizza Peperoni	Pizza Integral	Pizza Cuadrada
II Semestre - 2014	1.918.909	470.660	98.637	199.721
I Semestre - 2015	1.344.588	328.036	54.420	101.267
II Semestre - 2015	770.266	192.543	30.611	50.633

Fuente: Elaboración propia

Si bien la propuesta se basa en el cambio de empaques, el único costo variable asociado que se incluye es el de los productos adicionales que se proyectan vender. En el caso de los empaques, su producción no representa costos adicionales a los actuales, ya que la empresa no desperdiciará las unidades remanentes de los diseños anteriores. En cuanto al diseño de estos empaques, representan un costo de USD 500 americanos (280.000 colones al tipo de cambio promedio del mes de mayo de 2014).

Tabla 25 - Costo total de mercadería vendida de ventas incrementales por cambio de empaques

	CMV - Colones			
	Pizza Jamón y queso	Pizza Peperoni	Pizza Integral	Pizza Quadrate
II Semestre - 2014	651.864	151.229	52.913	98.610
I Semestre - 2015	456.764	105.402	29.193	50.000
II Semestre - 2015	261.664	61.867	16.421	25.000

Fuente: Elaboración propia

4.4.4.4. Inversión requerida

Las tres propuestas conllevan una inversión total de 48,959,577 colones. De ellos, 5,240,016 colones corresponden a erogaciones para poner las estrategias en marcha; 1,290,016 colones deben realizarse al inicio del segundo semestre del 2014, dado que corresponden a los objetivos #1 y #3. El restante, al ser el mobiliario para los eventos, puede postergarse para el primer trimestre del 2015. Adicionalmente, los tres objetivos conllevan un costo total de ventas y operativa de 43,719,561 colones en el lapso de tiempo indicado en la sección anterior. Dichos costos se presentan en el estado de resultados proyectado. La siguiente imagen detalla la inversión requerida.

Tabla 26- Inversión requerida

	II Semestre 2014	I Semestre 2015	II Semestre 2015	TOTAL
INVERSIÓN INICIAL				
<i>Nuevas líneas</i>	1.010.016			1.010.016
<i>Eventos</i>	3.950.000			3.950.000
<i>Nuevos empaques</i>	280.000			280.000
TOTAL	5.240.016	-	-	5.240.016
COSTO DE VENTAS				
<i>Nuevas líneas</i>	6.156.804	8.253.110	10.046.357	24.456.271
<i>Eventos</i>	-	2.167.685	867.074	3.034.759
<i>Nuevos empaques</i>	954.617	641.359	364.951	1.960.927
TOTAL COSTO VENTAS	7.111.420	11.062.154	11.278.383	29.451.957
OTROS GASTOS				
<i>Personal de planta</i>	2.046.000	2.046.000	2.127.840	6.219.840
<i>Personal para degustación</i>	2.046.000	2.046.000	2.127.840	6.219.840
<i>Personal para eventos</i>	-	555.660	222.264	777.924
<i>Toldos de eventos</i>	-	750.000	300.000	1.050.000
<i>Comisiones para degustaciones</i>	-	-	-	-
TOTAL OTROS GASTOS	4.092.000	5.397.660	4.777.944	14.267.604
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA	16.443.436	16.459.814	16.056.327	48.959.577

Fuente: Elaboración propia

Las nuevas líneas de producto no requieren de inversiones en mobiliario ni ampliaciones de planta. Sin embargo, es importante destacar que como inicio de ejecución de la propuesta, debe incurrirse en el llenado inicial de los puntos de venta. Este es de 1.010.016 colones y se incluye más adelante como parte del costo de la mercadería vendida. La siguiente ilustración explica el costo indicado:

Tabla 27 - Costo de llenado inicial de puntos de venta con nuevas líneas de productos

	Unidades	Costo unitario	Costo total
Quesadillas carne	126	1.541	194.166
Quesadillas pollo	126	2.387	300.762
Wraps pollo	126	2.245	282.870
Wraps jamón y queso	126	1.843	232.218
TOTAL	504		1.010.016

Unidades por punto	6
SKU	4
Puntos de venta	13
Automercado:	312

Unidades por punto	6
SKU	4
Puntos de venta	8
Walmart:	192

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la segunda propuesta (eventos en centros educativos), este objetivo conlleva inversión en mobiliario y equipo, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 28 - Inversión en activo fijo para eventos en centros educativos

Equipo	Costo (colones)
Mesa de trabajo	1.500.000
Horno Turbo-Chef	2.000.000
Utensilios	200.000
Impresiones (Banners, etc)	250.000
Total	3.950.000

Fuente: Elaboración propia

Por último, como se mencionó anteriormente, la propuesta de nuevos empaques significa una inversión de 280.000 colones (USD 500) en el diseño gráfico.

4.4.4.5. Estado de resultados proyectado de la propuesta

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para los siguientes tres semestres, contemplando las ventas y costos generados por las tres propuestas a la Empresa:

Tabla 29 - Estado de Resultados proyectada de los propuestas, II Semestre 2014 a II Semestre 2015

	II Semestre 2014	I Semestre 2015	II Semestre 2015
Ventas			
<i>Nueva línea</i>	10,130,360	13,260,287	16,780,696
<i>Eventos</i>	-	5,315,000	2,126,000
<i>Nuevos empaques</i>	2,687,926	1,828,310	1,044,054
TOTAL VENTAS	12,818,286	20,403,597	19,950,749
Costo ventas			
<i>Nueva línea</i>	6,156,804	8,253,110	10,046,357
<i>Eventos</i>	-	2,167,685	867,074
<i>Nuevos empaques</i>	954,617	641,359	364,951
TOTAL COSTO VENTAS	7,111,420	11,062,154	11,278,383
Otros gastos			
<i>Personal de planta</i>	2,046,000	2,046,000	2,127,840
<i>Personal para degustación</i>	2,046,000	2,046,000	2,127,840
<i>Personal para eventos</i>	-	555,660	222,264
<i>Toldos de eventos</i>	-	750,000	300,000
<i>Comisiones para degustaciones</i>	-	-	-
TOTAL OTROS GASTOS	4,092,000	5,397,660	4,777,944
TOTAL COSTOS	11,203,420	16,459,814	16,056,327
UTILIDAD BRUTA	1,614,866	3,943,783	3,894,423
<i>Margen bruto</i>	12.6%	19.3%	19.5%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En el primer capítulo de la presente investigación se desarrollaron las tendencias y evolución del mercado nacional e internacional de los alimentos congelados. De la misma se concluye que, nivel global, los consumidores, generado por un nuevo estilo de vida, tienen mayor disposición para consumir productos congelados como lo refleja el aumento en la oferta en las góndolas de los diferentes supermercados alrededor del mundo. Puesto que las tendencias de consumo alimenticio del exterior, rápidamente son asumidas en nuestro país, este debe ser un punto de partida a considerar para la empresa, pues en un mercado tan cambiante y tan competitivo, ser el primero tiene impacto importante en las ventas. En definitiva, se considera que, para las generaciones más jóvenes, resultan esenciales atributos como la comodidad, la facilidad y la practicidad. Dado lo anterior, a mediano y a largo plazos, el foco para el desarrollo de la empresa debe estar en cumplir con dichos atributos del mercado de alimentos congelados.

La empresa SC Viblen, en promedio, ha mostrado un crecimiento histórico de doble dígito anual. Sin embargo, la competencia que se enfrenta también es consciente de las oportunidades de crecimiento que presenta el mercado. A pesar de dicho entorno favorable, actualmente la Empresa no está estructurada y equipada con los recursos que le proporcionen una base sólida al efecto. Su

portafolio de productos no se encuentra diversificado, al estar concentrado en las pizzas congeladas. Adicionalmente, la imagen gráfica de las líneas de productos no es consistente aún cuando se comercializan bajo la misma marca. Por último, existe capacidad productiva y de distribución ociosa, que podría utilizarse para una mejor dilución de los costos fijos.

La investigación de mercado realizada muestra que los consumidores de alimentos congelados se enfocan más en ahorrar tiempo y en el buen sabor de los productos, en detrimento del contenido nutricional. Adicionalmente, a pesar de ser menos de un tercio del mercado, existen aquellos potenciales clientes que rechazan los productos puesto que dudan que sea posible obtener un buen sabor sin exceso de preservantes. Tanto la Empresa como sus competidores han fallado al modificar esta percepción, dado que los esfuerzos de comunicación del sector son escasos.

Los compradores de alimentos congelados tienen hábitos de consumo definidos, siendo mayoritariamente utilizados con la familia en las cenas de los fines de semana. El consumidor sabe que la variedad lo invita a consumir con mayor frecuencia, mas no tiene una idea clara qué sabores o qué productos nuevos desea. Dentro de este segmento definido, *Preparato* cuenta con poco reconocimiento de marca. Lo anterior representa una oportunidad para la Empresa. Adicionalmente, los clientes actuales exponen una experiencia muy

satisfactoria con los productos, otorgando una base de entrada sólida para nuevas líneas e ideas de la Compañía.

La empresa tiene una débil concepción sobre la estrategia de negocios, lo cual ha hecho que su potencial no se haya desarrollado al máximo. Con la nueva propuesta de estrategia de negocios, se han planteado objetivos que, de alcanzarse, beneficiarán y ayudarán a crecer a la empresa. Además, se define que los esfuerzos de mercadeo deben ir dirigidos a un mercado meta distinto. Esto surge de una nueva segmentación basada en el ingreso y en el estado familiar, más que en un rango de edad.

La primera propuesta, sobre la ampliación de la línea de productos, busca aprovechar el potencial de crecimiento de este nuevo cliente, enfocado en practicidad y en ahorro de tiempo. Al ofrecerle más productos al consumidor, se logra, no sólo el aumento en ventas, sino, posicionar a *Preparato* como la marca ideal con múltiples opciones satisfacer el deseo de alimentos preparados con buen sabor.

Para apoyar la difusión de este renovado concepto y alternativas, la participación en festivales estudiantiles resulta primordial. En estos no sólo se logra aumentar las ventas, sino que se logran nuevos momentos de contacto con el mercado meta que generarían recompras y ampliarían la base de clientes.

Por último, la unificación de la imagen en los empaques ayudará a alcanzar un verdadero conocimiento de marca. Con esto, se contribuirá a retener a los

clientes actuales y a aprovechar una de las oportunidades detectadas. El momento para ampliar el conocimiento de marca es justo ahora, con una nueva percepción sobre múltiples opciones y mayores beneficios, todo alineado a las tendencias de la industria.

5.2. Recomendaciones

En el marco final del presente trabajo de investigación, se le hacen dos recomendaciones claves a la empresa, a saber: implementar el plan estratégico propuesto y profesionalizar su estructura. Ambas están relacionadas y, en el largo plazo, contribuirán al crecimiento sostenido de las ventas.

La implementación del plan estratégico de mercadeo propuesto en el presente trabajo final de graduación, busca el aumento en ventas mediante un cambio en el ser de la compañía. La extensión de la línea de productos, la estandarización de la imagen de los empaques y la realización de eventos de mediana afluencia, transformarán a SC Viblen. Esta se convertirá en una empresa de alimentos congelados integral, capaz de brindar a sus clientes más opciones alimenticias de fácil preparación, en con la tendencia del mercado. Las tácticas desarrolladas se encuentran en línea con lo que debe ser la nueva misión de la compañía. Con esto, será posible llevar a cabo segunda recomendación: profesionalizar la estructura.

Mayores ventas y mayor crecimiento sostenido, traerán más recursos para afrontar nuevos retos. Por ello, en el mediano plazo, se recomienda profesionalizar la empresa por medio de la contratación de personal calificado para cada área específica. El mercadeo, la producción y la comercialización, deben contar con profesionales especializados en cada tema, que contribuyan a alcanzar la visión planteada en el capítulo anterior: ser los líderes de mercado y expandir sus fronteras.

SC Viblen, con su marca *Preparato*, ha sido exitosa en consolidarse en el mercado como una PYME capaz de satisfacer a sus clientes. Ahora, de seguir las recomendaciones anteriores, contaría con las armas necesarias para alcanzar metas renovadas e iniciar una nueva historia de éxito. La correcta ejecución del plan estratégico de mercadeo traerá resultados positivos y fortalecerá a la empresa para futuros retos.

BIBLIOGRAFÍA

Almada, M., Cáceres, M. S., Marchaín-Singer, M., y Claude, J. (2005). *Guía de Uso de secaderos solares para frutas, legumbres, hortalizas, plantas medicinales y carnes*. Recuperado el 17-abril 2013 de: <http://www.unesco.org.uy/educacion/fileadmin/templates/educacion/archivos/Guiasecaderosolar.pdf>

Araya Vargas, Z. (s.f.). *Guía para la elaboración del anteproyecto*. San José.

Auto Mercado, (2014). <https://www.automercado.cr>

Belch, G., y Belch, M. (2005). *Publicidad y promoción*. México DF: McGraw Hill.

Blen Alvarado, P. (2013). SC Viblen.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico DF: Pearson Educación.

EcuRed. (s.f.). *Conservación de alimentos*. Recuperado 16 de abril de 2013 de: http://www.ecured.cu/index.php/Conservación_de_los_alimentos

EcuRed. (s.f.). *Industria alimentaria*. Recuperado el 16 de abril de 2013 de: http://www.ecured.cu/index.php/Industria_Alimentaria

Euromonitor International. (2012). *Frozen Processed Food in Costa Rica*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/frozen-processed-food-in-costa-rica/report>

- FAO. (1998). *La fermentación en pequeña escala*. Recuperado el 17 de abril 2013 de: <http://www.fao.org/ag/esp/revista/9812sp3.htm>
- Ferrel, O. y Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing* (Tercera edición). Mexico: Thomson.
- Hawkins, D. I., Best, R., y Coney, K. (2004). *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing*. México DF: McGraw Hill Iberoamericana.
- JUVASA. (2010). *Historia de la conservación*. REcuperado el 16 de abril, 2013 de: <http://www.juvasa.com/conservas/2010/11/historia-de-la-conservacion/>
- Kotelhohn, W., Marín, N., y Montiel, E. L. (2004). *Inversiones: Análisis de inversiones estratégicas*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. yArmstrong, G. (2007). *Marketing; Versión para Latinoamerica* (Décimoprimer edición.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., y Mc Daniel, C. (2011). *Marketing* (décimoprimer edición). México: Thomson.

- López, A., Torres, T. y Antolin, G. (s.f.). *Tecnología de Envasado y Conservación de Alimentos*. Recuperado el 17 de abril de 2013 de: [http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conservacion%20de%20Alimentos%20\(1\).pdf](http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conservacion%20de%20Alimentos%20(1).pdf)
- McDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Mosqueira, S. (2003). *Química: Conceptos y problemas*. México D.F.: Limusa.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. y Larréché, J.-C. (2007). *Administración del marketing* (Quinta edición). México: The McGraw-Hill Companies.
- Munera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Alfaomega.
- Pipos Dog. (2014). *Menú para eventos*. Recuperado el 30 de marzo de 2014, de <http://piposdog.ws/menu-para-eventos/>
- ProChile. (2012). *Estudio de alimentos Ready-to-Eat en Estados Unidos*. REcuperado el 18 de abril de 2013 de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_10_09_12161247.pdf
- PROMÉXICO. (2012). *Industria de alimentos procesados*. De: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/72/2/Alimentos_procesados_ES.pdf

- Sainz de Vicuña, J. M. (2011). *El Plan de marketing en la práctica* (Decimosexta Edición). ESIC Editorial.
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* (Tercera edición). Pearson Educación.
- Thompson, A., Strickland, A. J. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica; Teoría y casos* (Decimoquinta Edición.). México: The McGraw-Hill Companies.
- Tristán Jiménez, A. (2013). *Tendencias e innovaciones en el sector de alimentos: El caso de la Unión Europea*. PROCOMER, San José.
- Universidad Industrial de Santander. (2008). *Guía de almacenamiento seco, refrigerado y congelado*. Recuperado el 17 de abril de 2013 de: Proceso de bienestar estudiantil; Subproceso de tención socioeconómica: https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf
- Vives Blen, E. (2013). SC Viblen.
- Vives Blen, J. (2013). SC Viblen.
- Zikmund, W., y Babin, B. (2009). *Investigación de mercados* (Novena edición). México: CENGAGE Learning.

ANEXOS

Anexo #1 - Imágenes de fábrica

Imagen 1 – Planta de producción (1)



Fuente: Captura propia

Imagen 2 – Planta de producción (2)



Fuente: Captura propia

Imagen 3 – Planta de producción (3)



Fuente: Captura propia

Imagen 4 – Planta de producción (4)



Fuente: Captura propia

Anexo #2 - Imágenes de principales competidores

Imagen 5 – Palitos de queso *El Arreo*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 6 – Patacones *Señor Patata*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 7 – Burritos El Arreo



Fuente: Auto Mercado

Imagen 8 – Tacos El Arreo



Fuente: Auto Mercado

Imagen 9 – Súper tacos *El Arreo*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 10 – Burritos *Montecillos*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 11 – Tacos Montecillos



Fuente: Auto Mercado

Imagen 12 – Enyucados Crokiss



Fuente: Auto Mercado

Imagen 13 – Lasagnas D.Thompson



Fuente: Auto Mercado

Imagen 14 – Alimentos preparados (congelados) *Lean Cuisine*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 15 – Alimentos preparados (congelados) *Pasta & Basta*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 16 – Tartas congeladas *Scatola Rossa*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 17 – Tacos chinos *Mama Ding*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 18 – Pizzas congeladas *D.Thompson*



Fuente: Auto Mercado

Imagen 19 – Pizzas congeladas El Arreo



Fuente: Auto Mercado

Imagen 20 – Pizza congelada *Palermo's*



Fuente: Auto Mercado

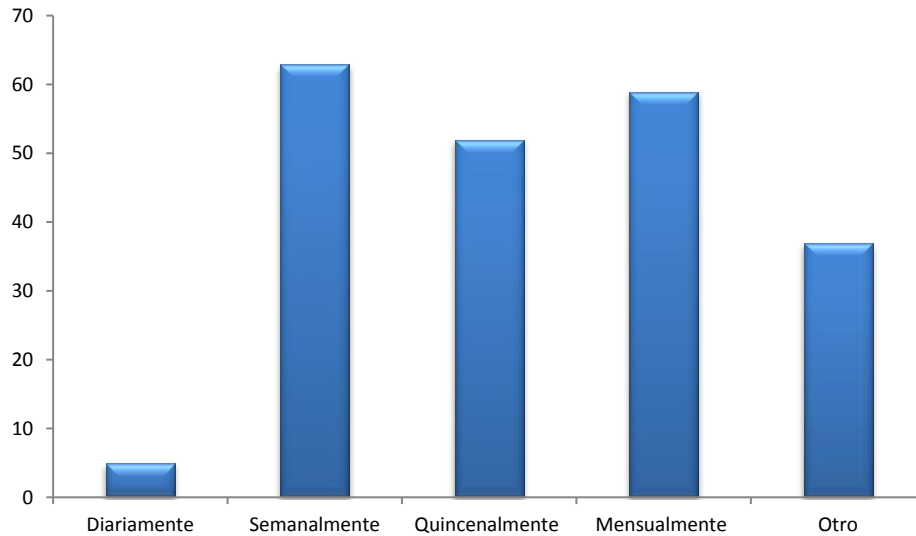
Anexo #3 - Gráficos adicionales de encuesta

Tabla 30 - Factores a los cuales los encuestados le prestan mayor atención a la hora de comprar alimentos congelados, en orden descendente por importancia

Puesto	Supermercado	Puesto ponderado
1	Sabor	2,10
2	Precio	2,78
3	Marca	2,95
4	Empaque	3,25
5	Otros	3,75

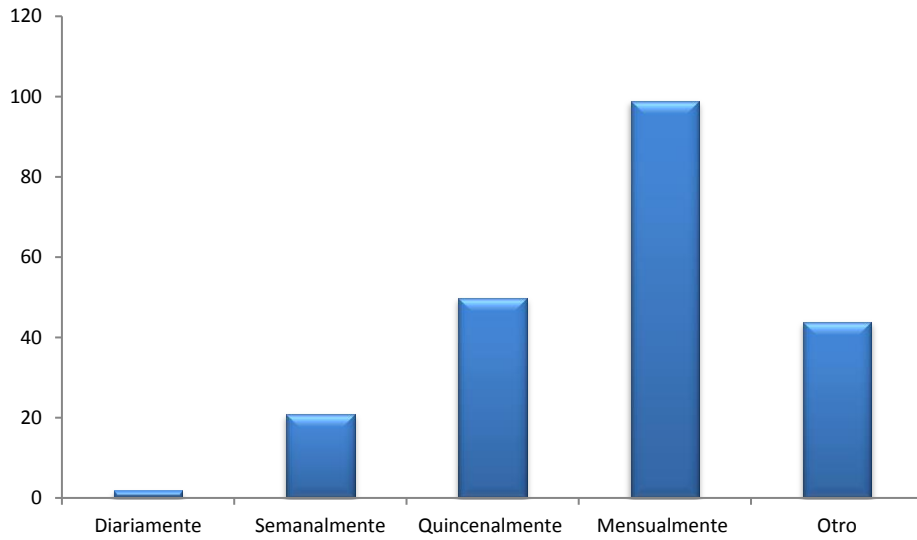
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22 - Frecuencia en que los encuestados consumen alimentos congelados



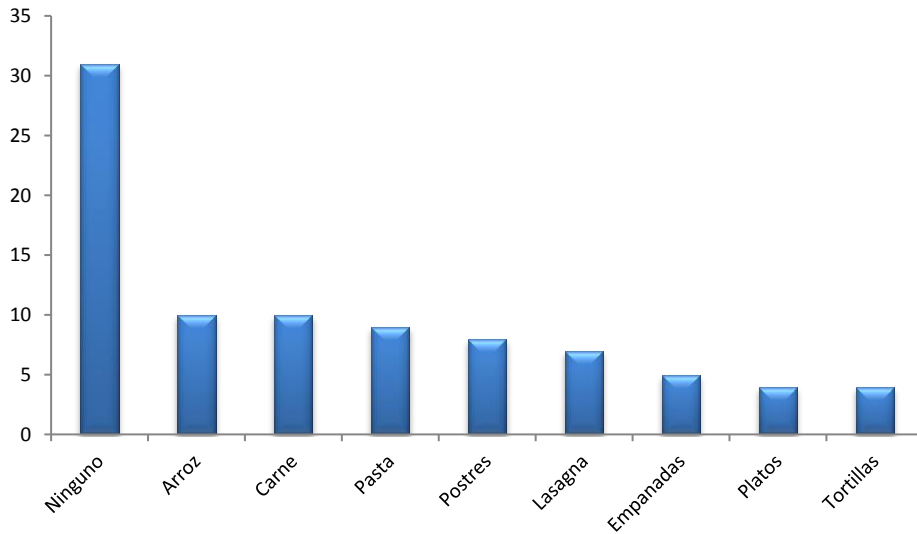
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23 - Frecuencia en que los encuestados compran alimentos congelados



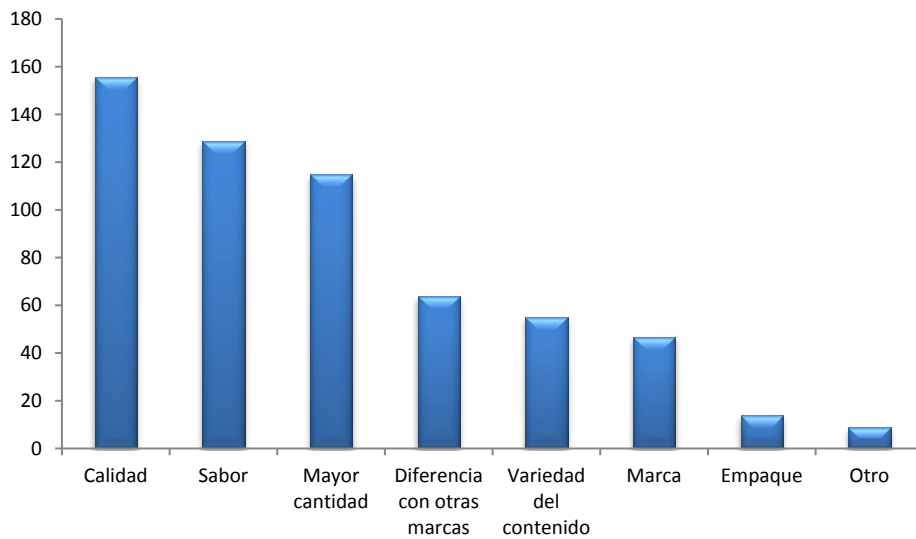
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24 – Productos que a los encuestados le gustaría que estuvieran de manera preparada y congelada



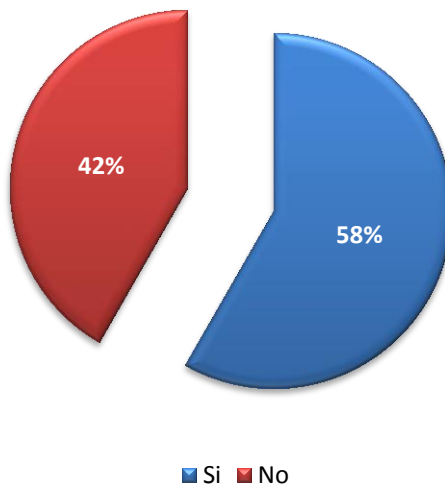
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25 - Casos en que los encuestados consideran que un alimento preparado congelado justifica un mayor precio



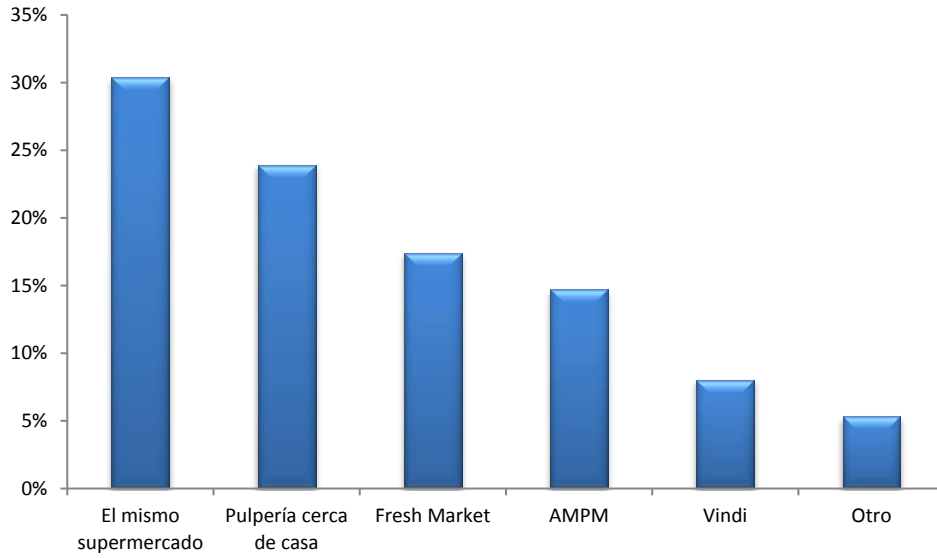
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26 – Distribución porcentual en que los encuestados son los encargados de realizar las compras de comida para el hogar



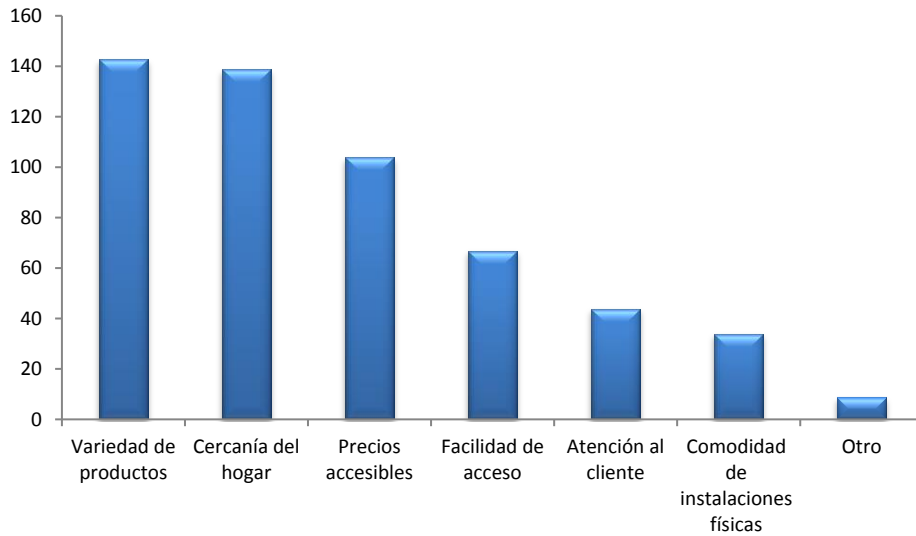
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27 - Lugar en el que los encuestados (o sus familiares) realizan las compras imprevistas del hogar



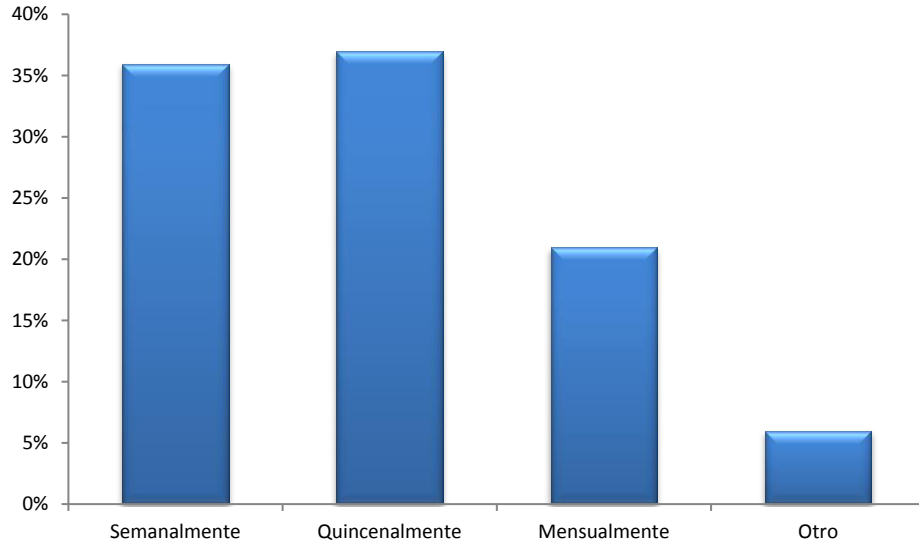
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28 - Aspecto que los encuestados valoran más del lugar donde realizan las compras



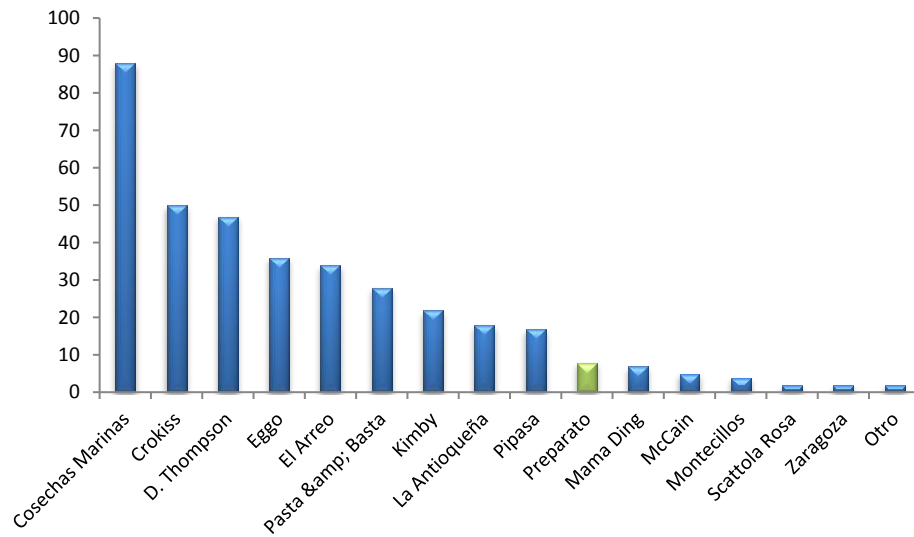
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29 – Frecuencia con el que compran el diario en el hogar de los encuestados



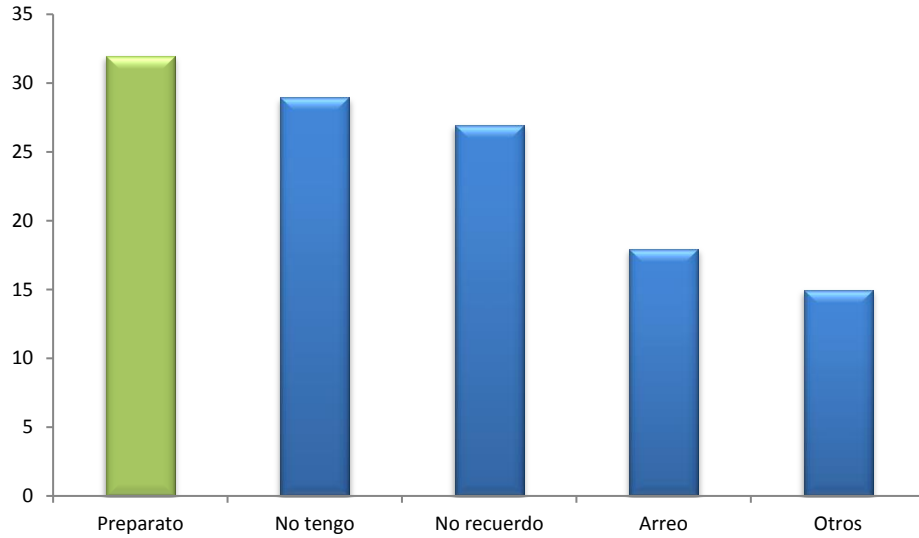
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30 - Marca de alimentos congelados que los encuestados prefieren y consumen con mayor frecuencia



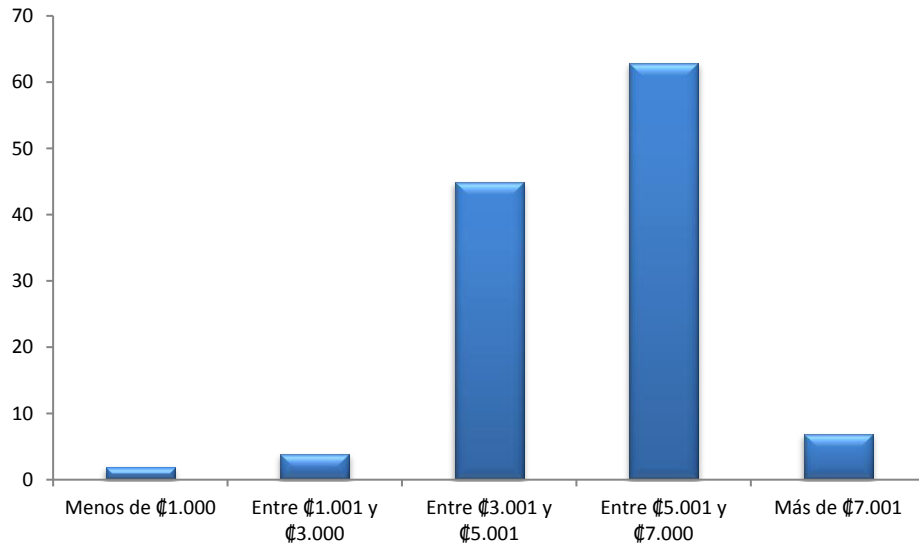
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31 - Marca preferida de pizzas congeladas de los encuestados



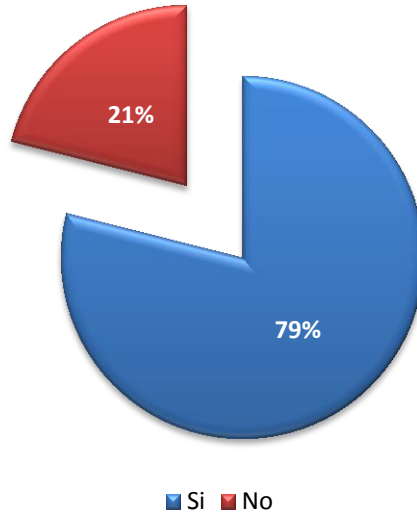
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32 - Cantidad de dinero que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un paquete de 10 pizzas personales congeladas de tamaño mediano



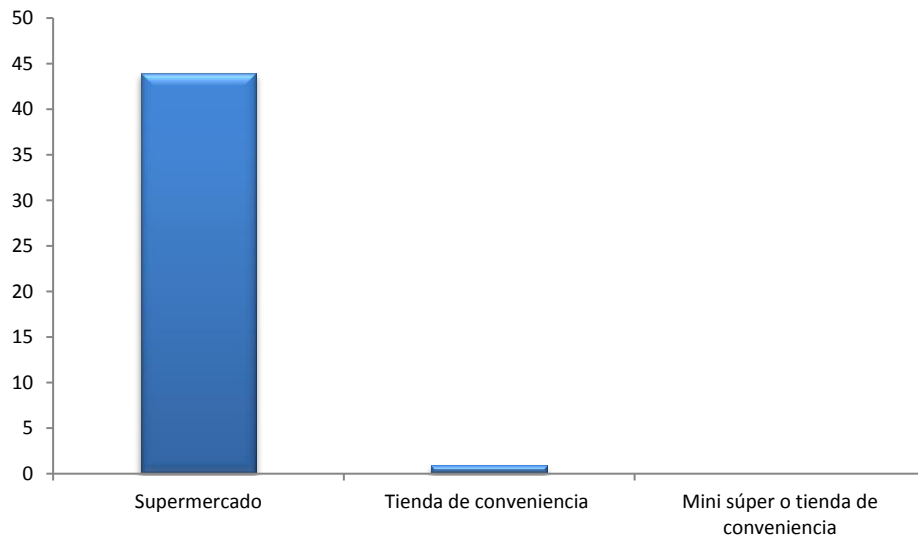
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33 - Distribución porcentual de los encuestados que consume o ha consumido los productos ofrecidos por *Preparato*



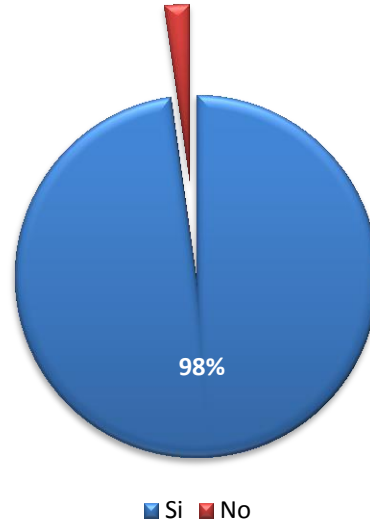
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34 - Lugar donde los encuestados han adquirido los productos de *Preparato*



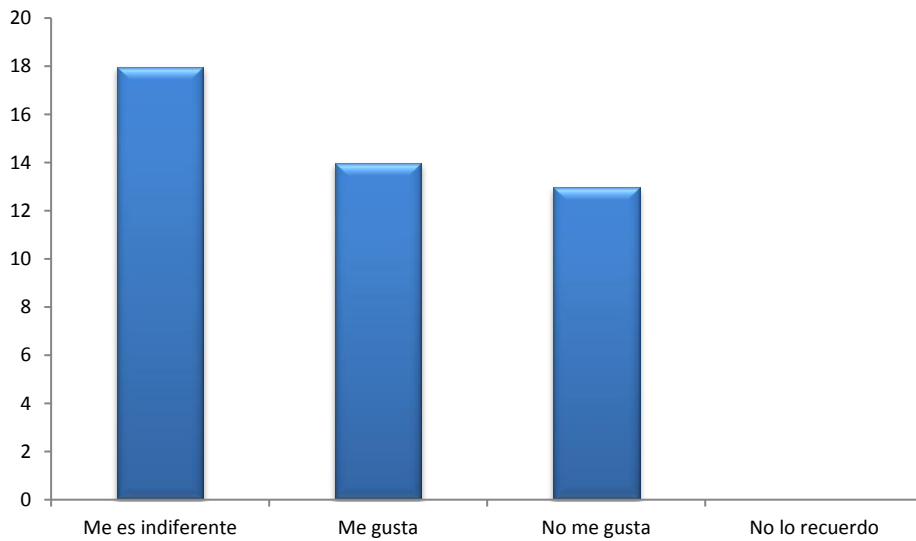
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35- Distribución porcentual de los encuestados que recomendarían a un familiar o amigo consumir los productos *Preparato*



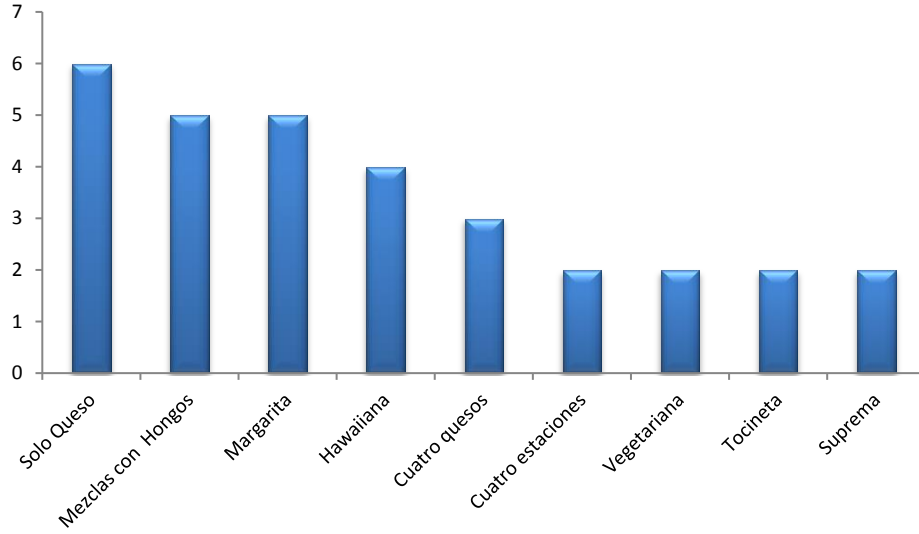
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36 - Opinión de los encuestados sobre el empaque actual de las pizzas *Preparato*



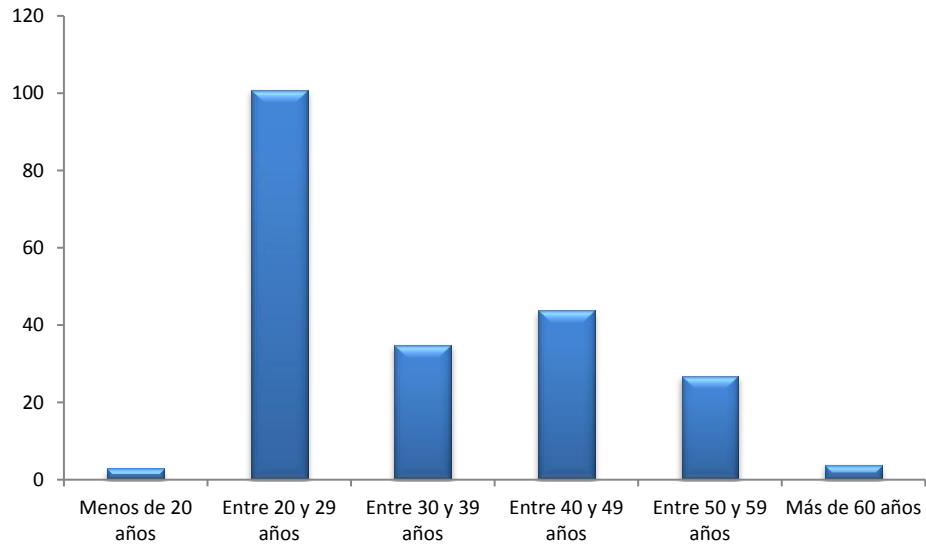
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37 - Presentaciones o sabores nuevos que a los encuestados les gustaría encontrar de la marca *Preparato*



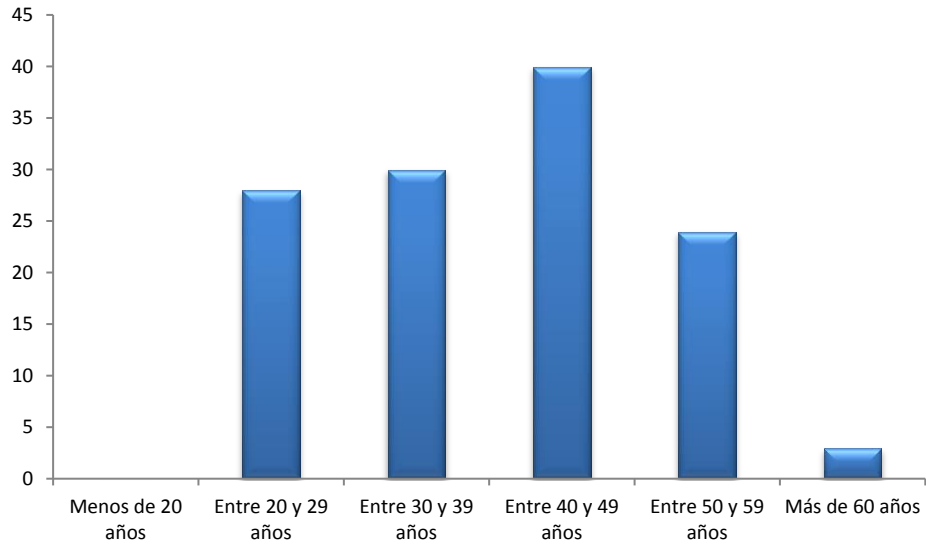
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38 - Edades de los encuestados que consumen alimentos congelados



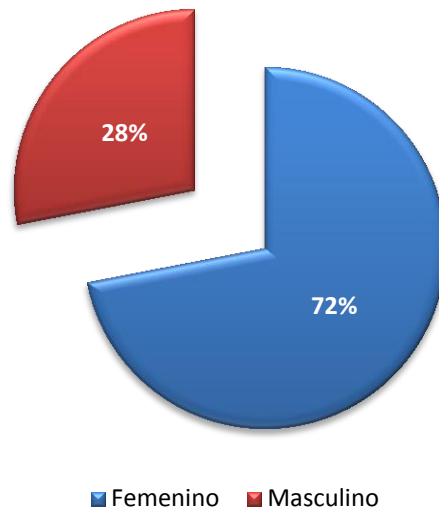
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39 - Distribución por edad de los encuestados quienes afirman consumir alimentos congelados y ser ellos mismos los encargados de las compras del hogar



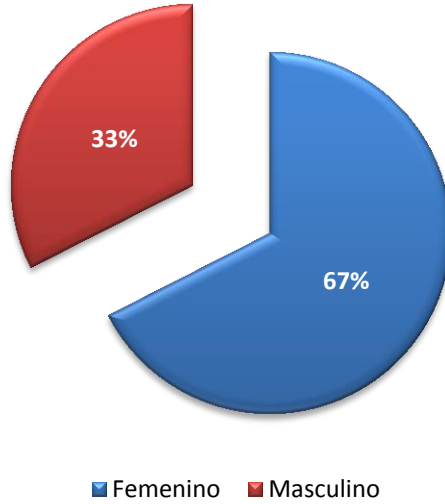
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40 - Distribución por género que afirma consumir alimentos congelados



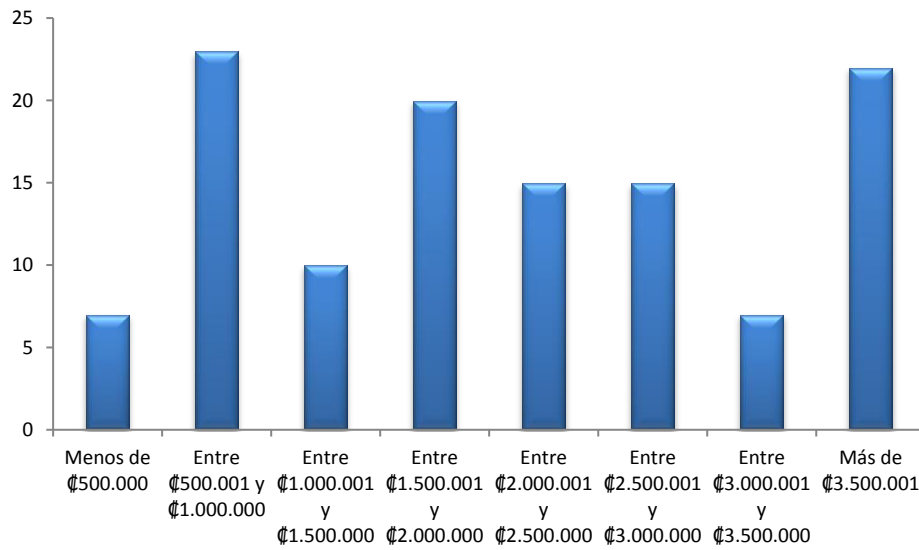
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41 - Distribución por género que afirma consumir pizzas congeladas



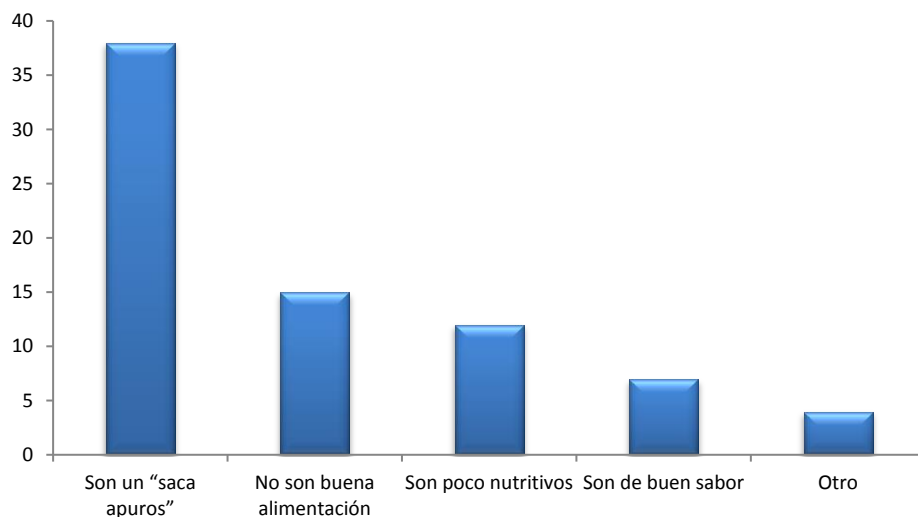
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42 - Distribución por rango de ingreso mensual de los hogares de los encuestados afirman consumir pizzas congeladas



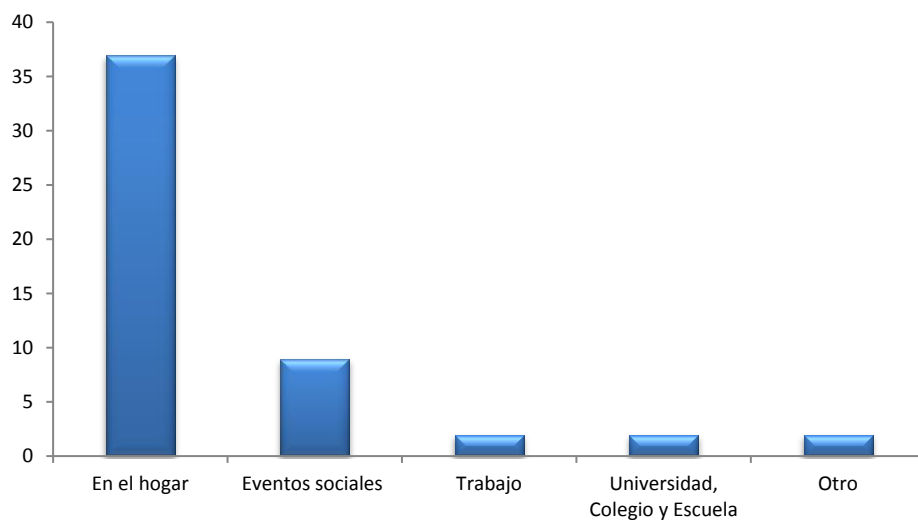
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43 - Percepción de los alimentos congelados que tiene los encuestados que consumen *Preparato*



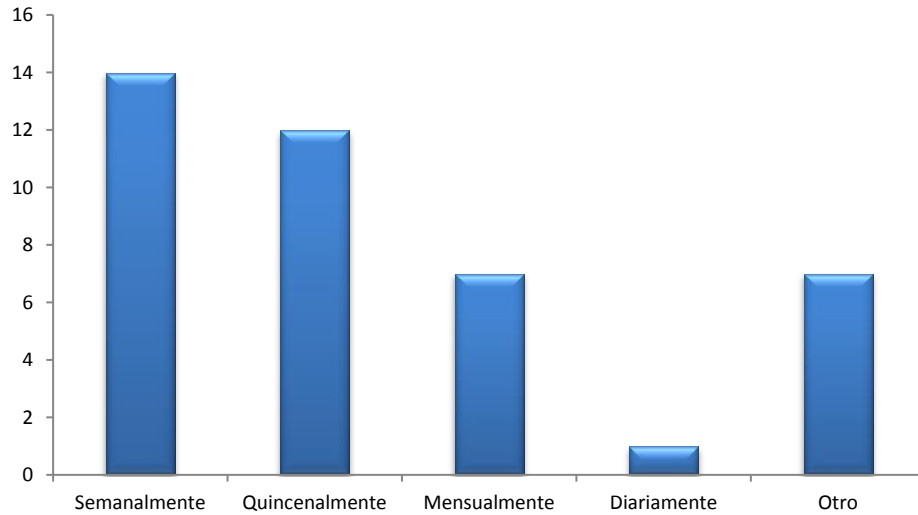
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44 – Lugar donde los encuestados que consumen *Preparato* consumen productos congelados



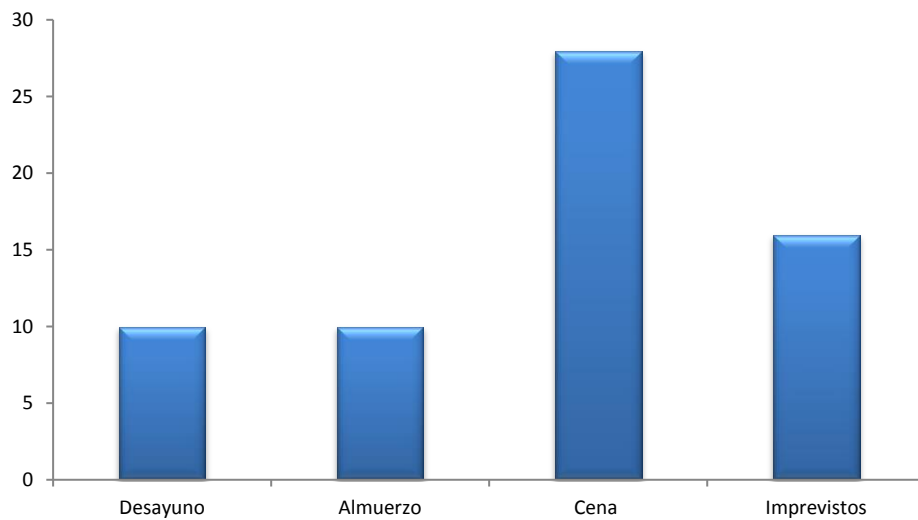
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45 – Frecuencia con que los encuestados que consumen *Preparato* suelen consumir productos congelados



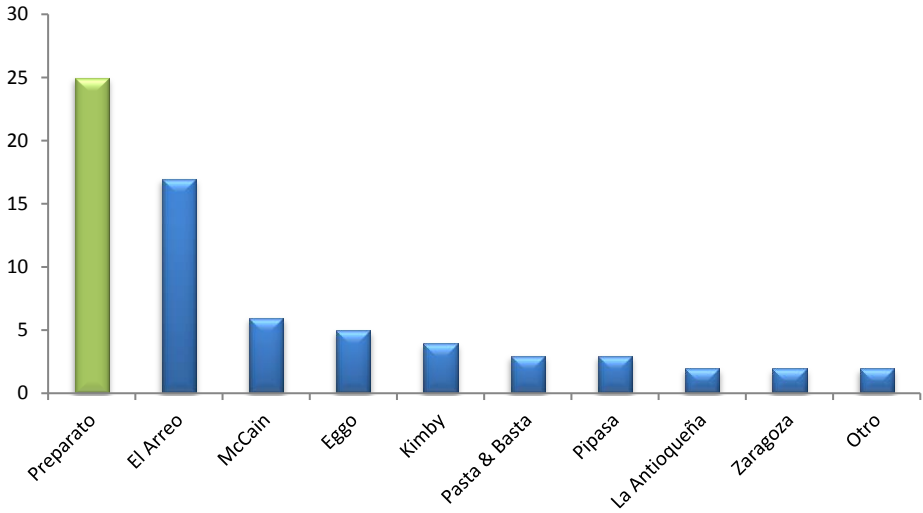
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46 - Momento del día en que los encuestados que consumen *Preparato* consumen productos congelados



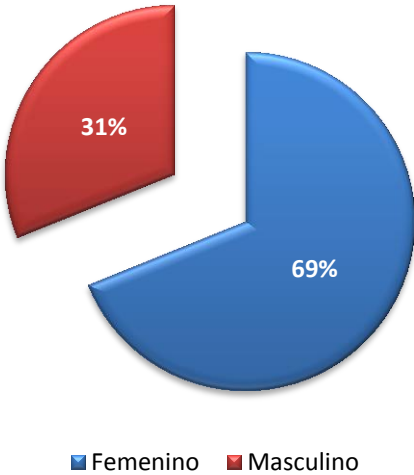
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47 - Marca preferida de alimentos congelados de los encuestados que consumen *Preparato*



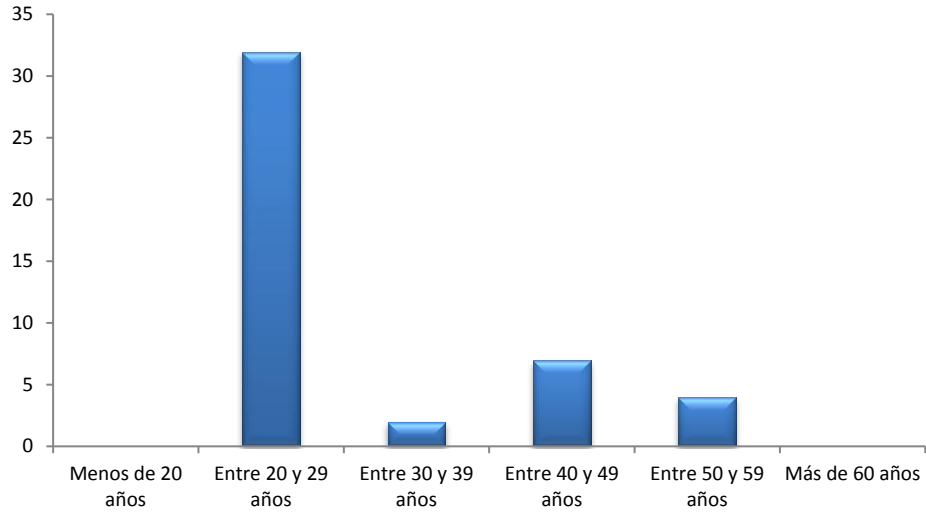
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 48 - Género de los encuestados que consumen *Preparato*



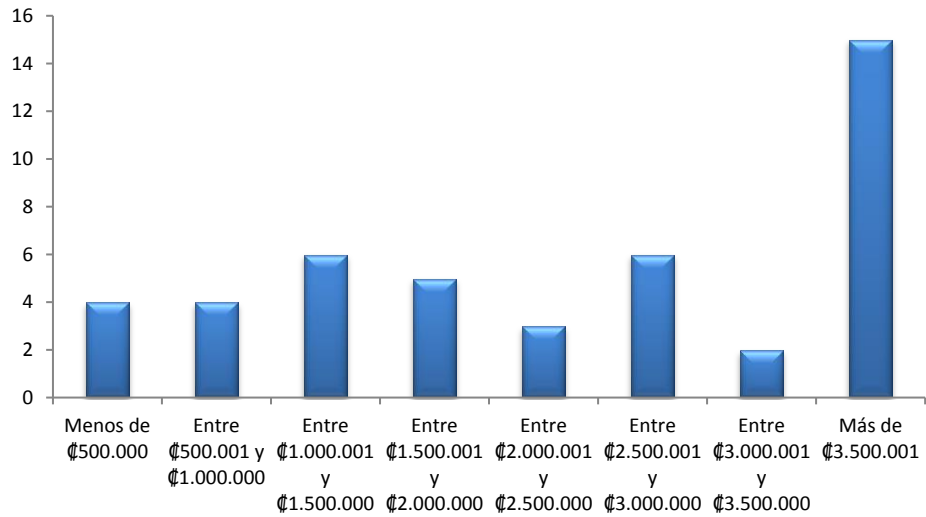
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 49 - Edad por rangos de los encuestados que consumen *Preparato*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 50 – Ingreso mensual, por rango, de los hogares de los encuestados que consumen *Preparato*



Fuente: Elaboración propia