

**ULACIT  
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**LICENCIATURA EN MERCADEO**

**“ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA AUMENTAR LAS VENTAS  
DE LA GALLETA MARÍA DE RIVIANA POZUELO”**

**Sustentante: Andrea Lara Mora**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADA EN MERCADEO**

**San José- Costa Rica  
2004**

## **Dedicatoria**

Este proyecto final de graduación está dedicado  
a mi familia y en especial a mi esposo, Alexander Jiménez  
quien en todo momento me apoyó para seguir adelante  
y no caer en el camino.



## **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento a la compañía  
Riviana Pozuelo, por abrirme las puertas  
y brindarme todo el apoyo necesario  
para llevar a cabo esta investigación.

A mi profesor tutor Oscar González Chan.

## **DECLARACIÓN JURADA**

Yo Andrea Lara Mora alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: Estrategias de Mercadeo para aumentar las ventas de la Galleta María de Riviana Pozuelo, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José- Costa Rica en el día veinte ocho del mes de octubre del año dos mil cuatro.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: 1-1094-862

# ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador compuesto por:

---

Mauricio Vega Díaz, M.Sc  
Director del CIDE

---

XXXXX  
Director de la Escuela

---

Oscar González Chan  
Tutor

## Resumen Ejecutivo

La baja en las ventas de la galleta María de Riviana Pozuelo, fue notorio en el año 2003 y en el primer semestre del 2004, lo cual podría ser consecuencia por la falta de segmentación y de estrategias de mercado definidas.

El propósito de la investigación es brindar soluciones innovadoras que permitan aumentar las ventas de este producto en el año 2005, ofreciéndole al cliente un producto de calidad con amplios beneficios.

El presente trabajo tiene como base fundamental, la teoría relacionada a las estrategias de marketing en cuanto a producto, promoción, precio y plaza.

La investigación involucra a los consumidores y a los agentes de ventas, quienes se encargan de distribuir el producto. Por lo tanto se realizó una encuesta entre amas de casa quienes son las mayores compradoras del producto y los agentes.

Entre los alcances y conclusiones de la misma resaltan:

- La determinación de un segmento de mercado el cual compra la galleta.
- Un análisis situacional de gran valor para la empresa.
- Identificación del tipo de establecimientos donde más se compra este producto
- Razones de compra del producto.
- Se distinguen las estrategias necesarias para lograr un aumento en las ventas.

Después de aplicar los instrumentos de medición y obtener las conclusiones necesarias se da paso a una propuesta de solución dividida en tres partes: producto, promoción y canales de distribución.

Entre los cuales se puede mencionar:

- Elaboración de productos nuevos como lo es María en polvo y María Kid's, en donde se refleja una extensión de línea la cual aporta innovación en el mercado.
- Incluir en los empaques respectivos recetarios que permitan darle una valor agregado a la misma.
- Realizar alianzas estratégicas que permitan promocionar el producto.
- Efectuar concursos entre las amas de casa con el fin de aumentar las ventas
- Apoyar el producto, mediante la promoción en Radio, T.V , prensa, degustaciones y material POP.
- Utilización de la publicity o publicidad no pagada en el momento de lanzar un producto nuevo.
- Mejorar la página web y convertirla en un espacio interactivo y de mayor información para los usuarios.
- Capacitar a los vendedores y realizar concursos entre los mismos con el fin de que trabajen motivados.

- ▶ Realizar promociones enfocadas a los mayoristas y a pequeños establecimientos.

Sin duda alguna el trabajo deja un grato sabor en lo personal, porque propició la oportunidad de llevar a la práctica toda la teoría y las ideas recibidas en el aula y en otras fuentes.

## INDICE DE CONTENIDOS

| <i>Contenido</i>                          | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| <b>CAPITULO I</b>                         |               |
| Introducción                              | 1             |
| Justificación                             | 5             |
| Planteamiento del Problema                | 7             |
| Formulación del Problema                  | 12            |
| Sistematización                           | 12            |
| Matriz del Diseño de Investigación        | 13            |
| Matriz de Operacionalización de Variables | 14            |
| <b>CAPITULO II</b>                        |               |
| Marco Teórico                             | 15            |
| <b>CAPITULO III</b>                       |               |
| Marco Metodológico                        | 24            |
| Tipo de Investigación                     | 24            |
| Sujetos y Fuentes de Información          | 25            |
| Muestreo                                  | 26            |
| Instrumentos de Recolección de Datos      | 27            |
| Alcances                                  | 29            |
| Limitaciones                              | 30            |
| <b>CAPITULO IV</b>                        |               |
| Análisis e Interpretación de Resultados   | 31            |
| FODA                                      | 31            |



**CAPITULO V**

Conclusiones 48

**CAPITULO VI**

Propuesta de Solución 51

## INDICE DE GRÁFICOS

| <i>Contenido</i>   | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Gráfico 1: Récord de ventas de la galletas María 2003      | 8             |
| Gráfico 2: Ventas de la galleta María 2004                 | 9             |
| Gráfico 3: Participación en ventas galletas María          | 10            |
| Gráfico 4: Experiencia en ventas de los agentes            | 35            |
| Gráfico 5: Galletas más consumidas en el mercado           | 36            |
| Gráfico 6: Condición de las ventas últimamente             | 37            |
| Gráfico 7: Piensan que la galleta necesita más promoción   | 38            |
| Gráfico 8: Opinan que el precio de la galleta es razonable | 39            |
| Gráfico 9: Consumo frecuente de la galleta María           | 40            |
| Gráfico 10: Presentación de la galleta más consumida       | 41            |
| Gráfico 11: Frecuencia de compra de la galleta María       | 42            |
| Gráfico 12: Lugar de compra de la galleta María            | 42            |
| Gráfico 13: Razones de consumo                             | 43            |
| Gráfico 14: Piensa que el precio es razonable              | 44            |
| Gráfico 15: Nivel académico                                | 45            |
| Gráfico 16: Ingresos familiares mensuales                  | 46            |
| Gráfico 17: Ocupación                                      | 47            |

**INDICE DE CUADROS**

| <i>Contenido</i>                  | <i>Página</i> |
|-----------------------------------|---------------|
| Cuadro 1: Sistema de distribución | 32            |
| Cuadro 2: Promoción de ventas     | 34            |

## INDICE ANEXOS

### *Contenido*

- Anexo 1: Análisis Situacional
- Anexo 2: Entrevista: Logística de distribución y promociones
- Anexo 3: Entrevista sobre el entorno interno y externo de la compañía
- Anexo 4: Encuesta aplicada a agentes vendedores
- Anexo 5: Encuesta aplicada a amas de casa
- Anexo 6: Productos Kern's y Ducal
- Anexo 7: ¿Qué es ISO?
- Anexo 8: Producto Nuevo: María en Polvo
- Anexo 9: Producto Nuevo: Recetario
- Anexo 10: Producto Nuevo: María Kid's
- Anexo 11: Tarifario La Nación
- Anexo 12: Tarifario Revistas e Insertos
- Anexo 13: Presupuesto
- Anexo 14: Historia de la Galleta
- Anexo 15: Ejemplo de Inserto

## CAPITULO I

### I.1. INTRODUCCION

Siendo el propósito de la mercadotecnia satisfacer las necesidades y los deseos de las personas, es necesario en un proyecto de tesis correspondiente al área de mercadeo ahondar en las necesidades no solo de los consumidores, sino, también de la empresa, con el fin de encontrar causas y soluciones a los problemas.

De esta forma nace una preocupación específica de la compañía Riviana Pozuelo por hacerle frente a un problema al que hasta el momento ni siquiera se ha intentado solucionar.

La baja en las ventas de la galleta María fue notorio en el año 2003 y en el primer semestre del año 2004, lo cual podría ser una consecuencia por la falta de segmentación, de promociones y de estrategias de mercadeo que permitan recordarle al cliente la existencia de este producto en el mercado desde hace más de ochenta años. Nunca se ha realizado ningún tipo de campaña al respecto y tampoco existe ninguna investigación referente a este problema, sino hasta el momento hay únicamente supuestos, por lo que, será necesario ahondar en el tema y hallar los motivos pertinentes.

El propósito de esta investigación es brindar soluciones efectivas e innovadoras, que permitan aumentar las ventas en el año 2005, ofreciéndole al cliente un artículo de calidad, con amplios beneficios, como respaldo de una empresa conocida a nivel nacional e internacional y aporte de elementos

nutricionales fundamentales del producto, como por ejemplo: carbohidratos, vitamina C y proteínas, entre otros provechos para niños y adultos.

La investigación deberá involucrar no solo a los consumidores, sino también al equipo de ventas y distribución, los cuales permiten que el producto llegue a todos los rincones del país, y son los encargados de promover las ventas en los diferentes establecimientos.

Un estudio, realizado por SIMER (Servicios de Investigación de Mercados) muestra cómo Riviana Pozuelo es líder a nivel nacional con un 55.9% en ventas, además, de que es la única empresa centroamericana y una de las dos a nivel latinoamericano, certificada ISO 9002 (Ver anexo 7) por desarrollar sus labores bajo las más estrictas normas internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura, definidas por el Instituto Americano de Panificación (AIB siglas en inglés) y la Administración de Alimentos y Drogas (FDA, siglas en inglés) (Riviana Pozuelo,2004).

En Costa Rica, Riviana Pozuelo es una de las mayores empresas en la industria galletera, que desde hace muchos años exporta sus productos a Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, el Caribe, México y comunidades latinas en los Estados Unidos, en los cuales son muy bien aceptados (Riviana Pozuelo 2004) .

Con el fin de tener más claro los antecedentes de la compañía y el porqué de su importante posesionamiento, se procede a brindar información de su historia en nuestro país:

En el año 1919, un español llamado Felipe Pozuelo fundó en un pequeño edificio del Paseo Colón, frente al hospital San Juan de Dios, la “Fábrica de galletas y confites Felipe Pozuelo e hijos”. Poco a poco los productos Pozuelo adquirieron popularidad y prestigio entre el público costarricense.

En el año 1950 la fábrica había crecido tanto que decidieron trasladarse fuera del centro de San José. Se compró un amplio terreno en la Uruca y se construyó la primera etapa de la actual planta, la cual comenzó a funcionar en 1962. Dos años después la empresa pasó a manos de la compañía Grace & CO. Luego en 1970 fue adquirida en forma definitiva por Riviana Foods, Inc. De Houston Texas. Desde entonces todos los productos que se elaboran llevan la marca Riviana Pozuelo.

La línea de alimentos de Riviana Pozuelo la conforman ocho grupos de galletas, los cuales son: sodas, bañadas en aceite, surtidas dulces, sorbetos, cremas, Marías, otras galletas dulces y las de chocolate. Además, Riviana Pozuelo está encargada de distribuir a nivel nacional los productos Kern's y Ducal, ya que pertenecen a la Riviana Foods, Inc, entre los que pueden mencionarse: refrescos, frijoles molidos, chiles jalapeños, salsas de tomate y maíz dulce. Ver Anexo 6. (Riviana Pozuelo 2004).

Según el Gerente de Mercadeo, el Señor Olivier Paniagua, en el ámbito social y económico Riviana Pozuelo genera empleos a más de 1200 personas, dato significativo en el ámbito nacional, ya que según el Banco Central de Costa Rica, en el ámbito comercial durante el año 2003 se generó 322.392 empleos, lo cual aportó al producto interno bruto 267721.8 millones de colones.(Banco Central de Costa Rica,2003)

## I.2. JUSTIFICACION

Las estrategias de mercadeo permiten fomentar la compra y venta de los productos, el cual es el objetivo más importante en cualquier empresa, ya que si éste no se cumple, podría ponerse en riesgo la existencia de la compañía como tal, al no generar las utilidades necesarias para su mantenimiento.

La presente investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de mercadeo, encontrar la explicación necesaria respecto al descenso en las ventas de la galleta María, lo que permitirá contrastar conceptos sobre mercadeo y encontrar soluciones concretas al problema.

Es importante poner en práctica la teoría ya estudiada para ayudar a resolver un problema que beneficiaría tanto a la empresa como a cientos de trabajadores.

El presente trabajo se orienta hacia este problema específico, el cual no se ha tratado de resolver por ningún mecanismo o estrategia de marketing; simplemente no se han experimentado esfuerzos bien planteados y significativos para hacerle frente a la competencia, la cual ha crecido durante los últimos años. Por lo tanto, el estudio es de significativo valor para el enriquecimiento de la empresa y para el mercadeo.

Es preocupante para esta firma comercial la manera en que han bajado las ventas en la galleta María en el último año, como lo muestra el gráfico #1 en la página #8. Según el Gerente de Mercadeo, Riviana Pozuelo ha estado siempre muy confiada de ser la marca líder en el mercado costarricense. Dicho producto ha estado siempre en los primeros lugares de popularidad en el mercado nacional, pero la situación ha comenzado a cambiar con la caída de sus ventas.



Esta razón justifica que se haya escogido dicho problema como tema de investigación, ya que se podrá poner en práctica todos los elementos y estrategias aprendidas en la carrera de mercadeo, mediante ideas novedosas, reales y prácticas, las cuales podrían generar una solución valiosa y real a mencionado inconveniente.

### **I.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

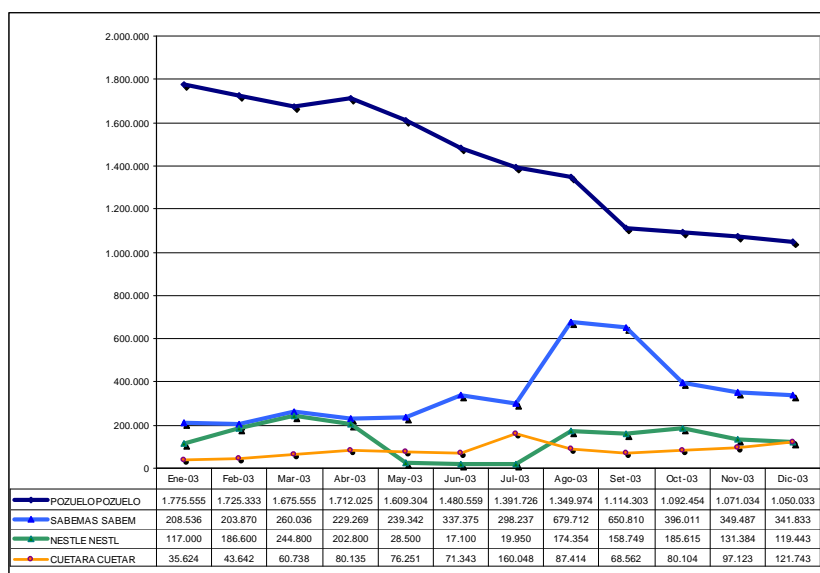
Kotler y Armstrong, (1998) se refieren a la mezcla de mercadotecnia con estas palabras “La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (p.51).

En efecto, la mezcla de mercadotecnia es sumamente importante para cualquier compañía que desee tener éxito en este mundo de negocios tan competitivo, ya que combina todos los elementos en un programa coordinado para lograr los objetivos de la empresa por medio de estrategias claras.

La investigación propuesta busca plantear estrategias de marketing en el producto, el precio, la plaza y la promoción, que permitan acrecentar las ventas en las galletas María en el área metropolitana, pues se ha evidenciado, desde enero del 2003 a diciembre del mismo año, y de enero del 2004 a Junio del 2004, una reducción muy marcada como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1

## Récord de Ventas Galletas María 2003

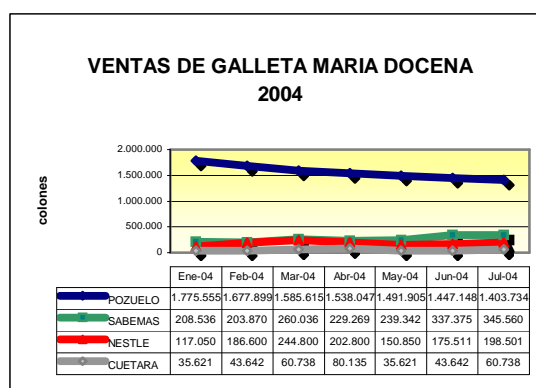


Fuente: Riviana Pozuelo, 2003

En el cuadro anterior se puede observar cómo han decaído las ventas en la galleta María Riviana Pozuelo en el último año en relación con su competencia, que se mantiene o sube en las ventas respectivas.

En el siguiente gráfico se muestra cómo la demanda del producto ha mermado en el primer semestre del 2004:

Gráfico 2



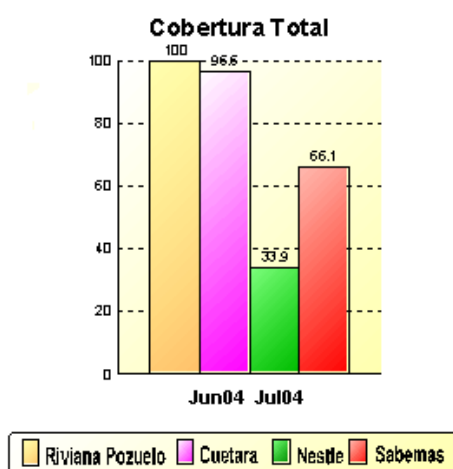
Fuente: Riviana Pozuelo, 2003

Es realmente preocupante cómo las ventas se han restringido este semestre, por lo que es necesario encontrar alguna solución, pues si no la demanda seguirá en declive, mientras la competencia podría fortalecerse cada día.

El siguiente gráfico demuestra el liderazgo que tiene la galleta María en el mercado nacional.

**Gráfico 3**

**PARTICIPACION EN VENTAS Y COBERTURAS  
POR MARCA  
GALLETA MARIA  
TOTAL PAIS  
SUPERMERCADOS**



Fuente SIMER, Auditoría de galletas 2004

Es importante tomar en cuenta que a pesar de ser la galleta líder de este tipo en el mercado costarricense, tiene una competencia que va creciendo paso a paso, por lo que no debe descuidarse; y es precisamente lo que está haciendo en este momento, según una entrevista realizada el miércoles 11 de Febrero del 2004 al Gerente de Mercadeo de Riviana Pozuelo S.A, quien manifiesta la importancia de este problema, pues desde 1919, cuando el empresario Felipe Pozuelo, de nacionalidad española, fundó esta fábrica en la ciudad de San José, hasta el día de hoy, las galletas María no han tenido ningún tipo de campaña promocional, por lo que no existe ninguna estrategia que permita recordarle al cliente que la galleta existe, para hacer énfasis en su marca y hacerle frente a la competencia que se ha ido fortaleciendo con el tiempo. El señor Paniagua manifiesta que los únicos

esfuerzos que se han hecho han sido una que otra degustación en los supermercados y material impreso en el punto de venta con el logotipo de la empresa y la figura de dicha galleta.

Respondiendo a la pregunta de por qué no se ha realizado ninguna tipo de campaña, el señor Paniagua argumenta que hasta el día de hoy no se ha tomado en cuenta porque se le ha dado más atención a los otros tipos de galleta, pensando en que como María es la líder en su tipo, no era necesario. Sin embargo, reconoce que por esa razón están teniendo reducciones dada a la competencia y otros factores, y que si no se toman las medidas necesarias y se sigue con la tranquilidad de siempre, es posible que en un tiempo no muy lejano la competencia pueda rebasarlos.

Cabe recalcar que, según un estudio realizado, la galleta María es un alimento con gran valor energético, debido a su alto contenido en hidratos de carbono y grasas, por lo tanto recomendada para un desayuno sano, combinada con frutas y leche (CONSUMER, 1998)

### **I.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo implementar estrategias de mercadeo para la galleta María de Riviana Pozuelo, las cuales permitan aumentar las ventas en el año 2005?

### **I.3.2 SISTEMATIZACIÓN: Subproblemas de la investigación**

- ¿Cuál es el proceso de distribución utilizado actualmente por Riviana Pozuelo?
- ¿Qué segmento del mercado compra las galletas María? ¿Qué características poseen?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la galleta y la empresa con respecto a la misma?
- ¿Cómo se encuentra el precio en relación con la competencia?
- ¿De qué manera influye en el proceso de ventas la ausencia de estrategias de marketing?
- ¿Qué opinión tiene el mercado sobre la galleta María ?
- ¿Cuáles son los lugares donde la gente compra más dicho producto?
- ¿Cuáles son los principales motivos que inducen a la gente a comprar esta galleta?
- ¿Cuáles son los mejores medios para promocionar este artículo?

### I.3.3 Matriz del diseño de investigación

| TEMA  | PROBLEMA  | OBJETIVOS  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | GENERAL  | ESPECÍFICOS   |
| Estrategias de mercadotecnia para la galleta María de Riviana Pozuelo | ¿Cómo realizar estrategias de mercadotecnia para la galleta María de Riviana Pozuelo? | <b><i>I.Objetivo general de diagnóstico:</i></b><br><br>Analizar estrategias de mercadotecnia que permitan aumentar las ventas de la galleta María en el año 2005 en un 20%.           | 1 Reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la galleta María y de la compañía con respecto a la misma. |
|   |   |  | 2. Describir la logística del sistema de distribución utilizado actualmente por Riviana Pozuelo S.A.                            |
|   |   |  | 3 Comparar los precios de la competencia con el de la galleta María de Riviana Pozuelo.   |
|   |   |  | 4. Determinar el segmento de mercado a quien dirigir los esfuerzos de mercadotecnia.  |
|   |   | <b><i>II.Objetivo general de propuesta</i></b><br><br>Desarrollar estrategias de mercadotecnia que permitan aumentar las ventas de la galleta María de Riviana Pozuelo en el año 2005. | <b>ESPECÍFICOS</b>  |
|   |   |  | 1. Elaborar ejemplos de productos nuevos basados en la galleta María para un segmento específico.                               |
|   |   |  | 2. Determinar estrategias promocionales que permitan reforzar las ventas.   |
|   |   |  | 3.Distinguir estrategias de mercadeo con el fin de mejorar el canal de distribución.  |

### I.3.4 Matriz de operacionalización de variables:

| Variables                             | Definición conceptual  | Definición operacional  | Indicadores  | Instrumentos de recolección de datos    |
|---------------------------------------|--|---|--|---|
| FODA                                  | Es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa para obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones. | Entrevista y análisis de información recolectada sobre las diferentes situaciones y características que afectan a la empresa de manera interna y externa, positiva y negativamente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de marca reconocida</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Inversión</li> <li>• Costos</li> <li>• Competencia</li> <li>• Demografía</li> <li>• Estabilidad económica</li> <li>• Necesidades y gustos de los clientes</li> <li>• Investigación</li> </ul> | 1. Entrevista<br>2. Análisis documental |
| Logística del sistema de distribución | Conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto a la disposición del consumidor.   | Serie de preguntas mediante entrevista a una persona conocedora sobre las características del sistema de distribución utilizado por Riviana Pozuelo.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Manejo</li> <li>• Control de Inventarios</li> <li>• Procesamiento de pedidos</li> <li>• Transporte</li> </ul>   | 1. Entrevista                           |
| Precios                               | Cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener un producto.  | Mediante observación en establecimientos comerciales se definirá cómo se encuentra la galleta María de Riviana Pozuelo en comparación con los precios de la competencia.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> </ul>  | 1. Observación                          |
| Segmento de mercado                   | Grupo de consumidores que responden en forma similar a una serie determinada de estímulos de mercadotecnia.  | Mediante cuestionarios aplicados a una muestra probabilística sobre el consumo del producto, razones de uso y características.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de compra</li> <li>• Razones de uso del producto</li> <li>• Frecuencia de compra</li> <li>• Ocupación</li> <li>• Ingresos económicos</li> <li>• Nivel académico</li> </ul>  | Encuesta                                |



## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que sirve de base para la presente investigación se fundamenta en las diferentes estrategias de mercadotecnia, las cuales ayudarán a lograr los objetivos previstos. Estas estrategias se dirigirán a cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción, los cuales son imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en este caso, el aumento de las ventas de la galleta María de Riviana Pozuelo, el que se podría lograr únicamente con estrategias que ayuden a cumplir con las necesidades de dicha firma comercial.

Para Kotler y Armstrong, (1998) “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.”(p. 4)

Hoy en día es necesario comprender que la mercadotecnia no se refiere exclusivamente a vender por vender, sino que se preocupa por cada una de las necesidades de los clientes y satisfacerlas, de donde nace la mezcla de mercadotecnia y sus estrategias, para analizar cada uno de sus componentes y brindar a los consumidores soluciones acertadas.

La mezcla de mercadotecnia es todo el conjunto de variables de mercadotecnia que prepara una empresa para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores. (Gestiopolis, 2003)

Por otro lado, las estrategias son las que ayudarán a aplicar las medidas necesarias a la mezcla de mercadotecnia, con el propósito de obtener las metas

y objetivos planteados, como lo menciona Kotler y Armstrong, (1998) “La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia mediante la cual la unidad de negocios espera lograr los objetivos de mercadotecnia “. (p.57).

En este mismo sentido Ferrel,Hartline y Lucas (2002) definen las estrategias de manera más clara: “ Es la forma en que la empresa logra sus objetivos , consiste en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados” (p. 22).

Entre los componentes de la mezcla de mercadotecnia y sus estrategias se encuentra en primer lugar el producto, el cual Kotler y Armstrong (1998) lo definen como: “cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.(p.239)

Schnarch (2002) amplía este concepto diciendo que:” un producto es un conjunto de atributos identificables que poseen un nombre descriptivo o genérico como gaseosas, zapatos o seguros, pero en un sentido más amplio cada marca es un producto distinto”. (p.11)

Cualquiera de las dos definiciones anteriores hacen referencia al concepto de producto, en el cual se deja claro que es aquel bien adquirido para satisfacer una necesidad o un deseo. Cabe recalcar que un producto puede ser un servicio, el cual no es tangible, pero satisface alguna necesidad y la mayoría de veces se paga por el mismo.

En este caso, el producto es la galleta María Riviana Pozuelo.

Las estrategias relacionadas con el producto según Ferrel et al. (2002) son:

1. Innovación
2. Nuevas líneas: productos relacionados muy de cerca
3. Extensiones en la línea de productos: complementar una línea con nuevos estilos
4. Mejoras o cambios en los productos existentes
5. Reposicionamiento: modificación de productos para orientarse a nuevos mercados
6. Reducciones en los costos.

Además de estas estrategias podrían agregarse otras de gran interés, como lo son:

1. Ampliación de los usos del producto, brindando información a nuevos usos , por ejemplo nuevas recetas.
2. Estrategias de retención, entre las cuales encontramos:
  - a) mantenimiento de la preferencia del cliente, por ejemplo manteniendo una imagen de calidad constante, b) simplificación del proceso de compra para el cliente.
3. Estrategias de captación de clientes: mejorando las cualidades, aumentando la publicidad, reduciendo precios, diseñando y promoviendo beneficios únicos, utilizando empaques y servicios exclusivos. (Schnarch et al., 2002).

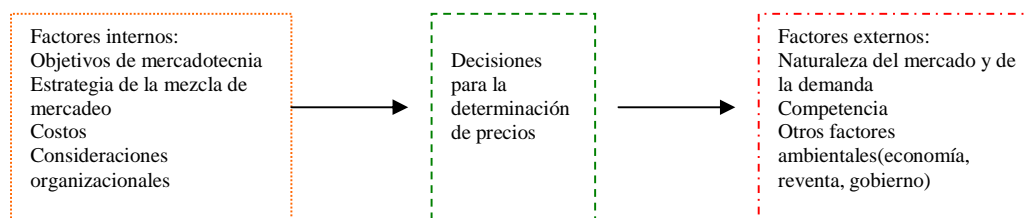
Sin duda alguna, son los objetivos dirigidos al producto los que brindan un camino claro hacia dónde se desea llegar y cuales estrategias deben ser utilizadas.

Con respecto al precio, para la mayoría de los consumidores estiman que es uno de los factores para tomar en cuenta a la hora de realizar la compra de algún producto.

Dolan,R (1995) se refiere a precio como: “ Costo financiero total que el producto representa para el cliente, incluidos descuentos y rebajas”. (p.5).

Kotler y Armstrong (1998) describen precio como “cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio, o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlos”. (p.312)

En la siguiente figura diseñada por Kotler y Armstrong,(1998) se muestra claramente los factores que afectan las decisiones de precio (p. 312)



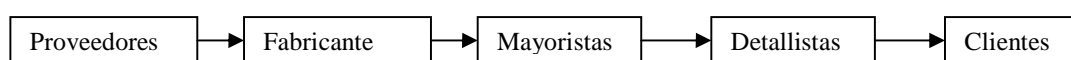
Definitivamente el precio dependerá de los objetivos que la compañía tenga y de su estrategia. Así mismo, tiene relación con el mercado, la demanda y la competencia que tenga el producto.

Stanton, Etzel y Walker (1999) manifiestan que: “el precio es un factor significativo en la economía porque influye en sueldos, alquiler, intereses y utilidades, influye en la mente del consumidor porque la mayoría es sensible al precio y además influye en la empresa porque afecta la posición competitiva y su participación en el mercado”. (p. 301-302)

Entre las estrategias de marketing para una fijación de precios deberá considerarse, según Ferrel et al (2002) los siguientes aspectos: Costos, demanda, precios de los competidores. No debe regirse por un impulso ciego de alcanzar a los competidores.( p.139)

Es importante, a la hora de aplicar estrategias referentes a precios, tomar en cuenta que dependiendo del mercado al cual desee dirigirse, así también la percepción del valor es diferente.

Para conseguir un producto “X”, éste ha debido pasar todo un proceso llamado plaza o canal de distribución, el cual se explica a continuación, según Kotler y Armstrong (1998):



Antes que nada, debe quedar muy claro el concepto de canal de distribución, el cual Kotler y Armstrong (1998) lo expresan de la manera más clara como: “ Conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo”. (p. 354)

Ferré y Ferré (1996) dividen las funciones de la distribución de la siguiente manera:

- Transporte físico: envío y traslado del producto.
- Cobertura geográfica: colocar el producto en forma diseminada entre todos los detallistas de la zona geográfica que cubren.

- Acomodación “lotes de venta”: vender al detallista lotes de producto adecuados a su tamaño y necesidad.
- Almacenamiento: constituirse en definitiva en elemento regulador de la oferta y la demanda.
- Servicio venta cliente: constituirse en vendedor por cuenta del fabricante negociando sus productos.
- Servicio entrega: facilitar a su clientela el producto en el lugar, el tiempo y en las condiciones pactadas.
- Servicio instalación: en ciertos productos, instalar la mercancía, el producto, la máquina adecuadamente.
- Servicio reparación – mantenimiento- post venta: el mayorista ha de asumir las funciones de “técnico” del fabricante.
- Financiamiento: absorbiendo el riesgo de la comercialización, repartiendo el riesgo de cobro.
- Servicios promoción: “repartiendo” las promociones del fabricante al detallista, es decir, haciendo llegar las promociones para el consumidor al detallista. (p.77-78).

Además de las funciones anteriores Kotler y Armstrong, (1998) amplían un poco más, agregando las siguientes funciones de:

1. Información

2. Contacto: encontrando los presuntos compradores y comunicarse con ellos

3. Igualamiento: ajustando la oferta conforme a las necesidades de los compradores. (p. 355)

Existen diversas opciones estratégicas referentes a los canales de distribución, como lo mencionan Ferrel et al (2002).

- Distribución exclusiva: suele asociarse con productos de lujo

- Distribución selectiva: es el derecho a vender un producto en una región determinada, por ejemplo las franquicias.
- Distribución exhaustiva: hace que un producto esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta posibles.

En el caso de la presente investigación, el tipo de distribución es exhaustivo, por ser un producto de consumo masivo.

Por último, y no menos importante, se encuentra la promoción o comunicación, la cual es según Dolan,R (1995): “ Medio para hablar con los clientes, con los clientes potenciales y con otras personas importantes, para la organización como los distribuidores”,(p.36)

La promoción, por lo tanto, sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.(Taveras, 2003).

La promoción, o mejor dicho la comunicación, elemento perteneciente a la mezcla de mercadotecnia, se reúne claramente en un concepto denominado mezcla promocional, la cual es una parte de la [mezcla comercial](#) y se define como el conjunto de actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo.(Taveras, 2003)

Kotler y Armstrong, (1998), hacen referencia a cuatro instrumentos de los que está compuesta la mezcla promocional:

1. Publicidad: forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

2. Venta personal: presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa, con el propósito de colocar el producto y desarrollar relaciones con los clientes.
3. Promoción de ventas: incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o un servicio.
4. Relaciones públicas: creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una “imagen corporativa” positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables. (p.428)

Además de lo mencionado anteriormente, Taveras (2003) menciona otros elementos fundamentales que llegan a completar los anteriores, como lo son:

1. La promoción de ventas:

Es una actividad estimadora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el patrocinador y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula los pedidos.

Muchas veces está dirigida al consumidor, pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa, u otros miembros del canal de distribución.

2. La publicity o publicidad no pagada:

Es una forma especial de relaciones públicas, que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia a través de los medios masivos de comunicación.



Pero varios factores la distinguen de la publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

Entre las estrategias para la mezcla de promoción, se encuentran según Kotler y Armstrong (1998):

- Estrategia de empujar: utiliza la fuerza de ventas y la promoción, orientada al consumidor para empujar al producto a lo largo de los canales.
- Estrategia de jalar: requiere un gasto considerable en publicidad y promoción, con el fin de crear demanda del producto. ( Pág. 439).

En el aspecto de promoción, como se indicó anteriormente, Pozuelo no le ha brindado a la galleta María, ningún tipo de mezcla promocional.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de Investigación

##### **3.1.1 Descriptivo:**

Según Hernández, Fernández y Baptista, (1998) el propósito de una investigación descriptiva es describir situaciones y eventos, especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido al análisis y de esta forma decir cómo se manifiesta el fenómeno. (p.60)

En este caso específico, se busca describir y hacer énfasis en la galleta María y su entorno como tal, además de detallar el comportamiento de compra que tiene el consumidor hacia el producto, la competencia, el sistema de distribución, y ofrecer estrategias de mercadeo que permitan engrosar las ventas en gran medida, para satisfacer las necesidades e intereses no sólo de la empresa, sino también de los consumidores actuales y potenciales.

## 3.2 Sujetos y Fuentes de Información

### 3.2.1 Sujetos

Los sujetos corresponden a Agentes de Ventas a quienes se les realizó una encuesta y a los gerentes de la compañía Riviana Pozuelo a quienes se les entrevistó, con el fin de obtener una información mucho más amplia.

### 3.2.2 Fuentes de Información

En la presente investigación se utilizan los tres tipos de fuentes:

1. **Fuente primaria:** se realizó una investigación por medio de una encuesta, a 384 personas del área metropolitana, sobre el consumo de la galleta María y por medio de ésta se obtuvieron conclusiones para este trabajo, como lo fue darse cuenta que son las amas de casa quienes más compran la galleta María.
2. **Fuente secundaria:** utilizando medio de medios como Internet, en donde existen bancos de información con diferentes referencias a publicaciones u otro tipo de material importante para el tema en estudio.
3. **Fuente terciaria:** utilizando estudios ya realizados por determinados organismos, en donde se identifican aspectos relevantes para la elaboración del presente documento.

### 3.3 Muestreo

Para la elaboración de la muestra, se utilizó la fórmula de la muestra probabilística infinita, pues todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos:

En esta investigación se trabajó con límites de confianza de un 95%, siendo este un nivel alto de confianza, ya que a mayor nivel de confianza la muestra es más grande, por lo que es más representativa.

El valor de Z de la distribución normal estándar equivale a 1.96, con un margen de error de 5%.

Las proporciones a investigar están definidas por 0.5 \* 0.5, debido a que se ha comprobado matemáticamente que esta es la máxima variabilidad y se utiliza porque no se conoce el comportamiento de los sujetos.

$$\left( \frac{n = Z \cdot \frac{x/2}{\sqrt{P \cdot Q}}}{d} \right)^2$$

En donde:

n= muestra

Z x/2= límites de confianza

P\*Q= proporciones a investigar

d= límite de confianza

A continuación el resultado:

$$n = \left( \frac{1.96 \sqrt{0.5 * 0.5}}{5\%} \right)^2$$

$$n = \left( \frac{1.96 * 0.5}{5\%} \right)^2$$

$$n = 384$$

La confiabilidad y validez están determinadas por medio de una aplicación de prueba piloto a una muestra, con el fin de realizar los cambios necesarios para que las preguntas estuviesen bien estructuradas y se midiese lo que realmente se deseaba medir.

### 3.4 Instrumentos de Recolección de Datos

Con el fin de obtener los datos necesarios para efectuar el análisis de la información y proceder a realizar la propuesta, se aplicaron los siguientes instrumentos:

#### 3.4.1 Cuestionario:

Este es el instrumento más utilizado para recolectar datos, ya que permite medir una o más variables. De este modo, se tuvo la posibilidad en esta investigación de formular preguntas abiertas y cerradas: éstas últimas para medir de manera más directa las diferentes variables, y las abiertas, con el objetivo de obtener una percepción más amplia de los encuestados. Las preguntas fueron elaboradas de manera clara y precisa, en un lenguaje adecuado.

Estas se aplicaron a dos sectores diferentes:

- Una muestra de 384 amas de casa
- Una población de 75 agentes vendedores de Riviana Pozuelo.

Ver anexos 4 y 5

Para la realización de la encuesta a las amas de casa, se obtuvo la colaboración de 5 trabajadores de Riviana Pozuelo, a quienes se les dio una capacitación sobre cómo aplicar los cuestionarios, estos fueron aplicados en diferentes zonas del área metropolitana entre ellas fuera de pulperías, abastecedores, sodas etc.

### **3.4.2 Entrevista:**

Con el fin de conocer información vital para este estudio, se procedió a aplicar este instrumento a personas encargadas y especializadas en el área de mercadeo de la compañía Riviana Pozuelo, concretamente al Señor Olivier Paniagua, Gerente de Mercadeo y Ventas, quien fue la persona encargada de colaborar con el presente estudio y con las entrevistas realizadas a su persona en diferentes momentos. En este caso se aplicó una entrevista formal estructurada. Por otro lado, se realizaron entrevistas informales a personas encargadas de diferentes establecimientos sobre el precio de los productos y su venta, esto con el objetivo de obtener una visión más clara de la situación y de la competencia.

Ver anexos 2 y 3

## **3.5 Alcances y Limitaciones**

### **3.5.1 Alcances**

- Se determinó el segmento de mercado específico al cual deben ir dirigidos los esfuerzos de mercadeo, como lo son las amas de casa de la clase media.
- Se realizó un análisis situacional de la galleta María y la empresa como tal, de gran valor para la compañía y para los objetivos de la presente investigación.
- Se identificó el tipo de establecimiento donde las personas compran más este producto.
- Se logró captar la opinión de los compradores de dicho artículo respecto al precio.
- Se identificaron las razones de compra de la galleta María.
- Se examinó la logística del sistema de distribución, dando buenos resultados.
- Se distinguieron las estrategias necesarias para lograr un aumento en las ventas.

### **3.5.2 Limitaciones**

- ➡ La encuesta fue aplicada a una muestra representativa del área metropolitana, por lo cual no se sabe la opinión de consumidores del producto en provincias como Puntarenas, Guanacaste y Limón.
- ➡ Únicamente se analizó el grupo de compradoras del producto, se dejó de lado a un segmento importante como son los niños, quienes se supone lo consumen en gran medida.
- ➡ Por falta de acceso a personal clave de la competencia, el análisis de la misma se limitó a lo que conoce Riviana Pozuelo, información de internet, precios y distribución de sus productos.

## **ANALISIS SITUACIONAL**



Antes de definir cualquier tipo de estrategia a implementar, es necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de aquellos componentes que inciden en las condiciones que enfrenta la empresa.

El Análisis Situacional se divide en el entorno interno y externo, los cuales se explican a continuación.

#### **4.1 Entorno Interno**

##### **4.1.1 Mano de Obra:**

Según el Gerente de mercadeo, a quien se le hizo una entrevista el día 9 de Agosto del 2004, Riviana Pozuelo cuenta con una mano de obra altamente calificada con valores como lo son: servicio al cliente, calidad, respeto, ética y moral

Además cuenta con más de 1200 empleados, que permiten realizar la producción y administración de sus productos, entre los cuales se encuentran 900 personas encargadas de la producción, 250 en el área de ventas, 50 en administración y 75 agentes de ventas, los cuales brindan el servicio alrededor del país.

##### **4.1.2 Disponibilidad de Recursos:**

La empresa cuenta con apoyo y recursos financieros, organizacionales, humanos y de experiencia para crear ventajas competitivas, y por supuesto, satisfacer las necesidades de los clientes.

El Sr.Olivier Paniagua, manifiesta la satisfacción de contar con recursos propios los cuales satisfacen las necesidades de la compañía, sin embargo, tienen

líneas de crédito con instituciones bancarias nacionales, tanto estatales como privadas.

En cuanto a la galleta María los gerentes manifiestan que están dispuestos a invertir de acuerdo a las estrategias propuestas, ya que no existe un presupuesto para ésta galleta, si no, se destina un porcentaje total, el cual se distribuye por marca, según las necesidades de la empresa, El gerente de Mercadeo menciona que con una idea novedosa sería posible invertir lo necesario, para que las ventas aumentaran, dependiendo por supuesto, del crecimiento que se vaya a tener.

Por lo tanto la presente investigación significa, un paso para que la empresa conozca su mercado y las posibles oportunidades, de tal forma que permita implementar sus recursos para el éxito futuro del producto.

#### **4.1.3 Tecnología**

A través del tiempo, Pozuelo se ha preocupado por mantener tecnología de punta que permita una mayor producción ha menor tiempo, por lo cual se ha ido adquiriendo maquinaria nueva en el área de producción y de ventas.

Don Olivier Paniagua, trabajador de la compañía, indica que la última compra en tecnología para aumentar la producción fue en Junio del 2004, compañías extranjeras brindan este servicio, de actualización.

Pozuelo produce un promedio de 60 toneladas de galletas diarias. Debido a su crecimiento dinámico, Pozuelo recientemente decidió modernizar su sistema de ventas incorporando hardware y soluciones de software de [Zebra Technologies](#) y MC Logística. Los dos líderes de la industria previeron a Pozuelo con una solución

automatizada para optimizar sus procesos de ventas. La solución consiste de impresoras de códigos de barra Cameo 3 de Zebra y un software de ventas de MC Logística que corre en las SPT 1700 y 1800 de [Symbol Technologies](#).

Actualmente, el proceso de ventas de Pozuelo consiste de tres módulos independientes, pre-venta, ruteo y comercio electrónico. De esos tres, las fases de pre-venta y ruteo han sido automatizadas, incrementando así la productividad de la compañía y mejorando el control de los pedidos y en general los procedimientos de ventas.

Para el módulo de pre-venta, el vendedor de Pozuelo visita clientes e ingresa la información del pedido en la Hand Held haciendo uso del lector de códigos de barra. El pedido es enviado a Pozuelo vía módem o cuando el vendedor regresa a Pozuelo. Después de que el pedido ha sido descargado de la Hand Held, la información es procesada y el cliente recibe la mercadería y su factura el día siguiente.

Por su parte, el vendedor de ruteo, carga su camión de acuerdo con los datos que provee el sistema de facturación. A cada vendedor se le asigna un área de ventas diferente o zona. Dentro de cada una de estas zonas, se asigna una ruta específica para cada día de la semana. La hand held de cada rutero sugiere la ruta menos cara para visitar a los clientes. En cada visita, el rutero provee al cliente con los productos y le factura en el sitio. El equipo portátil mantiene un control del inventario en el camión, clientes visitados, productos vendidos, dinero recibido, facturas y pagos pendientes.

En ambos escenarios, las impresoras portátiles Cameo 3 de Zebra juegan un role crítico, además de su poco peso, 1.4 libras, el paquete Cameo 3 soporta fuertes golpes. Este tipo de impresora es ideal para transacciones de punto de venta, entrega de paquetes u otras aplicaciones de tiquetes o recibos.

La Cameo 3 tiene un área máxima de impresión de 2.83 por 10 pulgadas (71.9 por 254 mm) con una batería estándar, una resolución de 203 dpi (8 puntos por mm), y una velocidad de 3 pulgadas (76.2 mm) por segundo. Mc logística 2004

#### **4.1.4 Organización**

La estructura organizacional se puede apreciar en el organigrama, en la página siguiente.

En cuanto a este aspecto cada nivel esta autorizado para tomar las decisiones pertinentes a su puesto, sin embargo, en el caso de decisiones demasiado importantes, la Dirección es quien tiene la palabra final, según entrevista realizada al Gerente.

El Gerente de mercadeo manifiesta que el promedio de permanencia de los trabajadores es de ocho años, como mínimo, además se brindan capacitaciones constantemente. La productividad del recurso humano en la empresa se mide con los parámetros necesarios que les brinda el ISO 9000.

La empresa utiliza medios de comunicación como lo son: internet, beeper, radios, teléfonos, la comunicación es de forma vertical, tratando siempre de ser lo más horizontal posible, según el Sr Paniagua.

Según el gerente de mercadeo, los factores claves que le permiten a la empresa competir con éxito en el mercado es la filosofía de calidad, factor humano y servicio al cliente.

#### **4.1.5 Entorno del Cliente**

Según una encuesta realizada en Abril del 2004 se obtuvieron los siguientes resultados :

Los clientes actuales de la galleta María son mujeres, amas de casa quienes son las encargadas de realizar las compras y llevar el control de los alimentos en el hogar. Cabe mencionar quienes las compran son las mujeres, pero sobre todo para el consumo de sus hijos.

La frecuencia de consumo de la galleta María es de 1 a 5 veces por semana, entre las razones de compra se encuentran, según orden de preferencia por parte de los consumidores:

1. Sabor
2. Para la merienda de los niños
3. Para el Desayuno
4. Por Precio
5. Por Tradición
6. Para elaborar sus postres
7. Para el refrigerio

Este producto lo compran sobre todo en supermercados, seguido por pulperías.

En cuanto a la opinión general del producto el 57% de los encuestados manifiesta que el producto es de buena calidad.

Según un estudio realizado por M Sc.Carmen Ivankovich en julio del año 2000, llamado "Análisis cualitativo sobre la galleta Club Extra" la edad adulta de los consumidores de la galleta María se encuentra entre 36 a 55 años.

Según el gerente de mercadeo de Riviana Pozuelo los costarricenses son altos consumidores de galletas, éstas son parte básica de la dieta, además influyen elementos como la tradición, la calidad y el precio.

#### **4.1.6 Competencia**

En cuanto a la competencia, existe para la galleta María de Riviana Pozuelo tres competidores importantes quienes son: Cuétara, Nestle y Sabemas quienes ofrecen también galletas María, la mayoría de ellos a un precio menor que el que tiene Riviana Pozuelo, como lo muestra el cuadro 1, sin embargo ninguno de ellos presenta algún tipo de campaña promocional que le recuerde a la gente sobre su presencia en el mercado, pudo observarse que Nestlé presenta un sitio en internet llamado [www.nestle.co.cr](http://www.nestle.co.cr) de gran interactividad, con concursos, recetarios etc, a través de la web, Riviana Pozuelo posee un sitio en internet, pero se enfoca en mayor medida a solo información. al igual que Cuétara.

Otro aspecto importante es que todas sus competidoras distribuyen sus productos directamente, al igual que lo realiza Pozuelo a nivel nacional.

Por otro lado, Nestle es una marca reconocida a nivel mundial, ya que se encuentra en los cinco continentes y en más de sesenta países, según (Nestle 2004) y tiene una gran trayectoria en Costa Rica ya que fue la primera estructura en su marca creada en América Central en el año 1937.(Nestle 2004)

Cuétara se encuentra en Costa Rica desde 1935 (Cuetara 2004)

**Cuadro 1**

Comparación de precios galletas María en sus dos presentaciones

| Marca            | Precio María Docena | Precio María Tubo |
|------------------|---------------------|-------------------|
| Riviana Pozuelo  | ¢514                | ¢213              |
| Nestlé           | ¢535                | ¢220              |
| Cuetara          | ¢320                | ¢190              |
| Sabemas          | ¢318                | ¢192              |
| Gama             | ¢303                | ¢191              |
| Cuetara Integral | <b>¢300</b>         | ¢190              |

Fuente: Observación Agosto 2004

**4.1.7 Proveedores**

Los proveedores son un factor vital en el sistema general de la compañía , ya que proporciona los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes en este caso los proveedores que utiliza Riviana Pozuelo para la producción de galletas María, según entrevista realizada al gerente de mercadeo son:

- Dos Pinos proveedor de leche
- Molinos de Costa Rica proveedor de harina
- Liga de la Caña proveedor de Azúcar
- Corrugadora de Empaques Belén
- Cister y Yanber proveedor de Empaques

#### **4.1.8 Intermediarios**

Entre los intermediarios con que cuenta Riviana Pozuelo se encuentran los revendedores quienes compran el producto en distribuidoras u otros almacenes para revender el producto a diferentes establecimientos, estos intermediarios son más conocidos como “rutereros”, además de los mayoristas o detallistas.

Por otro lado cuenta con los distribuidores independientes, los cuales sirven de intermediarios para hacer llegar los productos a los diferentes establecimiento, sin embargo son únicamente tres empresas ubicadas en Heredia, Alajuela y Limón.

#### **4.1.9 Públicos**

Según Kotler et al (1998) : “Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la habilidad de una organización para lograr sus objetivos, o que causa un impacto en esa habilidad”. Pág 75

Entre los públicos más importantes que tienen influencia en la organización son, según el Sr Paniagua:

Públicos de los medios: periódicos, revistas, TV y radio, los cuales siempre ofrecen noticias positivas o negativas de la empresa.

Públicos locales: Pozuelo se preocupa por los ciudadanos, sobre todo los niños, ofreciéndoles programas de aprendizaje y otras actividades importantes para el desarrollo de los mismos.



Público general: la empresa se inquieta por la actitud de los ciudadanos a sus productos, es por esto que es la única en su industria que tiene el ISO 9000, el cual exige, excelencia en la calidad y el servicio de la compañía.

Públicos internos: Por supuesto que a sus empleados los mantienen capacitados y motivados para que se sientan parte de la compañía y lo reflejen en su trabajo y en el público externo.

## **4.2. Entorno Externo**

### **4.2.1 Legal / Político**

En el aspecto legal, los recientes tratados de libre comercio, perjudican a la empresa y al producto, debido a la cantidad de galletas que son importadas al país, y que por lo tanto atrae a los consumidores nacionales. Por otro lado la favorecen ya que permite ampliar sus mercados a otros países traspasando así, las fronteras, según entrevista realizada al Gerente de mercadeo de la compañía.

Según el Señor Paniagua la empresa se rige bajo las normas que dicta la ley y no hay ningún problema en cumplirlas por parte de ellos.

### **4.2.2 Ambiente Económico**

En cuanto al crecimiento y la estabilidad económica, nuestro país se ha caracterizado por ser una de las mejores economías a nivel centroamericano.

Así lo menciona el Presidente de la República Dr. Abel Pacheco de la Espriella

en un discurso Encuentro con Empresarios del Estado de la Florida:

“Algunas cifras ilustran la magnitud del esfuerzo y los importantes logros que hemos alcanzado en procura de ese objetivo.

En el año 2003, el ingreso anual per capita fue de \$4,263, mayor al monto alcanzado por Argentina y Brasil y similar al de Chile.

En ese mismo periodo, logramos reducir el porcentaje de pobreza en dos puntos porcentuales, ubicándose en poco más de un 18%.

Uno de los más bajos del mundo en desarrollo.

La expectativa de vida en Costa Rica es 78.1 años, un año más que en los Estados Unidos.

La tasa de analfabetismo entre adultos es del 4,3 %, más baja que la observada en muchos países desarrollados.

Costa Rica ocupa el puesto 42 entre 175 países examinados en el Índice De Desarrollo Humano 2003.

Históricamente, Costa Rica ha estado y está determinada a mejorar la entrada a otros mercados para los productos costarricenses y consolidar la llegada de inversión extranjera a nuestro país.

Costa Rica ha firmado tratos de libre comercio con México, Canadá, Chile, República Dominicana, América Central, Panamá y Trinidad y Tobago.

La inexistencia de ejército y la consecuente concentración de las inversiones públicas en desarrollo humano, nos han permitido registrar indicadores de salud propios de los más avanzados países desarrollados.

Tenemos una tradición de más de 100 años de democracia, la más larga y estable de América Latina y una sólida situación de estabilidad social y paz interna.”(Discurso Presidente 2004)

#### **4.2.3 Ambiente Tecnológico**

Los grandes avances tecnológicos permiten que las empresas puedan tener un gran crecimiento, lo que beneficia por supuesto a Riviana Pozuelo, como se menciona anteriormente se trata de estar siempre con tecnología de punta.

Cada nueva tecnología reemplaza a una antigua, creando así nuevas oportunidades.

#### **4.2.4 Ambiente Demográfico**

Es importante conocer sobre el ambiente, debido a que éste involucra personas y estas son las que conforman los mercados.

Una creciente población significa crecientes necesidades humanas necesarias de satisfacer y mayores oportunidades para las empresas.

Según un reporte del Estado de la Nación en Costa Rica el comportamiento demográfico se puede observar de la siguiente forma:

| <b>Demografía</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Población total</b>   | <b>3.564.631</b> | <b>3.656.519</b> | <b>3.747.006</b> | <b>3.837.674</b> | <b>3.925.331</b> | <b>4.008.265</b> | <b>4.089.609</b> |
| Según sexo   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Masculina</i>   | 1.813.346        | 1.859.976        | 1.905.866        | 1.951.858        | 1.996.350        | 2.038.585        | 2.080.026        |
| <i>Femenina</i>  | 1.751.285        | 1.796.543        | 1.841.140        | 1.885.816        | 1.928.981        | 1.969.680        | 2.009.583        |
| <b>Densidad de población</b> (habitantes por kilómetro cuadrado) | <b>69,8</b>      | <b>71,6</b>      | <b>73,3</b>      | <b>75,1</b>      | <b>76,8</b>      | <b>78,4</b>      | <b>80,0</b>      |
| <b>Tasa bruta de natalidad</b> (por 1.000 habitantes)            | <b>23,2</b>      | <b>22,5</b>      | <b>21,8</b>      | <b>21,9</b>      | <b>21,4</b>      | <b>19,2</b>      | <b>17,6</b>      |
| <b>Años</b>  | <b>1996</b>      | <b>1997</b>      | <b>1998</b>      | <b>1999</b>      | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      |
| <b>Tasa general de mortalidad</b> (por 1.000 habitantes)         | <b>4,1</b>       | <b>4,1</b>       | <b>4,2</b>       | <b>4,2</b>       | <b>4,1</b>       | <b>3,9</b>       | <b>3,7</b>       |
| <b>Tasa de mortalidad infantil</b> (por 1.000 nacidos vivos)     | <b>11,8</b>      | <b>14,2</b>      | <b>12,6</b>      | <b>11,8</b>      | <b>10,2</b>      | <b>10,8</b>      | <b>11,2</b>      |
| <b>Tamaño promedio del hogar</b> (personas)                      | <b>4,1</b>       | <b>4,1</b>       | <b>4,0</b>       | <b>4,1</b>       | <b>4,1</b>       | <b>4,0</b>       | <b>3,9</b>       |
| <b>Esperanza de vida al nacer</b> (años)                         | <b>76,7</b>      | <b>76,9</b>      | <b>77,0</b>      | <b>77,3</b>      | <b>77,7</b>      | <b>77,7</b>      | <b>78,5</b>      |
| Según sexo   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Hombres</i>   | 74,6             | 74,5             | 74,8             | 74,9             | 75,3             | 75,6             | 76,2             |
| <i>Mujeres</i>   | 78,9             | 79,4             | 79,2             | 79,8             | 80,2             | 79,9             | 81,0             |
| <b>Nacimientos totales</b>                                       | <b>79.203</b>    | <b>78.018</b>    | <b>76.982</b>    | <b>78.526</b>    | <b>78.178</b>    | <b>76.401</b>    | <b>71.144</b>    |
| Hospitalarios  | 75.327           | 73.751           | 72.240           | 74.846           | 75.184           | 73.019           | 70.707           |
| <b>Nacimientos en madres adolescentes</b>                        | <b>14.954</b>    | <b>15.249</b>    | <b>15.374</b>    | <b>16.041</b>    | <b>16.610</b>    | <b>15.461</b>    | <b>14.454</b>    |
| Menores de 15 años   | 538              | 526              | 569              | 597              | 611              | 601              | 473              |
| De 15 a 19 años  | 14.416           | 14.723           | 14,805           | 15.444           | 15.999           | 14,860           | 13.981           |

Fuente : Estado de la Nación 2004

En el cuadro anterior puede observarse el crecimiento de la población y la disminución de la mortalidad; lo cual beneficia a las empresas en la elaboración y promoción de productos.

#### 4.2.6 Medio Ambiente

| <b>Estadísticas ambientales (1996-2002)</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Años</b>                                 | <b>1996</b>      | <b>1997</b>      | <b>1998</b>      | <b>1999</b>      | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      |
| <b>Tierra</b>                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Area protegida</b> (hectáreas)           | <b>1.602.420</b> | <b>1.266.395</b> | <b>1.306.251</b> | <b>1.300.944</b> | <b>1.291.288</b> | <b>1.304.308</b> | <b>1.304.916</b> |

|  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Área reforestada, manejada y protegida con incentivos forestales</b> (hectáreas)              |                | <b>102.783,0</b> | <b>56.596,0</b> | <b>64.057,0</b> | <b>29.040,0</b> | <b>27.907,0</b> | <b>21.017,0</b> |
| <b>Tasa promedio anual de deforestación</b> (miles de hectáreas)                                 |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Área total de bosque cerrado</b> (hectáreas)  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Área total de bosque secundario</b> (hectáreas)   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Fijación de carbono estimada para el área incentivada por el Estado</b> (toneladas métricas)  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Volumen autorizado para aprovechamiento de madera</b> (metros cúbicos)                        | <b>499.382</b> | <b>582.287</b>   | <b>619.335</b>  | <b>612.409</b>  | <b>464.338</b>  | <b>402.166</b>  | <b>453.262</b>  |
| <b>Total de crédito forestal</b> (millones de colones)   |                | <b>103,5</b>     | <b>88,8</b>     | <b>107,0</b>    | <b>45,2</b>     | <b>69,6</b>     | <b>114,2</b>    |
| Crédito para reforestación   |                | 31,6             | 3,7             |                 |                 | 11,3            |                 |
| Crédito para la industria  |                | 39,3             | 52,5            | 78,8            | 27,6            | 34,1            | 93,9            |
| Otros créditos   |                | 32,6             | 32,6            | 28,2            | 17,6            | 24,2            | 20,3            |
| <b>Visitantes al Sistema de Parques Nac.</b>   | <b>658.657</b> | <b>742.761</b>   | <b>810.098</b>  | <b>865.603</b>  | <b>786.600</b>  | <b>756.962</b>  | <b>934.254</b>  |
| Nacionales   | 389.883        | 452.680          | 485.950         | 495.349         | 453.628         | 428.593         | 511.519         |
| Extranjeros  | 268.774        | 290.081          | 324.148         | 370.254         | 332.972         | 328.369         | 422.735         |
| <b>Importación total de agroquímicos</b> (millones de dólares)                                   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| Plaguicidas  |                | 156,0            | 89,2            | 102,0           | 109,3           | 105,3           | 95,4            |
| Fertilizantes  |                | 250,4            | 65,8            | 70,5            | 88,9            | 65,8            | 61,9            |
| <b>Atmósfera</b>   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Partículas en suspensión provenientes de vehículos</b> (toneladas métricas)                   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Estación Aeropuerto Juan Santamaría</b>   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Temperatura</b> (grados celsius)  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <i>Media de estación seca (mes de marzo)</i>   | 22,8           | 23,1             | 25,6            | 22,6            | 22,5            | 23,8            | 25,1            |
| <i>Media de estación lluviosa (mes de octubre)</i>   | 22,9           | 22,8             | 22,6            | 20,9            | 21,9            | 23,4            | 23,4            |
| <b>Años</b>  | <b>1996</b>    | <b>1997</b>      | <b>1998</b>     | <b>1999</b>     | <b>2000</b>     | <b>2001</b>     | <b>2002</b>     |
| <b>Viento</b> (Km/hora)  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <i>Velocidad media</i>   | 13,9           | 16,7             | 22,2            | 16,9            | 15,6            | 15,9            | 17,4            |
| <b>Precipitación</b> (mm)  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <i>Promedio anual acumulado</i>  | 2.210,1        | 1.827,3          | 2.301,7         | 1.946,7         | 1.524,1         | 1.286,6         | 1.509,6         |
| <b>Humedad relativa</b> (porcentaje)   |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <i>Promedio anual</i>  | 82             | 80               | 82              | 79              | 79              | 75              | 71              |
| <b>Desechos</b>  |                |                  |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Ingreso promedio diario de basura en el relleno sanitario Río Azul / Parque de Tecnología</b> | <b>910</b>     | <b>947</b>       | <b>1.041</b>    | <b>1.265</b>    | <b>1.257</b>    | <b>1.304</b>    | <b>1.429</b>    |

|   |                |                |                |                |                |                |              |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Ambiental</b> (toneladas métricas por día)   |                |                |                |                |                |                |              |
| <b>Producción per cápita diaria de basura para el cantón central de San José</b> (gramos por día) | <b>865</b>     | <b>874</b>     | <b>898</b>     | <b>987</b>     | <b>969</b>     | <b>1.044</b>   | <b>1.108</b> |
| <b>Consumo de energía</b>   |                |                |                |                |                |                |              |
| <b>Consumo de energía eléctrica per cápita</b> (kW/h, miles de hab.)                              | <b>573,0</b>   | <b>579,5</b>   | <b>606,5</b>   | <b>620,1</b>   | <b>693,0</b>   | <b>651,2</b>   | <b>665,3</b> |
| <b>Consumo total de derivados de petróleo</b> (terajulios)  | <b>55.195</b>  | <b>58.751</b>  | <b>63.479</b>  | <b>68.338</b>  | <b>70.155</b>  | <b>70.768</b>  |              |
| <b>Importaciones totales de derivados de petróleo</b> (miles de dólares)                          | <b>203.845</b> | <b>191.219</b> | <b>228.800</b> | <b>298.440</b> | <b>455.418</b> | <b>420.550</b> |              |
| <b>Consumo de diesel como porcentaje del consumo de hidrocarburos</b> (porcentaje)                | <b>40,1</b>    | <b>39,3</b>    | <b>39,3</b>    | <b>38,2</b>    | <b>37,1</b>    | <b>39,3</b>    |              |
| <b>Consumo promedio anual de electricidad por abonado</b> (kW/h)                                  |                |                |                |                |                |                |              |
| Sec. residenc.  | 2.618          | 2.597          | 2.666          | 2.685          | 2.733          | 2.740          | 2.751        |
| Sector indust.  | 114.805        | 120.431        | 131.299        | 140.365        | 145.929        | 152.319        | 163.566      |
| <b>Población cubierta por el servicio eléctrico</b> (porcentajes)                                 | <b>93,0</b>    | <b>93,3</b>    | <b>94,4</b>    | <b>94,9</b>    | <b>97,0</b>    | <b>97,0</b>    | <b>97,0</b>  |
| <b>Consumo de energía sector transportes</b> (Terajulios)   | <b>40.389</b>  | <b>41.607</b>  | <b>45.553</b>  | <b>47.875</b>  | <b>46.697</b>  | <b>47.962</b>  |              |
| <b>Recursos Pesqueros</b>   |                |                |                |                |                |                |              |
| <b>Cobertura Total según Litoral</b> (toneladas métricas)   |                |                |                |                |                |                |              |
| <i>Pacífico</i>   | 19.713         | 21.148         | 17.909         | 21.909         | 24.765         | 25.551         | 23.212       |
| <i>Atlántico</i>  | 436            | 421            | 363            | 665            | 1.501          | 787            | 622          |
| <b>Ecología</b>   |                |                |                |                |                |                |              |
| <b>Número de playas ganadoras de bandera Azul ecológica</b>                                       | <b>10</b>      | <b>19</b>      | <b>24</b>      | <b>27</b>      | <b>35</b>      | <b>37</b>      | <b>45</b>    |

Fuente: Estadísticas ambientales .Estado de la Nación 1996-2002

Costa Rica es conocida alrededor del mundo por su riqueza natural , sin embargo, en el cuadro anterior se observa cómo las áreas protegidas y áreas reforestadas, han disminuido, la contaminación atmosférica, los desechos y el consumo de energía, han aumentado en los últimos años. Por otro lado las visitas a los parques nacionales y las playas ganadoras de bandera azul ecológica han aumentado, en Costa Rica se trata de hacer un esfuerzo por mantener el medio ambiente, y organizaciones como Riviana Pozuelo contribuyen a la causa.

Por otro lado, en la temporada lluviosa, los agentes vendedores son afectados, debido a las incomodidades que deben pasar, además de que las ventas bajan en esta temporada, según el Señor Paniagua, Gerente de Mercadeo.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Se realizó un análisis situacional, que permitió observar el comportamiento de factores internos y externos de la compañía, los cuales ayudaron a su vez a realizar el análisis FODA(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de marca conocido</li> <li>• Clasificado como número uno en el sector galletero</li> <li>• Respeto por la imagen de la compañía y el producto</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Alta capacidad de distribución</li> <li>• Única empresa galletera centroamericana certificada con el ISO 9002</li> <li>• Empresa exportadora</li> <li>• Empleados altamente capacitados</li> <li>• Poca rotación de personal</li> <li>• Tecnología de punta</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas competidoras con menos reconocimiento en el mercado</li> <li>• Cambio en las necesidades o gustos en los clientes</li> <li>• Apertura a mercados extranjeros</li> <li>• Descubrimiento de nuevos usos para el producto.</li> <li>• Estabilidad económica del país</li> <li>• Crecimiento demográfico</li> </ul>   |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de segmentación</li> <li>• Ausencia de rumbo estratégico</li> <li>• Poca inversión en investigación</li> <li>• Baja progresiva en las ventas del producto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia nacional</li> <li>• Ingreso de competidores extranjeros debido a los tratados de libre comercio</li> <li>• Cambio en las necesidades o gusto del cliente</li> <li>• Empresas competidoras adoptan nuevas estrategias</li> <li>• Nueva tecnología por parte de la competencia</li> <li>• Nuevas leyes, :ejemplo Tratado de Libre Comercio</li> <li>• Aumento de precio en las materias primas</li> <li>• Aumento de las ventas en la competencia</li> </ul> |

A continuación se presenta una entrevista realizada en abril del 2004 al Gerente de Mercadeo y ventas de la compañía Riviana Pozuelo S.A. enfocada hacia la promoción y los canales de distribución utilizados por la compañía, los cuales son de gran importancia para la mezcla de mercadeo.



**CUADRO 1**  
**Sistema de Distribución**

|  |  |
|--|--|
| 1. ¿Cuál es la logística del sistema de distribución que se lleva a cabo en Riviana Pozuelo? | Olivier P: "Bueno, el proceso que se lleva a cabo consiste en :<br>Primero, el agente de ventas realiza el pedido necesario para su camión en el centro de almacenamiento y distribución, después de almacenarlo lo acomoda por orden de productos en su cajón, y cada día visita de 50 a 70 establecimientos ofreciendo y vendiendo su mercancía" |
| 2. ¿Cuál es el procedimiento para tomar los pedidos de los clientes?                         | Olivier P: "El procedimiento es muy sencillo, porque en la mayoría de las rutas se trabaja contra pedido en el momento de la visita. Existen solo dos rutas en San José cuya complejidad requiere la pre venta"  |
| 3. ¿Cuántos almacenes tiene Pozuelo en el país?  | Olivier P. "Tiene 7 almacenes, uno cubre el área metropolitana y los demás las áreas rurales"  |
| 4. ¿Cada cuánto se realizan inventarios?   | Olivier P " En las bodegas centrales se hace diariamente, mientras que los en camiones mensualmente"   |
| 5. ¿De qué manera están organizadas las rutas?   | Olivier P: "Las rutas están organizadas por provincias, se dividen el número de establecimientos posibles entre los agentes vendedores"  |

Fuente: *Entrevista al Gerente de Mercadeo de Riviana Pozuelo, abril 2004*

Como puede deducirse de la entrevista referente al sistema de distribución, la empresa en general se encuentra bien en ese aspecto, sin dejar de tomar en cuenta que puede mejorar sobre manera.

Cabe recalcar que ellos distribuyen por todo el país, lo cual dificulta un poco más los procedimientos de distribución, debido al área que cubren; además exportan sus productos a diferentes países, lo cual lleva otro procedimiento totalmente diferente, que no se analizará en este trabajo, debido a que el mismo se encuentra dirigido al área metropolitana de Costa Rica.

## CUADRO 2

### Promoción de Ventas

|  |  |
|--|--|
| 1. ¿Cuál es la competencia para la galleta María?  | Olivier P: “Los principales competidores son Cuétara, Nestle y Sabemás”  |
| 2. ¿Cuáles han sido las estrategias promocionales utilizadas por la competencia que más les ha afectado? | Olivier P: “ En realidad pienso que no nos ha afectado sobre manera, porque aunque las ventas han bajado seguimos siendo líderes en ese mercado. Lo que afecta es cuando los competidores bajan mucho los precios y lo promocionan en supermercados” |
| 3. ¿ La empresa realiza estrategias para   | Olivier P: “ En cuanto a la galleta María, no se   |

|   |   |
|---|---|
| enfrentar la competencia? ¿Cuáles?  | ha realizado nunca ningún tipo de campaña promocional”.   |
| 4. ¿Qué segmentos de mercado piensa usted que falta por abarcar con el producto María de Riviana Pozuelo? | Olivier P: “ Es que María ni siquiera tiene definido el segmento al cual va dirigido. Sabemos que podría ser más consumido por niños que por jóvenes, pero no existe nada que respalde eso, más que la suposición u observación”. |
| 5. ¿Ofrece Riviana Pozuelo crédito a sus clientes? ¿Por cuánto tiempo?                                    | Olivier P: “ Sí ofrecemos crédito, sobre todo a los establecimientos que compran una cantidad grande. El plazo de crédito puede ser de una semana o hasta un mes, todo depende de la negociación”.                                |
| 6. ¿Realiza descuentos a sus clientes?  | Olivier P: “ Sí, sí realizamos descuentos de un 2% en adelante a los mayores compradores de nuestros productos?   |

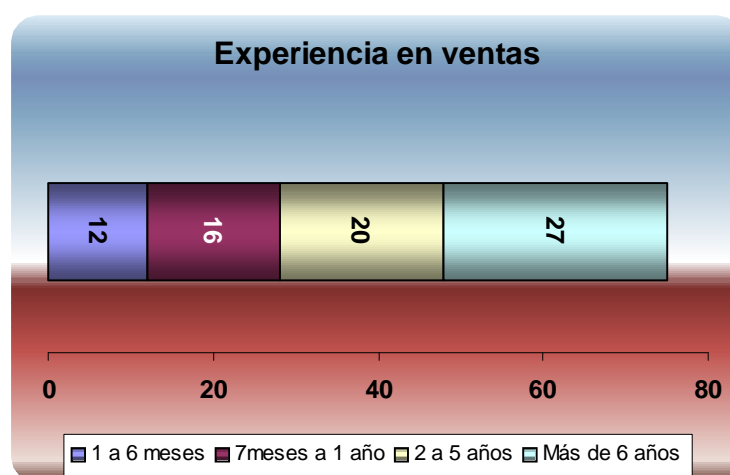
Fuente: *Entrevista al Gerente de Mercadeo de Riviana Pozuelo, abril 2004*

Es interesante observar cómo en el aspecto promocional, siendo fundamental para cualquier empresa, no se haya realizado ninguna acción, absolutamente nada hasta el momento, en relación con la galleta María, siendo ésta una de las más antiguas en el mercado nacional, sino que sólo efectúan descuentos según el total de los productos que compre un establecimiento específico.

Es importante conocer la opinión que tienen los agentes de ventas, con respecto a la galleta María, tanto su venta como su consumo, ya que son ellos quienes tienen una relación directa con el cliente. La encuesta fue aplicada a un total de 75 agentes, quienes son los encargados de llevar el producto alrededor del país.

Es relevante conocer la experiencia de estos vendedores, para lo cual se les preguntó el tiempo que tienen de trabajar en este campo.

#### Gráfico 4

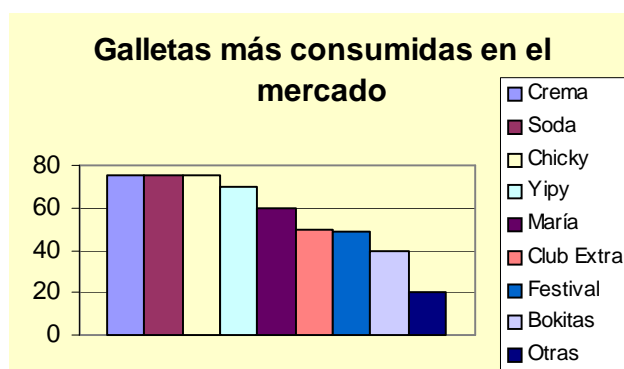


Fuente : Encuesta "Estudio sobre el consumo de la galleta tipo María de Riviana Pozuelo" (agosto 2004)

La mayoría de los agentes vendedores tienen más de 6 años de laborar en el área de ventas, seguidos por los que tienen de 2 a 5 años, aspecto muy significativo en esta actividad, ya que se trata de personas con amplia experiencia, que conocen el mercado y el producto como tal. No se debe de olvidar que son ellos, precisamente, los que realizan una de las tareas más importantes en cuanto a promoción y comunicación.

Con el objetivo de tener una percepción mucho más amplia sobre la opinión que tienen los agentes sobre las galletas de mayor consumo costarricense, se analizan los siguientes resultados:

### Gráfico 5



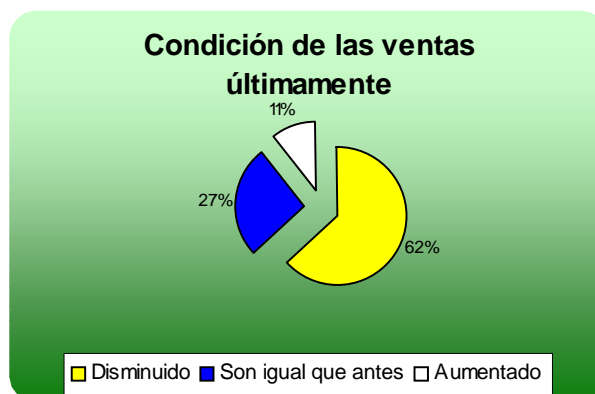
Fuente : Encuesta "Estudio sobre el consumo de la galleta tipo María de Riviana Pozuelo" (agosto 2004)

Los agentes concuerdan en que las galletas de mayor consumo son: Cremas, Soda y Chicky, seguidas por la Yipy y la María , la cual se encuentra en quinto lugar, posición importante ya que Riviana Pozuelo vende más de 15 tipos de galletas en Costa Rica.

Como se puede observar en el gráfico, a pesar de que la galleta María no se encuentra en una posición tan desventajosa con respecto a las otras, es pertinente hacer un esfuerzo para que alcance un lugar de mayor privilegio y venta.

Es necesario conocer realmente el comportamiento que han tenido las ventas en el último año según la opinión de los agentes vendedores, para lo cual respondieron:

**Gráfico 6**



Fuente : Encuesta "Estudio sobre el consumo de la galleta tipo María de Riviana Pozuelo" (agosto 2004)

Resulta preocupante para Riviana Pozuelo el hecho de que un 62% de los encuestados respondieran que sus ventas han disminuido en el último año, mientras que un 27% dicen que son iguales.

Estas respuestas refuerzan el motivo de esta investigación, ya que el propósito de la empresa es aumentar las ventas año tras año, día tras día y, por el contrario, no permitir que la demanda decrezca en ninguno de sus productos.

Después de conocer el comportamiento de las ventas en el último año, se requería la opinión de los agentes en cuanto a la promoción de la galleta.

### Gráfico 7



Fuente : Encuesta "Estudio sobre el consumo de la galleta tipo María de Riviana Pozuelo" (agosto 2004)

Es interesante que el 100% de los encuestados manifiesten que se necesita la promoción de la galleta María, esto aunado al hecho de que nunca ha tenido ningún tipo de campaña promocional.

Entre las sugerencias de promociones dadas por los agentes, se incluyen hacer: afiches, descuentos, camisetas, lapiceros, gorras para clientes y agentes, además de anuncios en radio, televisión y prensa escrita, sugerencias importantes que se deberán tomar en cuenta en la propuesta de esta investigación.

En cuanto a la opinión del precio de la galleta María, los encuestados señalaron que:

#### **Gráfico 8**



Fuente : Encuesta "Estudio sobre el consumo de la galleta tipo María de Riviana Pozuelo" (agosto 2004)

El 87 % de los encuestados manifiestan que el precio es razonable; pero un 13% dice que no, pues la galleta María de Riviana Pozuelo es la que tiene uno de los precios más alto entre sus competidores.

Sin embargo, en una encuesta realizada en enero y en agosto del 2004, los consumidores perciben que el precio es razonable, por lo que es un factor no tan preocupante, ya que definitivamente la concepción que tengan los clientes es la más importante para la empresa, porque son ellos los que adquieren el producto.

Después de conocer las opiniones de los agentes, es vital saber la opinión de las amas de casa, a las cuales va dirigido el producto: conocer por qué lo compran, dónde, qué opinan del precio, entre otros aspectos importantes. A continuación se procede a describir los resultados obtenidos por medio de una

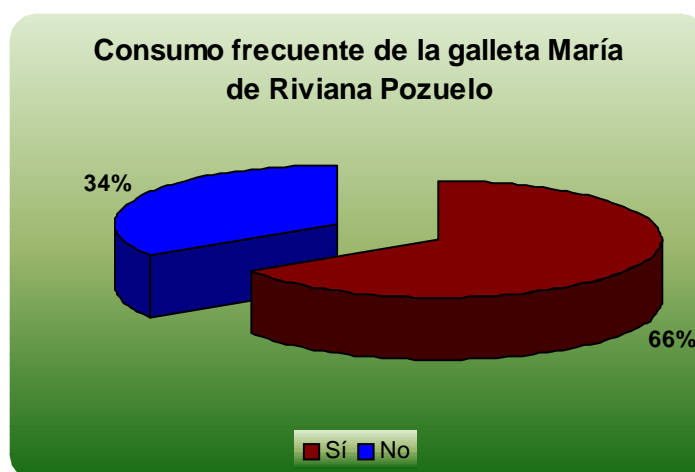


encuesta aplicada directamente a amas de casa, instrumento de medición detallado en anexo 5.

La encuesta fue aplicada a una muestra total de 384 personas, amas de casa con hijos o sin ellos, en el área metropolitana, con edades que oscilan entre 20 y 75 años,

En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de señoras que consumen la mencionada galleta:

**Gráfico 9**



Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

La mayoría de amas de casa compran este producto, pues de un total de 384 señoras, 253 manifiestan el consumo frecuente del mismo, aunque 131 contestaron que no lo adquieren con frecuencia, cantidad importante para tomar en cuenta en una estrategia que permita llegar exitosamente a este posible consumidor.

Se requería saber cuál es el tipo de presentación de galleta más consumida, para lo cual se les dieron las dos opciones, pudiendo marcar cualquiera o las dos opciones.

### Gráfico 10

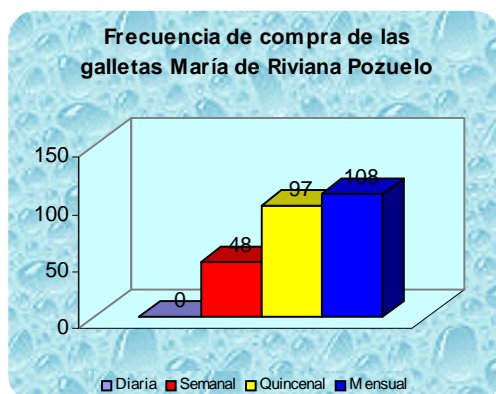
Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004



Es interesante observar cómo se consume más la galleta María presentación tubo, lo cual era conocido por la empresa, pero este estudio logró constatarlo, información fundamental a la hora de realizar cualquier tipo de promoción.

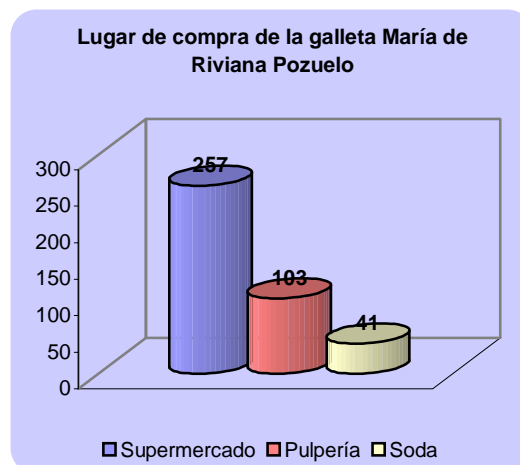
Después de conocer la cantidad de amas de casa que adquieren el producto, era pertinente saber cada cuánto lo compran y en dónde lo hacen.

**Gráfico11**



Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

**Gráfico 12**



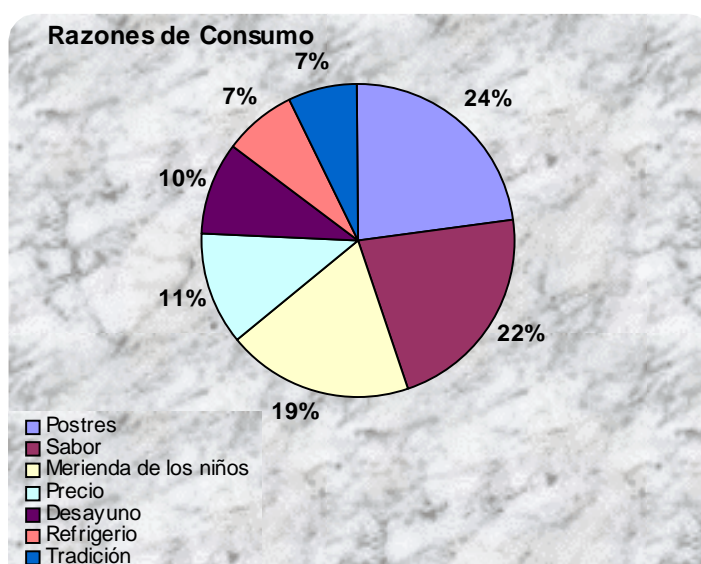
Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo agosto 200

Llamó la atención que en su mayoría, las señoras adquieren estas galletas mensualmente, para lo cual, debe influir la compra del diario en cualquier supermercado, ya que como puede observarse en el gráfico número 3 el producto

es requerido en supermercados como opción número uno, seguida por pulperías y sodas. En ésta pregunta las amas de casa podían marcar más de una opción.

Es relevante para este estudio saber el por qué las encuestadas consumen este alimento, para lo cual se les brindó diferentes opciones de respuesta, de las que podían marcar más de una.

**Gráfico 13**



Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

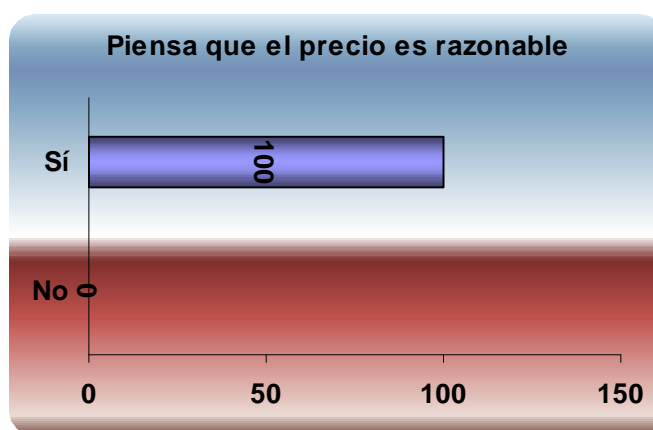
Las tres principales razones de consumo de estas galletas son: en primer lugar, para la elaboración de postres, luego por el sabor de la galleta y porque es utilizada para la merienda de los niños, razones que se valoran en la propuesta de solución.

Como dato curioso, una encuestada de edad avanzada manifestó que por ser una galleta suave es preferida por los señores y señoras de la tercera edad,

sobre todo para comerlas acompañadas de mantequilla o queso en el café de la tarde.

Uno de los aspectos para ser retomados es la percepción que tienen los consumidores referente al precio, para lo cual se les preguntó si lo consideraban razonable, a lo cual respondieron:

**Gráfico 14**

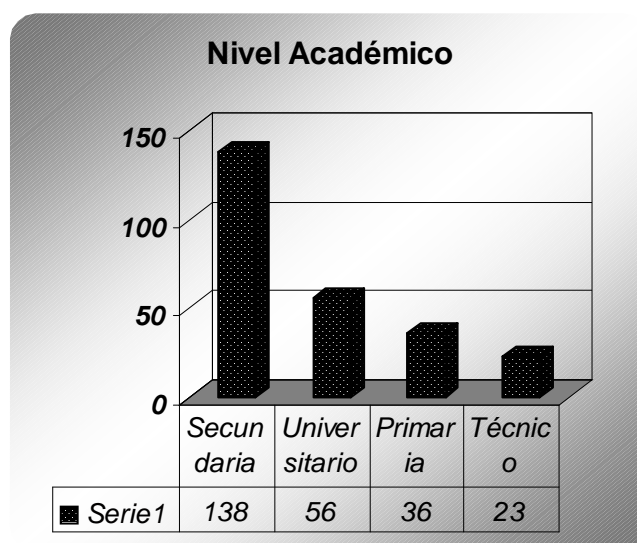


Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

El resultado de esta respuesta es realmente placentero para la compañía, ya que el 100% de las encuestadas contestaron estar de acuerdo con el precio, considerándolo razonable aun cuando existen en el mercado otras marcas de este tipo de galletas con precios menores a los de Riviana Pozuelo.

Con el fin de ahondar en el área demográfica, se procedió a preguntarles a las encuestadas sobre su nivel académico, a lo cual respondieron:

**Gráfico 15**



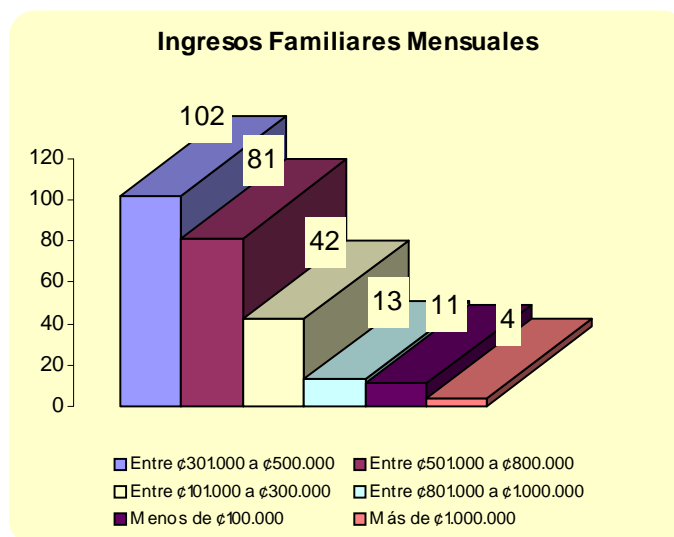
Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

Al respecto, la gran mayoría cursó la enseñanza secundaria, seguida por las que aprobaron algún grado universitario.

Es importante notar que entre las encuestadas con grado universitario y secundario solo existe una diferencia de 29 señoras entre un rango y otro, lo cual es ventajoso para el país y por supuesto para las compañías que ofrecen diferentes productos, porque son mujeres que se interesan por instruirse cada vez más e informarse sobre la calidad y beneficios que el producto les brinda.

Con el propósito de obtener un panorama más claro sobre el segmento de mercado que requiere este producto, se les preguntó acerca de sus ingresos familiares mensuales.

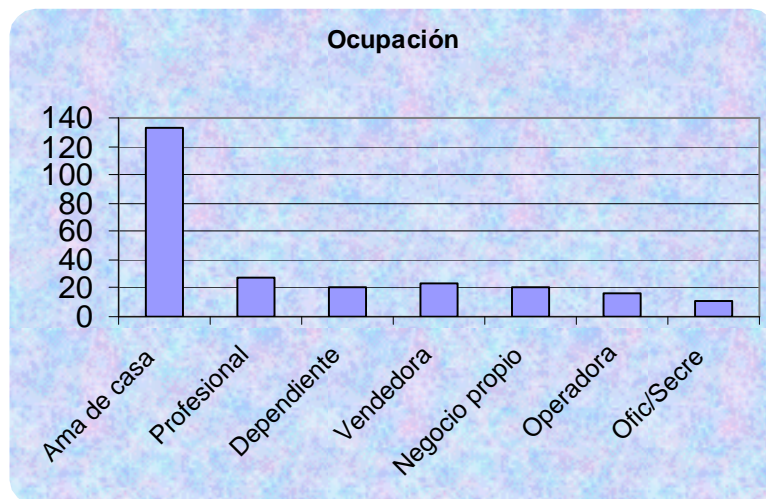
Gráfico 16



Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

El mayor número de familias a las cuales pertenecen las amas de casa encuestadas tienen un ingreso familiar mensual que oscila entre ¢301.000 y ¢500.000.

En el siguiente gráfico puede observarse la ocupación de las amas de casa a las cuales se les aplicó la encuesta:

**Gráfico 17**

Fuente: Encuesta sobre el consumo de la galleta María Riviana Pozuelo, agosto 2004

Del total de 253 entrevistadas, 133 manifestaron que su ocupación es solo como amas de casa, sin embargo 28 dijeron que además de ser amas de casa son profesionales, aunque no revelaron qué profesión ejercen. Es importante rescatar que 21 de ellas poseen un negocio propio y además son amas de casa que tienen hijos o nietos, por los cuales se preocupan y velan por su alimentación.

La anterior información es vital, ya que la propuesta de solución será dirigida a este sector con un grado académico secundario y universitario, quienes son las mayores consumidoras de la galleta María.

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones**



Después de haber analizado los resultados obtenidos por medio de encuestas y entrevistas, es preciso resumir las conclusiones a las cuales se ha llegado con la presente investigación.

- Se pudo detectar, mediante un análisis situacional, aspectos interesantes y de gran fortaleza para la compañía, los cuales posibilitan la elaboración de soluciones al problema, como es la necesidad de seleccionar mano de obra altamente calificada, tanto para la elaboración de los productos, como para su distribución, con empleados que permanezcan como mínimo ocho años trabajando para la compañía, lo cual asegura muy poca rotación y por lo tanto una mejor comunicación y desarrollo del trabajo.
- La empresa cuenta con apoyo y recursos financieros que permiten realizar los cambios necesarios para lidiar con la competencia y manteniendo su tecnología de punta para agilizar la producción de sus productos.
- El sistema de distribución es muy bueno en términos generales, porque se realiza de manera ordenada, abarcando todo el territorio nacional y más allá, mediante la exportación de los diferentes productos. La gente puede encontrar en Costa Rica este tipo de galleta en diferentes establecimientos, desde sodas y pulperías, hasta en supermercados, escuelas o colegios. Además, se tiene un control automatizado de inventarios y ventas, que ayudan a realizar el trabajo de manera eficiente y rápida.
- El sistema promocional es el punto más débil, según se ha podido constatar en esta investigación, dada la falta de segmentación de la empresa para el producto.

- ❖ La compañía tiene grandes oportunidades a nivel comercial, ya que se trata de una marca reconocida, apoyada por las normas ISO 9002, lo que representa un sostén a nivel internacional y facilita el ingreso a otros mercados y a diversos segmentos.
- ❖ La galleta María de Riviana Pozuelo debe enfrentar competidores importantes en su mercado, como Nestlé, Gama y Cuétara, los cuales venden el producto a precios menores; sin embargo, los compradores de la galleta María Pozuelo manifiestan en su totalidad estar de acuerdo con el precio.
- ❖ Los competidores no brindan mucho apoyo promocional en medios de comunicación masiva, como radio, TV y prensa, lo cual es ventajoso para la compañía que tampoco lo hace, aunque tiene la posibilidad de realizarlo y posesionarse más en el mercado.
- ❖ Agentes vendedores con más de seis años de laborar en ésta área, obteniendo así muy poca rotación del personal.
- ❖ Los agentes de ventas de Riviana Pozuelo manifestaron su preocupación por la disminución de las ventas que han tenido en los últimos tiempos y subrayan la necesidad de promocionar el producto.
- ❖ El segmento de mercado al cual deben ir dirigidos los esfuerzos de mercadotecnia son a las amas de casa, ya que la mayoría de las encuestadas del área metropolitana consumen la galleta María especialmente para elaborar postres y utilizarla como alimento para la merienda de los niños. Es pertinente recalcar que sus compras las hacen

de preferencia en los supermercados y casi siempre en el momento de adquirir su diario mensual.

🍪 La presentación más consumida por las amas de casa es la galleta María en tubo.

Es interesante observar como la mayoría de estas compradoras se dedican a ser amas de casa y a cuidar de su familia, son mujeres en su generalidad con niveles académicos de secundaria y universidad, con un ingreso familiar mensual que oscila entre ¢301.000 y ¢500.000.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE SOLUCION**

Posterior al análisis de los datos y a las conclusiones reseñadas, corresponde hacer una propuesta de solución, orientada hacia algunas recomendaciones necesarias para que las ventas puedan incrementarse en el año 2005 en un 20%.

El mercado meta al cual va dirigido, la propuesta es a las amas de casa del Área Metropolitana con edades que oscilan entre 20 y 75 años de edad, trabajen o no fuera del hogar, les guste preparar postres o recetas diferentes con un nivel socioeconómico medio a alto.

## 1. Producto

En cuanto a este aspecto se propone:

- ☉ Lanzar un producto nuevo, el cual haga la diferencia en el mercado, y el público desee adquirirlo tanto, por su innovación como por su funcionalidad. La mayoría de amas de casa consumen galletas María, para preparar sus postres y esta labor casi siempre requiere hacer la galleta en polvo como base para los postres, por lo que puede crearse una María en polvo, ofreciéndose en empaques adecuados para su contenido y a un precio cómodo. Ver anexo 8
- ☉ Debería incluirse en los empaques algún tipo de recetarios llamativos, en los cuales se incluyan recetas que contengan galleta María y dar a conocer el nuevo artículo mediante anuncios de radio, televisión o prensa. Este tipo de estrategia permite una ampliación en los usos del producto. Ver anexo 9
- ☉ Como las madres utilizan este tipo de alimento para la merienda de los niños, podría lanzarse una galleta llamada María Kid's, por ejemplo, la cual sería la misma pero tal vez de un tamaño más pequeño o con algún cambio, con un empaque diferente y atractivo, reforzando algún elemento

nutricional como la vitamina C, de gran importancia para la salud de los niños. Esta estrategia es llamada extensión de línea, ya que es el mismo producto, pero con otro empaque y otro. Es una manera de satisfacer los deseos de variedad del consumidor lo cual implica un costo relativamente bajo para la compañía. Ver anexo 10

Las anteriores estrategias relacionadas con el producto permiten ofrecer al público beneficios diferentes a los que ofrece la competencia, y como resultado podría asegurarse la fidelidad de los clientes que ya tiene la empresa y captar nuevos consumidores.

## 2. Promoción

- ☉ La promoción es fundamental para que las personas puedan conocer el producto, recordarlo y por lo tanto posicionarlo en sus mentes a la hora de hacer sus compras. Es una herramienta que atrae la atención de los consumidores, hace más competitivo el producto e incentiva su compra.
- ☉ Sería importante realizar una alianza estratégica con una compañía que ofrezca productos complementarios al de la galleta María, por ejemplo la empresa Dos Pinos. La promoción consistiría en obsequiar un tubo de galletas María Riviana Pozuelo por la compra de mantequilla, leche o queso Dos Pinos, identificado por supuesto con un letrero que diga “promoción” y estén los dos productos debidamente adheridos, así como también empresas que distribuyan leche condensada.
- ☉ Realizar concursos de recetas en donde pueda premiarse la mejor receta, la más original, con el uso de la galleta María de Riviana Pozuelo, actividad

que puede realizarse con patrocinadores de productos complementarios como: leche, mantequilla, azúcar etc.

- Con el fin de alcanzar un mejor ubicación en el pensamiento de los consumidores actuales y potenciales, debe realizarse una campaña por un medio de una comunicación masiva: radio, televisión (en programas como “Cocinando con Tía Florita”, por ejemplo) y prensa sobre el producto, sus cualidades, usos y beneficios, que permita recordarle al cliente que el producto existe y en dónde lo puede encontrar, además de informarle sobre las promociones y los nuevos usos del artículo. Ver tarifario periódico La Nación. Anexo 11
  
- Debe anunciarse este producto en revistas especializadas que las amas de casa ven, como Perfil, Sabores, Agenda para Mamá o Su Casa. El pasado martes 27 de Setiembre del 2004 en el periódico La Nación, en el reportaje “Revistas conquistan lectura de Ticos” , se hace referencia a que los costarricenses se hicieron más *revisteros* durante los últimos años. El último estudio general de medios reveló que alrededor de 905.800 personas en el país tienen el hábito de leer de revistas, en un mercado potencial de 2.378.510 personas que se ubican entre 13 y 65 años. Costa Rica se destaca en la región como el país más *revistero*, seguido de Panamá. Según ese estudio, de las 905.800 personas que tienen el hábito de leer revistas, 444.907 afirman que leen perfil. Entre las diez más leídas destacan: Perfil, Novias, Su Casa y Sabores. Entre las publicaciones más leídas, sobresalen las especializadas en temas de cocina. (p. 3).

- ④ Se pueden realizar insertos llamativos en los periódicos y revistas de, con el fin de promocionar el producto, además de servir como medio de información para cualquier clase de concurso.
- ④ Utilizar la publicity o publicidad no pagada, la cual llega a la audiencia por medios masivos, como los reportajes de “Somos Célebres”, que el periódico La Nación publica todos los martes, con el objetivo de informar sobre las novedades o cambios en diferentes productos o negocios.
- ④ No olvidar el material POP (material en el punto de venta), que corresponde a afiches o artículos referentes al producto, el cual debe estar en todos los establecimientos donde se venda este artículo.
- ④ Realizar degustaciones en los principales supermercados del país, con productos diferentes, como galletas María con mantequilla, jalea, queso etc, para que las personas puedan descubrir nuevos usos y de esta forma promocionar el producto.
- ④ Internet se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación, información y diversión en los últimos tiempos. Se necesita mejorar el sitio de internet que posee Riviana Pozuelo, para lograr un mejor aprovechamiento haciéndolo más interactivo, con espacios más llamativos para las amas de casa y brindando beneficios adicionales, como por ejemplo:
  - ④ Información sobre la nutrición de los niños
  - ④ Recetarios

- ④ Juegos
- ④ Promociones
- ④ Concursos en línea
- ④ Información sobre actividades y eventos especiales
- ④ Usuario (en este sitio las amas de casa pueden inscribirse y participar en determinados concursos y promociones, además se podrá enviar información sobre recetas o consejos importantes a su dirección electrónica o al hogar).

De esta forma sentirán que Riviana Pozuelo las toma en cuenta y que son realmente importantes, aprovechando el marketing directo, personalizando los correos o cartas.


Agregando este tipo de información, los consumidores apreciarán un valor agregado al producto, mediante una estrategia que no implica un costo adicional para la compañía, pues tiene un departamento especializado en el área de informática, que le permitirá realizar dichos cambios y mantener la página actualizada


### **3. Plaza ( Canales de distribución)**

- ④ En este aspecto, los canales de distribución se encuentran bien, ya que se llega a todas las áreas del país (el cubrimiento geográfico total) ; sin embargo podrían tomarse en cuenta algunas sugerencias como las siguientes:
  - 📄 En cada oferta o promoción que se realice se debe de explicar y capacitar a los vendedores, ya que ellos son los principales



encargados de distribuir la información a los clientes y estos a su vez a los consumidores.

 Se deben de realizar promociones constantes entre los agentes vendedores, con el fin de que se mantengan incentivados, y de esta forma distribuyan el producto más eficientemente. Ejemplo de promoción: “ Aquel agente vendedor que venda más de “X” cantidad de cajas de galleta María en tres meses, obtendrá un fin de semana para dos personas en un hotel todo incluido o se le dará un reconocimiento en efectivo por “X” monto” . El hotel o el dinero en efectivo procederá de un porcentaje de las ganancias extras obtenidas gracias a la promoción.

 Realizar promociones enfocadas a los mayoristas y a los pequeños establecimientos, en donde se les obsequie una caja de galletas María adicional por la compra de “X” cantidad de producto, o se rife algún artículo o servicio atractivo que incentive la compra.

#### **4. Estrategia de Precios:**

Debido a que los productos sugeridos son innovadores en el mercado, no existe ningún margen comparativo del mismo, en esta propuesta no se brinda precio sugerido ni de costos porque se recomienda realizar una investigación de mercado por cada uno de los productos nuevos, en donde la empresa pueda indicar el precio y la estrategia a seguir en el mismo, en base a los cálculos que permitan cubrir todos los costos de producción, distribución y venta del producto y que al mismo tiempo deje un margen de utilidad.

Cabe destacar que el objetivo de la empresa no será diferenciarse en base a precio si no, en la elaboración de productos nuevos que permitan cubrir las necesidades del mercado.

### **Presupuesto Campaña 3 Meses**

La campaña será realizada por un lapso de tres meses, sin embargo, los diferentes herramientas publicitarias estarán divididas en este periodo según las necesidades y la conveniencia de la compañía y los consumidores.

Anuncio TV ¢250.000 periodo 30 Seg  
Televisión Nacional por un mes 2 veces diarias ¢15.000.000

Radio: ¢2.500 30 seg 3 veces diarias por  
dos meses ¢450.000

Insertos en La Nación  
66593 ejemplares diarios en el Área  
Metropolitana aproximadamente  
(1 vez cada 15 días)

Costo de la impresión Insertos(¢15 c/u) ¢5.993.370

Costo Inserto en la Nación(¢33.50 C/U) ¢13.385.193

Recetarios en Paquetes María Docena  
Costo Recetarios (¢20c/u) por un total ¢3.300.000  
55.000 Paquetes de María  
Docena por mes en Área Metropolitana

Revista Perfil ¢621.000  
Tercio a color  
(¢207.000)  
1 revista al mes  
por tres meses

Anuncio en La Nación ¢5.468.000  
Espacio Preferencial  
De Lunes a Sábado  
A color Pag. 8 a ( 683.500)  
Por 2 meses

TOTAL: ¢44.217.563

Como impresión general, es válido expresar el grato sabor que dejó este trabajo, en lo personal porque propició la oportunidad de llevar a la práctica las teorías, los conocimientos, las ideas, los conceptos recibidos en aulas y hallados en otras fuentes, en relación con el área de mercadeo. En un marco más amplio, se espera que la empresa que apadrinó la investigación sabrá obtener provecho de alguna de las sugerencias, al tiempo de que probablemente los clientes de Riviana Pozuelo recibirán mayores beneficios, ojalá derivado de este humilde aporte.