

**PROYECTO DE VIABILIDAD SOBRE EL  
ENVIO Y COMERCIALIZACION DE GOLOSINAS EN COSTA RICA**

**LINA MARIA PINEDA CAICEDO  
AGUSTÍN MUÑOZ DÍAZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2006**

**PROYECTO DE VIABILIDAD SOBRE  
ENVIO DE GOLOSINAS A COSTA RICA**

**LINA MARIA PINEDA CAICEDO  
AGUSTÍN MUÑOZ DÍAZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Negocios Internacionales**

**Director  
LUCILA HERNÁNDEZ CASTILLO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2006**

Nota de aceptación:

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Ciudad y fecha (día, mes año)

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres.

## **AGRADECIMIENTO**

A LUCILA HERNÁNDEZ CASTILLO, Directora de la Investigación por su constante motivación.

## RESUMEN

La empresa Dulces de Colombia como parte de su proceso de expansión regional, tiene como objetivo introducir sus productos de golosinas de azúcar en el mercado de Costa Rica a través de la empresa Cordialsa S.A., compañías estas dos filiales del grupo de alimentos Industrias Alimenticias Noel, empresa líder en Colombia en este sector.

El mercado de Costa Rica fue seleccionado por la empresa Dulces de Colombia como parte de su proceso de expansión geográfica. Los elementos que influenciaron esta selección fueron: Un tamaño de mercado de 28 millones de dólares, un promedio de precio por kilo por encima de los 6 dólares x kilo, mientras que en la región de Centroamérica es de aproximadamente 4 dólares por kilo, un arancel del 15%, el cual está dentro de los estándares internacionales para la categoría, la cercanía que facilita el transporte desde Colombia y a su vez mantiene gastos de exportaciones inferiores al 10%, la presencia de empresa Cordialsa S.A. Costa Rica, empresa del grupo de Dulces de Colombia y que tiene una red de distribución establecida en el país, la facilidad de mano de obra calificada, la seguridad física y la estabilidad económica y política del país.

La investigación busca determinar la viabilidad de la introducción de los productos de golosinas de azúcar producidos por Dulces de Colombia en el mercado de Costa Rica y realizar algunas recomendaciones iniciales para el plan de introducción.

## **SUMMARY**

As a part of its geographic expansion, Dulces de Colombia S.A is planning to introduce its portfolio of sugar confectionery products in the Costa Rican market. This expansion will be undertaken through one of its peer companies, Cordialsa S.A. Both companies, Cordialsa S.A and Dulces the Colombia belong to Industrial Alimenticias Noel, a leading Colombian conglomerate in the food industry.

The Costa Rican market was chosen by Dulces de Colombia due to the following facts: Confectionery business in Costa Rica has a market value of \$28 million dollars, which is the highest in Central American region; the sugar category has an average price per kilo of \$6 dollars while in the Central American region is approximately \$4 dollars; additionally duty taxes are at 15%, which are considered quite fair within international standards for the confectionery category. Furthermore, Costa Rica has a big advantage in terms of transportation: the distance and geographic location between Costa Rica and Colombia is very convenient, facilitating appropriate lead times and maintaining logistic costs below 10%.

The well-established distribution network developed by its peer company Cordialsa S.A will facilitate a quick introduction of Dulces de Colombia sugar confectionery products. Also, the fact that the country is experiencing a stable economical and political situation will benefit Dulces de Colombia by providing access to skilled labour, positive safety conditions and favourable consumer spending.

This research is aiming to find the viability of introducing the sugar confectionery portfolio of products manufactured by Dulces de Colombia into the Costa Rican market. In addition this projects will provide initial actions and recommendations to be taken in order to successfully launch and introduce the products in the country.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>1. CONCEPTOS BÁSICOS EN LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. DEFINICIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>19</b>
<b>1. 2. PASOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADEO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE UNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6. ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE MERCADERO .....</b>	<b>23</b>
<b>1.7. MANEJO DE UN ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE ENTORNO.....</b>	<b>23</b>
<b>1.8. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>24</b>
<b>1.9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>24</b>
<b>1.9.1. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CONSUMIDOR – PRODUCTO.....</b>	<b>25</b>
<b>1.9.2. ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>25</b>
<b>1.9.3. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN COMBINADA.....</b>	<b>27</b>
<b>1.9.4. INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL.....</b>	<b>33</b>
<b>2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN LOS REPORTE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>34</b>
<b>DE INVESTIGACIÓN “AC NIELSEN” .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ÍNDICE DE DETALLISTAS.....</b>	<b>34</b>
<b>2. 2. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1. ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO NIELSEN .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. ALCANCES DEL SISTEMA DE AC NIELSEN.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>2.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES DE MEDICIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5.1. VENTA PROMEDIO POR TIENDA .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.2. INVENTARIO PROMEDIO POR TIENDA .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.3. PRECIO .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.4. PORCENTAJE DE VENTAS .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.5. INVENTARIOS .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.6. PORCENTAJE DE COMPRAS .....</b>	<b>41</b>



2.5.7.	DISTRIBUCIÓN PONDERADA.....	41
2.5.8.	AGOTAMIENTOS PONDERADOS.....	42
2.5.9.	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA.....	42
2.5.10.	AGOTAMIENTO NUMÉRICO.....	42
2.5.11.	VENTAS EN VOLUMEN.....	43
2.5.12.	VENTAS ABSOLUTAS.....	43
2.5.13.	PARTICIPACIÓN DE VENTAS.....	43
2.5.14.	VENTAS EN VALOR.....	43
2.6.	LIMITACIONES DE LAS AUDITORIAS DE AC NIELSEN.....	44
3.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	46
3.1.	DULCES DE COLOMBIA.....	46
3.2.	MISIÓN.....	48
3.3.	VISIÓN.....	48
3.4.	VALORES.....	48
4.	ANÁLISIS DEL MERCADO DE CONFITES EN COSTA RICA.....	50
4.1.	TAMAÑO DE MERCADO CENTROAMERICANO:.....	50
4.2.	TAMAÑO DEL MERCADO POR PAÍS.....	51
4.4.	EVALUACIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADEO EN COSTA RICA.....	53
4.4.1.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	53
4.5.	PORTAFOLIO.....	57
4.5.1.	ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS.....	57
4.5.3.	OTROS ELEMENTOS DE SEGMENTACIÓN.....	60
4.5.4.	EDAD DEL CONSUMIDOR AL QUE SE DIRIGE.....	61
4.5.5.	SABORES.....	61
4.5.6.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	62
4.5.7.	RESUMEN DE PORTAFOLIO POR FABRICANTE.....	62
5.	LA COMPETENCIA INTERNA Y EXTERNA.....	64
5.1.1.	ADAMS.....	65
1.5.3.	DIANA.....	66
1.5.4.	NESTLÉ.....	67
1.5.5.	KRAFT FOODS.....	68
1.5.6.	COLOMBINA.....	68
1.5.7.	SONRIQS.....	69
5.2.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS FABRICANTES DE GOLOSINAS DE AZÚCAR EN COSTA RICA.....	69
6.	RESUMEN.....	75
6.2.	OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE COSTA RICA.....	77
6.3.	PRECIOS OBJETIVOS PARA LOS PRODUCTOS DE DULCES DE COLOMBIA.....	78
6.4.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADOS.....	84
6.5.	ACTIVIDADES PROMOCIONALES RECOMENDADAS.....	84

<b>6.6. INVERSIÓN PARA EL LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS</b> .....	86
<b>6.7. VOLUMEN ESTIMADO</b> .....	87
<b>6.8. EBITDA PROYECTADO DE LA LINEA DE LA VENTA DE DULCES DE COLOMBIA</b> .....	89
.....	89
<b>6.9. PASOS A SEGUIR.</b> .....	90
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	91

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo del cálculo del precio promedio .....	40
Tabla 2. Universo detallista 2.005, canales y áreas geográficas. ....	55
Tabla 3. Resumen de precios por segmento.....	74

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfico 1. Valor del mercado Centroamérica – Total confiterías. ....	50
Gráfico 2. Composición del mercado por país en volumen y valor.....	52
<b>Gráfico 3.</b> Precio promedio por kilo por país .....	53
<b>Gráfico 4.</b> Áreas geográficas de Costa Rica.....	54
Gráfico 5. Distribución de ventas por canal .....	56
Gráfico 6. Confites duros sueltos.....	57
Gráfico 7. Confites duros tubos.....	58
Gráfico 8. Confites Duros blandos.....	58
Gráfico 9. Paletas de confite .....	59
Gráfico 10. Composición de las ventas por segmento.....	60
Gráfico 11. <b>Principales fabricantes por segmento.</b> .....	63
Gráfico 12. Participación de mercado por fabricante. ....	64
Gráfico 13. Resumen por competidor .....	75
Gráfico 14. Análisis de precios por segmento .....	80

## GLOSARIO

- **AC NIELSEN:** Empresa líder mundial en investigación de mercados, información y análisis. Sus cifras son expresadas en estándares mundiales. Cuando se refieren a volumen usan toneladas, cuando se refieren a valores, usan dólares.
- **AUTOSERVICIOS O SUPERMERCADOS:** Establecimiento en los cuales el consumidor compra diferentes variedades de producto atendiéndose el mismo y luego pagando en una caja registradora. Usualmente varían de tamaño desde 100 metros cuadrados hasta 10.000 metros cuadrados, un ejemplo de ellos puede ser almacenes Ley o Mercadefam.
- **BOQUITAS:** Es un palabra usada en Centro América que se refiere a snacks salados tipo papas fritas, patacones fritos entre otros.
- **CADENA DE VALOR:** Modelo matemático en el cual se calculan los precios al consumidor final partiendo del precio FOB. En este modelo se incluyen los gastos de exportación, impuestos, y márgenes de rentabilidad de los canales de distribución.
- **CAM:** Abreviación para Centroamérica.
- **CAFTA:** El Tratado de Libre Comercio de América Central y la República Dominicana (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, DR-CAFTA, en inglés), es un tratado de libre comercio todavía en negociaciones .
- **CANAL:** Grupo de clientes son características similares, se clasifican principalmente en Mayoristas, autoservicios, distribuidores y pulperías.
- **CR:** Costa Rica

- **DET:** Clientes con fuerza de Ventas que realizan distribución y venta de los productos a las pulperías o tiendas.
- **FDV:** Fuerza de ventas.
- **MANEJANTES:** Numero de clientes que tienen un tipo de producto disponible para la venta en su establecimiento.
- **FOB:** INCOTERMS o término de cotización internacional, utilizado para definir el precio de una exportación, indica que la mercancía a exportar es colocado por el vendedor en el puerto de origen y de allí en adelante todos los gastos y riesgos, son responsabilidad del comprador.
- **MATERIAL POP:** Material publicitario colocado en el punto de venta.
- **MAYORISTAS:** Puntos de venta que regularmente surten a otros detallistas con artículos de tienda, productos perecederos y no perecederos al por mayor. Son comunes en plazas de mercado, centros de mayoristas y minoristas; así como en poblaciones y veredas. Realizan más del 50% de sus ventas en su local, algunos tiene fuerza de ventas.
- **PALETAS:** Golosina de azúcar tipo bombón. La más común del mercado es bon bon bum.
- **PULPERIA:** Conocida también como tienda de barrio o punto de venta al detal, atendido a través del mostrador. Comercializan una o la combinación de las siguientes líneas: Abarrotes granos, artículos para el aseo del hogar, uso personal en el hogar. Atienden todo tipo de clientes.
- **SODAS:** Galletas saladas

## **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

La empresa Dulces de Colombia como parte de su proceso de expansión regional, tiene como objetivo introducir sus productos de golosinas de azúcar en el mercado de Costa Rica a través de la empresa Cordialsa S.A., compañías estas dos filiales del grupo de alimentos Industrias Alimenticias Noel, empresa líder en Colombia en este sector.

El mercado de Costa Rica fue seleccionado por la empresa Dulces de Colombia como parte de su proceso de expansión geográfica. Los elementos que influenciaron esta selección fueron: Un tamaño de mercado de 28 millones de dólares, un promedio de precio por kilo por encima de los 6 dólares x kilo, mientras que en la región de Centroamérica es de aproximadamente 4 dólares por kilo, un arancel del 15%, el cual está dentro de los estándares internacionales para la categoría, la cercanía que facilita el transporte desde Colombia y a su vez mantiene gastos de exportaciones inferiores al 10%, la presencia de empresa Cordialsa S.A. Costa Rica, empresa del grupo de Dulces de Colombia y que tiene una red de distribución establecida en el país, la facilidad de mano de obra calificada, la seguridad física y la estabilidad económica y política del país.

La investigación busca determinar la viabilidad de la introducción de los productos de golosinas de azúcar producidos por Dulces de Colombia en el mercado de Costa Rica y realizar algunas recomendaciones iniciales para el plan de introducción.

El proceso se desarrollará evaluando las variables fundamentales del mercado tales como tamaño, competencia, canales de distribución, estructura de precios, sistema promocional y portafolio de productos.

Las fuentes principales de información serán la observación directa en el mercado, los estudios otorgados por la compañía ACNielsen, y la información suministrada por las compañías Dulces de Colombia y Cordialsa S.A. de Costa Rica.

Los resultados serán comparados y analizados por los investigadores para determinar si la comercialización de los productos de Dulces de Colombia es viable. Estos resultados servirán de guía para realizar las recomendaciones de cómo introducir inicialmente los productos en el mercado.

Finalmente, el estudio será presentado a la compañía para su consideración.



## INTRODUCCIÓN

Durante la última década las compañías se consolidan cada vez más en sus mercados locales, vía crecimiento de los negocios, mejoras en la competitividad, eficiencia en las operaciones, consolidación de su gente y un importante componente de los últimos cinco años que ha sido la adquisición de compañías del mismo sector. Estos elementos dejan como resultado posiciones en los mercados locales muy dominantes, algunas con participaciones superiores al 50% de la demanda del consumidor, estas posiciones con el tiempo se vuelven difíciles de superar, y por consiguiente se concentran más los esfuerzos en defenderlas, e indudablemente apuntar a los mercados internacionales como opción de expansión y crecimiento.

En este caso Centroamérica se ha venido convirtiendo en un destino clave para las compañías colombianas. Observando el continente se definió la región en tres territorios, *el primero*, el área CAFTA, con grandes competidores en el mercado de golosinas como Mars, Hersheys, Bimbo, con consumidores de gran madurez, canales difíciles de penetrar y necesidades de sumas importantes de inversión comercial.

De otro lado está *el sur del continente*, en el cual Brasil, Argentina y Chile tienen grandes eficiencias en el abastecimiento de materias primas como grasas y azúcar, tamaños de mercado importantes, más de 300 millones de consumidores y un alto número de competidores locales muy fuertes en costos de producción y distribución, entre ellos se encuentran grandes compañías como ARCOR y Nestlé. *El tercer mercado* se define como el área comprendida desde Guatemala hasta Perú; países en los cuales la región CAFTA y la región MERCOSUR aún no han incursionado de manera importante ya que están concentrados en sus mercados regionales.

Para las compañías Colombianas que han ido desarrollando su expansión internacional con mucha dedicación en los países de la región Andina, Venezuela, Ecuador y Perú, su siguiente paso es el mercado centroamericano y en especial el mercado de Costa Rica, el cual representa el mayor volumen y mayor ingreso per cápita de la región.

Dulces de Colombia, empresa especializada en la producción y comercialización de golosinas de azúcar, está interesada en comercializar sus productos en Costa Rica a través de la empresa Cordialsa S. A. Estas dos empresas pertenecen a Industrias Alimenticias Noel, empresa Colombiana líder en el sector de alimentos. Para este proyecto se desarrollará un estudio de viabilidad y una propuesta para la puesta en práctica del proyecto.

# **1. CONCEPTOS BÁSICOS EN LA INVESTIGACIÓN PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## **1.1. DEFINICIÓN DE MERCADO**

Mercadeo abarca muchas actividades. El autor William F. Arens, en su libro "Publicidad" lo define así:

" Mercadeo es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos percibidos de individuos y organizaciones" . Como bien es cierto, la idea de desarrollar el estudio de viabilidad para los productos de Dulces de Colombia, obedece a una necesidad de la marca por mejorar su nivel de satisfacción hacia las personas con las que establecen un intercambio.

"El mercadeo tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud o perspectiva que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en una serie de actividades tácticas que se ejecutan para poder lograr implementar esa filosofía."

## **1.2. PASOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADEO**

Una gran cantidad de datos puede recabarse de fuentes externas y también desde adentro de la empresa. El reto radica en como transformar los datos brutos en información y emplearla con eficiencia. La investigación abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de mercadeo y sus clientes

actuales o potenciales. Más exactamente, la investigación de mercados es la obtención, interpretación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en toda la fase del proceso estratégico de mercadeo.

Dependiendo de sus necesidades y nivel de complejidad, se utilizan cuatro principales fuentes de información.

- ❖ La primera de ellas es la obtención de reportes proporcionados regularmente, los cuales son elaborados y vendidos por empresas de investigación. Son servicios sindicados, es decir son estudios que son desarrollados sin tener en cuenta a un cliente en particular, pero son vendidos a cualquier interesado. Un ejemplo de ello es AC Nielsen. Esta empresa realiza investigaciones de mercado en las que se encarga de medir canastos de mercado, con datos como volumen en unidades de venta, unidades de medidas determinadas (kilos, unidades, litros) y valor monetario. También es una compañía transnacional líder en el campo de servicios de investigación de este tipo.
- ❖ La segunda fuente es el sistema de información de mercadeo, una actividad interna de una empresa, la cual proporciona un reporte estandarizado continuo programado o flujo de demanda.
- ❖ La tercera fuente es el sistema de apoyo a las decisiones, que también es interno, pero permite interactuar directamente con los datos a través de computadoras personales para contestar preguntas concretas.
- ❖ La cuarta fuente corresponde a un exclusivo proyecto de investigación de mercadeo, conducido por el personal de la empresa.

### 1.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

#### Definición de estrategia

El autor William F Glueck definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”. James B. Quinn ha definido el concepto como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”.

El Profesor Henry Mintzberg, de la Universidad McGill de Montreal Canadá sostiene que el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional, sin embargo las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación, ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización porque en general las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. Así este autor definió estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”. Sin embargo señala que estas estrategias emergentes deben evaluarse para ver si son congruentes con las necesidades y capacidades de la organización.

Quinn sugirió también que la estrategia ayuda a la empresa a asignar recursos, a sacar provecho de sus potenciales relativas y a mitigar debilidades, a explorar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar posibles iniciativas de sus competidores.

La planeación estratégica comienza por el análisis del entorno organizacional, de los clientes, y del entorno externo y es clave en la administración estratégica del

mercadeo. Las decisiones de mercadeo siempre deben tomarse dentro de las limitaciones de la misión, las metas y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos de la compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta final será alcanzar la rentabilidad y el crecimiento en el largo plazo.

#### **1.4. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL**

Es responder a la pregunta de ¿en que negocio estamos? ¿Hacia dónde vamos? Esto se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales. También debe incluir consumidores preexistentes y pasados.

#### **1.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE UNIDAD DE NEGOCIO**

Todas las organizaciones deben tener una estrategia corporativa de manera que pueda integrar los recursos en los departamentos de producción, finanzas, investigación, desarrollo, recursos humanos y mercadeo para hacer realidad la misión de la organización y así lograr alcanzar las metas objetivos planteados. La estrategia de la unidad de negocio determina la naturaleza y orientación a futuro de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de recursos y la coordinación de sus áreas de negocios funcionales. Una consideración importante al elegir una estrategia corporativa o de unidad de negocio tiene que ver con las capacidades de la empresa, si posee una ventaja competitiva o diferencial.

## **1.6. ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE MERCADEO**

Antes de desarrollar los detalles del plan, hay que establecer los objetivos y las metas correspondientes. Sin objetivos no hay bases para medir el éxito o el fracaso. El mercadeo y el resto de las funciones de negocios deben respaldar la misión y las metas de la organización, traduciendo esto en objetivos con mediciones cuantitativas específicas. Un objetivo es una declaración de lo que alcanzará con las actividades de mercadeo y debe asentarse, por escrito, para que su realización pueda medirse con exactitud.

## **1.7. MANEJO DE UN ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE ENTORNO**

Los mercadólogos deben comprender el ambiente actual y potencial en el cual el producto o servicio trata de venderse. Se deben identificar sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. La información pertinente obtenida se sintetiza sobre dos entornos claves: externo, del cliente e interno de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores destacados como el económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico.

El análisis del entorno del cliente comprende las necesidades del mercado meta, los cambios previstos y el grado de satisfacción del producto a sus necesidades. El entorno interno contempla disponibilidad y utilización de los recursos humanos, antigüedad, capacidad de planta y recursos financieros.

## **1.8. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Se centra en factores internos y externos derivados del análisis anterior. Este análisis debe realizarse en función de las necesidades y la competencia del mercado.

## **1.9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

El libro *Dirección Estratégica* los autores Samuel C. Certo y J. Paul Meter exponen sobre las estrategias de mercadeo lo siguiente:

“La comercialización, conocida también como marketing o mercadeo, facilita el intercambio entre una organización y sus compradores industriales o sus consumidores / usuarios finales. Se trata indudablemente, de una función importante; las organizaciones con fines de lucro deben atraer y retener clientes para realizar ventas y obtener ganancias. Las organizaciones sin ánimo de lucro también desarrollan estrategias de comercialización para atraer donaciones de tiempo, dinero y otros recursos que les permitan realizar sus operaciones y lograr sus objetivos“.

El análisis ambiental constituye un aspecto fundamental en el desarrollo de la estrategia de mercadeo, puesto que los cambios que pueden producirse en la organización dan lugar tanto a oportunidades para comercializar sus productos como a recompensas por una comercialización exitosa.

El desarrollo de estrategias de mercadeo involucra funciones de administración estratégica, como la planeación, el análisis, la ejecución y el control. Si bien no existe una clara distinción entre algunos aspectos de la administración estratégica



y la estrategia de mercadeo, esta última se centra esencialmente en conocer a los consumidores, en adaptarse a ellos y en influir en los mismos en un esfuerzo por lograr los objetivos organizacionales.

Cuando se diseñan estas estrategias suele tenerse en mente el propósito de incrementar las ventas y aumentar la cuota de mercado para acrecentar las ganancias en el largo plazo.

Existen cuatro pasos en la elaboración de una estrategia de mercadeo, las que se detallan a continuación:

### **1.9.1. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CONSUMIDOR – PRODUCTO**

El primer paso de hay que dar en el proceso de elaboración de una estrategia de comercialización es analizar las relaciones entre los consumidores y los productos. Este análisis implica investigar cuáles son las razones que inducen a los consumidores a comprar un determinado producto; qué es lo que el producto significa para ellos; qué resultados o consecuencias esperan del uso del producto; en qué medida participan en la compra del producto y en qué situaciones compran y utilizan el producto. Las pruebas de mercado y algunas otras fuentes de información secundaria sobre hábitos generales de compra pueden ayudar a contestar estas preguntas.

### **1.9.2. ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La lógica de la segmentación del mercado es sumamente simple. La idea es que un solo producto no logra atraer a todos los consumidores. Los objetivos de

compra de los consumidores individuales, el conocimiento del producto, el compromiso y la conducta en la compra varían de un consumidor a otro.

Por esta razón, las estrategias de mercadeo dirigen típicamente sus esfuerzos a grupos de consumidores y no a toda la población. La segmentación de mercadeo es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores similares y de elegir el grupo más apropiado para el tipo de producto o servicio que la organización puede ofrecerles. Se eligen los mercados tomando como parámetro el tamaño, el potencial de beneficios y la facilidad con que la organización puede delimitarlos y servirlos.

La segmentación generalmente se hace en cuatro técnicas diferentes:

- **Segmentación geográfica:** ya sea por región, ciudad, densidad de la población o clima entre otros.
- **Segmentación demográfica:** toma en cuenta las características de la población como base para segmentar. Por ejemplo el género femenino o masculino, edad, tamaño de la familia, ingresos percibidos, ocupación, religión, raza y hasta nacionalidad.
- **Segmentación psicográfica:** conocida también como segmentación según el estilo de vida; se realiza con base en el estudio de las actividades de los consumidores, sus intereses y sus opiniones. Se agrupa a los consumidores de acuerdo a sus estilos de vida mediante un método empírico de análisis de la semejanza de sus respuestas a los instrumentos de investigación.
- **Segmentación por beneficios:** este lleva implícito el concepto de las verdaderas razones que justifican la existencia de segmentos en el

mercado, y de los beneficios que las personas buscan al consumir un determinado producto. Este enfoque pretende medir el sistema de valores del consumidor y las percepciones de diversas marcas de una clase de producto.

### **1.9.3. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN COMBINADA**

Forman parte de una combinación de mercadeo el producto, su precio, su promoción y los canales de distribución. Estos cuatro elementos constituyen las variables controlables en el cual las organizaciones se basan para ajustarse a los segmentos del mercado que se han fijado como objetivos o para influir en ellos. Éstas deben desarrollar estrategias que sincronicen esos cuatro elementos de manera que actúen conjuntamente para el logro de unos mismos objetivos.

#### **1.9.3.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

La supervivencia de muchas compañías está ligada al desarrollo y comercialización satisfactoria de nuevos productos y a su administración eficaz a lo largo del ciclo de vida del producto. Las razones para el éxito de un producto se basan en dos aspectos: el desarrollo de una ventaja diferencial y el simbolismo del producto.

**Ventaja competitiva diferencial:** en la estrategia de comercialización la ventaja competitiva diferencial se deriva de las características de un producto que lo hace superior a otros competitivos, siendo la ventaja competitiva diferencial, una de las razones más importantes que explican el éxito de un producto y que debería tenerse en cuenta al analizar la estrategia para cualquier otro.

**Simbolismo del producto:** el simbolismo del producto es lo que éste significa para los consumidores y lo que éstos experimentan al comprarlo y usarlo. A nivel de marca, se refiere a la imagen de un artículo específico, que evoca en las mentes de los consumidores. Los investigadores de mercados reconocen que los productos tienen importancia simbólica y que es posible que el consumo de algunos depende más de su significado social que de su utilidad funcional.

### **1.9.3.2. ESTRATEGIA DE DETERMINACIÓN DE PRECIO**

La estrategia de determinación de precio entra en juego en tres situaciones distintas: cuando la organización va a introducir un nuevo producto y a establecer su precio inicial; cuando una organización está pensando en efectuar un cambio a largo plazo del precio de un producto existente y cuando una organización está considerando realizar en el corto plazo una baja del precio del producto, ya que generalmente una disminución estimula la demanda. Las características de los consumidores, de la organización y de los competidores ejercen una notable influencia en la estrategia de determinación de precios.

**Características de los consumidores:** la naturaleza del blanco o meta que se ha fijado en el mercado y las reacciones que de él mismo se esperan ante un precio determinado, son consideraciones que tienen su importancia para la estrategia de comercialización. Los consumidores pueden considerar el precio de algunos productos como un indicador de su calidad, de manera que un precio bajo no siempre logre estimular la demanda. El precio de algunos productos sirve para segmentar a los consumidores en mercados de prestigio, de masa y de economía, así algunos productos aunque son iguales, se diferencian por el prestigio en función de sus elevados precios.

**Características de la organización:** algunas características de la organización influyen en la estrategia de precios. En primer lugar, los costos variables de un producto son lo que suelen marcar el límite inferior o piso para su precio. El precio de éste debe cubrir como mínimo los costos variables de producción, promoción y distribución, y además, debería dar lugar a ganancia y en segundo lugar, los objetivos de la organización en la estrategia de determinación del precio. Un objetivo común al fijar el precio es lograr un rendimiento sobre la inversión, que sea coherente con los objetivos fijados por la organización. En tercer lugar, la naturaleza del producto influye también en la estrategia de precios. Los productos distintos tienen, por lo general, precios más altos, mientras que a veces hay que asignar precios más bajos a los productos perecederos para promover su pronta venta. Finalmente, la etapa del ciclo de la vida en que se encuentra el producto, puede influir también en la estrategia de precios.

**Características competitivas:** los competidores, su número, tamaño, estructuras de costos y reacciones ante cambios de precios en el pasado, influyen en la estrategia de precios. Una organización puede fijar sus precios por encima, por debajo o al nivel de la competencia en función de factores tales como su propia estructura de costos, su ventaja competitiva diferencial y sus capacidades financieras y de mercado.

### **1.9.3.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

El diseño de una estrategia de promoción supone la elección de la combinación de herramientas de promoción más apropiadas para el logro de los objetivos específicos. Pueden emplearse cuatro tipos de herramientas de promoción para informar, persuadir y recordar a los consumidores o compradores industriales: promoción de ventas, publicidad, venta personal y relaciones públicas.

Cada una de estas herramientas presenta diversas ventajas y desventajas; no hay un método que por si solo pueda considerarse superior, de modo que cualquier decisión sobre la combinación de estos métodos dependerá de otros factores asociados directamente a la naturaleza del producto.

Para elaborar un plan de promoción se debe considerar cuáles son los objetivos de la promoción. Para saber cuál es el más apropiado depende mucho de los resultados de la investigación previa, sobre las relaciones consumidor/producto. Por ejemplo considerando las situaciones siguientes:

- **Los consumidores no conocen la marca pero tienen la necesidad del producto:** en este caso sería muy apropiado informar a los consumidores de las existencias de la marca y demostrarle sus beneficios y aplicaciones, puede ser por medio de anuncios y muestras gratuitas.
- **Los consumidores conocen la marca pero compran la marca de la competencia:** en este caso un objetivo sería demostrar la superioridad de la marca por medio de comparaciones.
- **Los consumidores conocen la marca y la compran, aunque algunas veces compran también la marca de la competencia:** en este caso el objetivo sería lograr una mayor fidelidad de marca, esto se hace a través de incentivos por la compra frecuente.
- **Los consumidores conocen la marca y la comparan persistentemente:** el objetivo en este caso podría ser el de reforzar las compras a través de anuncios recordatorios o llamadas para anunciar alguna novedad o nueva aplicación del producto.

Estos breves esbozos de algunas de las situaciones posibles y de objetivos apropiados de promoción ponen de relieve tres puntos importantes. **Primero**, los objetivos dependen de las relaciones entre los consumidores y los diversos productos y marcas. **Segundo**, la eficiencia de las herramientas varía si se trata de lograr una conciencia masiva, y sin embargo, es posible que la promoción de ventas y la venta personal sean más eficaces para cerrar una venta y crear fidelidad de marca. **Tercero**, los objetivos de promoción cambian a lo largo del tiempo reflejando los cambios en los consumidores y otros elementos del entorno.

#### **1.9.3.4. ESTRATEGIA DE CANAL**

El canal de distribución, o circuito de comercialización, es la combinación de instituciones a través de las cuales un vendedor comercializa productos a compradores industriales o a consumidores finales. En los canales directos los fabricantes venden directamente a los usuarios finales. En los canales indirectos los fabricantes se sirven de uno o más intermediarios para sus ventas a los usuarios finales.

Los fabricantes se sirven de intermediarios ya que estos pueden realizar las funciones de comercialización más eficientemente que los propios fabricantes o debido al hecho de que éstos últimos carecen de los recursos financieros o de la pericia que se requiere para comercializar directamente los productos a los consumidores. Los cuatro puntos principales que hay que tener en cuenta al diseñar los canales de distribución son el control del canal, el costo total de distribución y la flexibilidad del canal.

**Cobertura de la distribución:** existen tres tipos: *intensiva*, *distribución selectiva* y *distribución exclusiva*. *La primera* implica la venta del producto a través del mayor número posible de mayoristas y minoristas, siendo esta la más adecuada para los

bienes de consumo de frecuente adquisición debido a su bajo nivel unitario y su alta frecuencia de compra. *La distribución selectiva* supone la venta a través de un número limitado de intermediarios en un área geográfica determinada. Generalmente se escogen los distribuidores por su reputación y calidad del servicio a los detallistas. La distribución exclusiva implica que la venta se realiza a través de un único intermediario en un territorio específico y que suele utilizarse para aumentar el esfuerzo de venta del producto de un fabricante.

**Cobertura del canal:** una influencia importante en el diseño de los canales de distribución es el nivel de control que una organización puede ejercer sobre la comercialización de sus productos. Es característico que un canal más directo y exclusivo permita al fabricante ejercer mayor control. A veces, sin embargo, un intermediario y no el fabricante es el que controla el canal.

**Costo total de distribución:** este concepto implica que los canales deberían diseñarse de tal manera que minimicen los costos, permaneciendo igual todo lo demás. Así, si un sistema de mayoristas y detallistas puede distribuir un producto más económico, que comercializándolo directamente a los consumidores en igualdad de condiciones, sistema que debería elegirse. Aun así, es importante considerar los efectos que un determinado canal ejerce sobre las ventas, las utilidades, la combinación total de mercadeo y el nivel de servicio al consumidor, necesario, para que el producto obtenga el éxito deseado.

**Flexibilidad del canal:** se debe elegir con mucho cuidado, puesto que esta decisión generalmente implica un compromiso de largo plazo.



#### **1.9.4. INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL**

La instrumentación es la descripción de la forma como se realizarán las estrategias, es decir, el proceso de ejecución de acciones específicas para la consecución de los objetivos. El control, es el modo de evaluar y supervisar los resultados de la instrumentación, el cual consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlas con relación a éstas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real.

Los elementos anteriores se utilizarán para seguir una metodología de análisis del mercado, evaluación de sus variables y construcción de la propuesta de importar y comercializar productos de golosinas de la compañía de Dulces de Colombia a través de la empresa Cordialsa S. A en Costa Rica.

## **2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN LOS REPORTES DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA DE INVESTIGACIÓN “AC NIELSEN”**

ACNielsen, líder mundial en investigación de mercados, información y análisis, fue fundada en 1923 y se ha convertido en el principal instrumento de información para los fabricantes de productos de consumo masivo ya que proporciona conocimiento, abordando el consumidor y los puntos de venta.

Las herramientas ACNielsen permiten no sólo analizar la información sino obtener un profundo conocimiento que posibilita la planeación de las estrategias, permitiendo analizar los complejos mercados, adaptándose a necesidades concretas de segmentaciones.

Para esta investigación se utilizará ampliamente esta fuente de información (ACNielsen) con el fin de conocer las características generales y particulares del mercado.

### **2.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ÍNDICE DE DETALLISTAS**

El primer requisito indispensable para lograr que la muestra sea confiable es conocer el universo de establecimientos y su evolución en el tiempo; para esto, primero se deben entender ciertos conceptos.

## **2. 2. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO**

El universo Nielsen para la categoría de confites, está definido como una estimación estadística del número de establecimientos comerciales con venta de productos al detalle que se encuentran dentro del territorio de cada uno de los países que integran a la región de Centroamérica y Panamá.

Esta selección se lleva a cabo mediante la auditoría de una muestra de establecimientos, que permite estimar el universo con alta precisión.

No incluyen como parte del universo tiendas por departamentos, tiendas dentro de centros de enseñanza, bares, tiendas de teatros, cines, aeropuertos, cafeterías, hoteles, restaurantes, ventas ambulantes, ferias, mercados al aire libre, ni mayoristas.

### **2.2.1. ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO NIELSEN**

Este censo es actualizado cada año, con la finalidad de conocer la evolución del comercio. El censo es fundamental, ya que indicará a cuantas tiendas deberá proyectarse la información. La finalidad del censo no sólo es la de indicar el número de tiendas, sino el poder conocer las características de éstas, tales como: cantidad de empleados, superficie de áreas de ventas, cajas registradoras y si maneja las categorías necesarias para ser considerada tienda tipo AC Nielsen. El conocer estas variables, permite estratificar la muestra y así calcular su tamaño.

## **2.2.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA REGULAR**

Para la selección de la muestra maestra es necesario considerar dos metodologías a saber:

### **2.2.2.1. MUESTREO DE ÁREAS GEOGRÁFICAS**

En cada uno de los países de la región se lleva a cabo una selección de localidades representativas de los diferentes tipos existentes, buscando una adecuada dispersión geográfica. En cada localidad seleccionada se levanta información sobre el número y tipo de establecimientos comerciales con venta al detalle.

### **2.2.2.2. MÉTODO DE LISTADO**

A través de la consulta de distintas fuentes se genera un listado de grandes establecimientos, el cual es censado en su totalidad. Los establecimientos incluidos son autoservicios y farmacias en cadena y establecimientos independientes pequeños y grandes.

## **2.2.3. ELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Una vez que se ha determinado el número y características de las tiendas del universo, es necesario realizar el diseño de la muestra. Para el caso del índice AC Nielsen de detallistas se utiliza el sistema estratificado desproporcional aleatorio.

### **2.3. ALCANCES DEL SISTEMA DE AC NIELSEN**

Como todo sistema muestral, el de AC Nielsen tiene sus alcances y limitaciones.

#### **2.3.1. EXPANSIÓN**

Los territorios y canales son expandidos o inferidos a municipios con características similares, lo mismo pasa en las tiendas.

#### **2.3.2. EVENTOS ATÍPICOS**

Las tiendas auditadas pueden estar sujetas a eventos poco usuales: cierre temporal, inundaciones, etc.

#### **2.3.3. COMPRAS**

Cuanto mejor sea la administración del establecimiento, se podrá garantizar una mejor calidad en el levantamiento.

#### **2.3.4. DISTRIBUCIÓN**

La distribución y concentración de ventas afectada directamente la calidad de las estimaciones.

### **2.3.5. CONSUMIDOR**

Se deberá tener en cuenta que los datos reportados por AC Nielsen tienden a seguir más demanda del consumidor que las variaciones en los embarques de los fabricantes.

### **2.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los autoservicios son visitados durante los 12 primeros días de cada mes y las tiendas tradicionales son visitadas después. Debe considerarse este hecho para explicar el porque AC Nielsen no refleja inmediatamente algunas acciones de los fabricantes.

Los inventarios son medidos en un solo día, lo mismo que precios y exhibiciones. Las tiendas tradicionales son visitadas mensualmente con el fin de recabar las notas compradas. Los precios de venta al público reportados por AC Nielsen son los precios vigentes el día de la visita del personal de campo. Si un artículo tiene dos etiquetas de precio, se anota siempre el precio más bajo. En las tiendas tradicionales se pregunta el precio de venta.

El sistema de auditoria toma en cuenta las distintas presentaciones de una marca, ya que por lo general no diferencia aromas sabores ni colores.

### **2.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES DE MEDICIÓN**

A continuación se presentan las variables de medición más comunes para el mercado de golosinas de azúcar, indicando la situación de éstas en el mercado,

siendo los más importantes los precios, el portafolio, la distribución y promoción entre otros.

### **2.5.1. VENTA PROMEDIO POR TIENDA**

Promedio de venta mensual por tienda vendedora, es una medida fundamental de la aceptación del producto por parte del consumidor.

Forma de cálculo:

Ventas del periodo medido (mes)

Número de tiendas vendedoras

### **2.5.2. INVENTARIO PROMEDIO POR TIENDA**

Medida del grado de distribución o concentración de los inventarios.

Forma de cálculo:

Inventario final (total) del bimestre

Número de tiendas con inventario

### **2.5.3. PRECIO**

Precio promedio es un promedio del precio de venta al público por una unidad expresado en dólares.

**Tabla 1.** Ejemplo del cálculo del precio promedio

<b>Producto</b>	<b>% ventas</b>	<b>Precio</b>	<b>factor</b>
Presentación 1	57%	12	6,84
Presentación 2	43%	9,4	4,04
Precio promedio ponderado			10,9

Fuente: tomado de un ejemplo del anual para el usuario de AC Nielsen

En la primera columna de la tabla se muestran dos productos diferentes, la segunda columna corresponde a la participación de las ventas de cada uno de los productos sobre el total, la tercera columna indica el precio de cada uno de los productos, la cuarta fila pondera los valores, es decir, multiplica el porcentaje de las ventas por el precio y se obtiene un factor, el cual se suma y arroja un precio ponderado por la línea de productos.

#### **2.5.4. PORCENTAJE DE VENTAS**

Participación de ventas: porcentaje de ventas de una marca **vs.** el total de ventas de la categoría

Cálculo:

$$\frac{\text{Ventas de la marca}}{\text{Ventas de la categoría}}$$



### **2.5.5. INVENTARIOS**

Indica el total del producto encontrado en las tiendas en el momento de la auditoria, corresponde al inventario de área de ventas más el inventario de bodega.

Cálculo:

Se obtiene haciendo el conteo físico, producto por producto.

### **2.5.6. PORCENTAJE DE COMPRAS**

Porcentaje correspondiente a una determinada marca del total de producto comprado por el comercio.

Cálculo:

$$\frac{\text{Compras de la marca}}{\text{Compras de la categoría}}$$

### **2.5.7. DISTRIBUCIÓN PONDERADA**

Porcentaje de las ventas en dólares de determinada marca sobre el total de las ventas en dólares de todas las tiendas que manejan una determinada marca.

Cálculo:

$$\frac{\text{Venta en dólares de la categoría tiendas que manejan una determinada marca}}{\text{Ventas en dólares de toda la categoría en todas las tiendas}} \times 100$$

### **2.5.8. AGOTAMIENTOS PONDERADOS**

Son los puntos de distribución ponderados que estuvieron en agotamientos al momento de la auditoria, pero manejaron determinados productos a lo largo del bimestre.

Cálculo: Se obtiene al hacer la auditoría.

### **2.5.9. DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA**

Porcentaje de tiendas del universo Nielsen que manejan una marca o clase de producto. Se denominan tiendas manejantes a las tiendas que mueven productos de la categoría.

Cálculo:

Tiendas que manejan las categorías X 100

---

Universo Nielsen

### **2.5.10. AGOTAMIENTO NUMÉRICO**

Porcentaje de tiendas del universo Nielsen que manejan una marca o clase de producto, pero que al momento de la auditoria se encontraban sin abastecimiento de producto.

Cálculo:

Tiendas en las que se no se encontró producto x 100

---

Tiendas que manejan el producto

#### **2.5.11. VENTAS EN VOLUMEN**

Ventas totales de la categoría, dadas en kilos, litros, unidades, etc.

#### **2.5.12. VENTAS ABSOLUTAS**

Son las ventas de la categoría, dadas en unidades y valor

#### **2.5.13. PARTICIPACIÓN DE VENTAS**

Porcentaje de ventas de una marca Vs. El total de ventas de la categoría, dadas en unidades y valor.

#### **2.5.14. VENTAS EN VALOR**

Ventas totales de la categoría, dadas en dólares.

## **2.6. LIMITACIONES DE LAS AUDITORIAS DE AC NIELSEN**

Los reportes de participación de mercado de AC Nielsen son un buen parámetro para medir el comportamiento de los indicadores de una categoría, y con base en ellos se pueden tomar decisiones importantes, también tienen algunas limitaciones que pueden ser objetadas por los analistas de la información de estos reportes.

A continuación las principales limitaciones que tiene AC Nielsen en la elaboración de sus reportes.

### **2.6.1. BASAN SUS ESTIMACIONES EN VENTAS AL CANAL Y NO EN CONSUMO**

Los auditores hacen el reporte basándose en las facturas que el encargado del punto de venta les facilite. Éstas reflejan el inventario adquirido durante este período, ya sea un mes o dos, lo que no quiere decir que ese inventario se desplace hacia el consumidor, pues son meramente colocaciones de producto.

- No siempre la información presentada por los encargados de los puntos de venta está completa.
- Las auditorías se basan en la percepción del auditor, por lo que está sujeto a defectos.
- Se basa en los comercios que aceptan colaborar, por lo que no necesariamente su muestra es representativa de la zona geográfica.

Los indicadores mencionados anteriormente se utilizarán para conocer los siguientes indicadores del mercado:

- Tamaño en toneladas y dólares.
- Precios promedio por kilo en Costa Rica vs. la región Centroamérica.
- Número de tiendas en la región, su ubicación y clasificación dentro de los canales.
- Presencia de producto en las tiendas.

### 3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

A continuación se detallará la manera como se relacionan las diferentes empresas involucradas en esta investigación.

**Industrias Alimenticias Noel**, es una empresa Colombiana especializada en la fabricación y comercialización de productos alimenticios con interés en Colombia, la región Andina y Centroamérica. Está compuesta principalmente por tres empresas en Colombia: Industrias Zenú, en el negocio de carnes y embutidos, Compañía de Galletas Noel dedicada al negocio de galletas y harinas y por último Dulces de Colombia en el negocio de las golosinas de azúcar.

Estas tres empresas funcionan en el exterior como una sola y bajo el nombre de Cordialsa S. A., quien se encarga del manejo de las operaciones, estrategias y el recurso humano de Industrias Alimenticias Noel en Costa Rica. Este estudio se refiere a Dulces de Colombia como el fabricante de los productos en Colombia y el solicitante de la investigación y a Cordialsa S.A. como el comercializador en Costa Rica, cuya misión, visión y valores, son los mismos de Industrias Alimenticias Noel, por hacer parte de un mismo grupo empresarial y una misma filosofía de trabajo.

#### 3.1. DULCES DE COLOMBIA

Dulces Colombia S.A., es una empresa que hace parte del grupo de compañías de **INDUSTRIAS ALIMENTICIAS NOEL S.A.**, empresa con gran liderazgo y posicionamiento en el mercado de alimentos en Colombia. Dulces de Colombia se

encuentra en el negocio de golosinas de azúcar con productos tales como confites dulces, gomas de mascar y paletas.

Gracias al alto potencial de dichos productos y a la gran visión de futuro de sus funcionarios, la compañía adquirió en 1.993 la Fábrica Dulces de Colombia S.A. ubicada en Cartagena (uno de los principales puertos del país) buscando ampliar el portafolio de golosinas con el segmento de chicles.

En 1996, con el fin estratégico de producir, ampliar y darle carácter internacional a todos los productos ubicados dentro de la categoría de las Golosinas, se pone en funcionamiento la segunda sede de la planta "Dulces de Colombia S.A. dotada con la más moderna tecnología existente en el mundo para la producción de golosinas, orientando todos sus esfuerzos al logro de la competitividad con base en estándares internacionales. Dicha sede se encuentra ubicada en el Carmen de Viboral, Departamento de Antioquia, donde se producen actualmente los confites duros, blandos, las chupetas y las mentas. Para fortalecer y posicionar dicho portafolio se crea la marca internacional "**Golosinas Dragus**" la cual busca darle una identidad definida a todos los productos de la categoría.

Desde la creación de la marca, el portafolio de productos se ha ampliado de manera considerable, participando entonces, en la mayoría de los segmentos de las Golosinas con productos de excelente calidad, innovación diferenciación y diversión.

Hoy el negocio de golosinas cuenta con un gran fortalecimiento de inversiones en activos especializados, con un gran desarrollo tecnológico y un agresivo plan de expansión en mercados internacionales. Las oportunidades de crecimiento de esta categoría, sumados a la experiencia de la compañía son factores decisivos en su dinámica.

### **3.2. MISIÓN**

En Dulces de Colombia, orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza. Afianzamos el liderazgo en el mercado colombiano y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

### **3.3. VISIÓN**

Lograr la preferencia de los consumidores a lo largo de toda su vida, con golosinas que le proporcionen placer, bienestar y diversión. Mantener la lealtad de los clientes asegurándoles valor agregado y rentabilidad.

### **3.4 VALORES**

- Integridad

Actuamos con honestidad y lideramos con el ejemplo.

- **Responsabilidad**

Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.



- **Servicio**

Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.

- **Calidad**

Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.

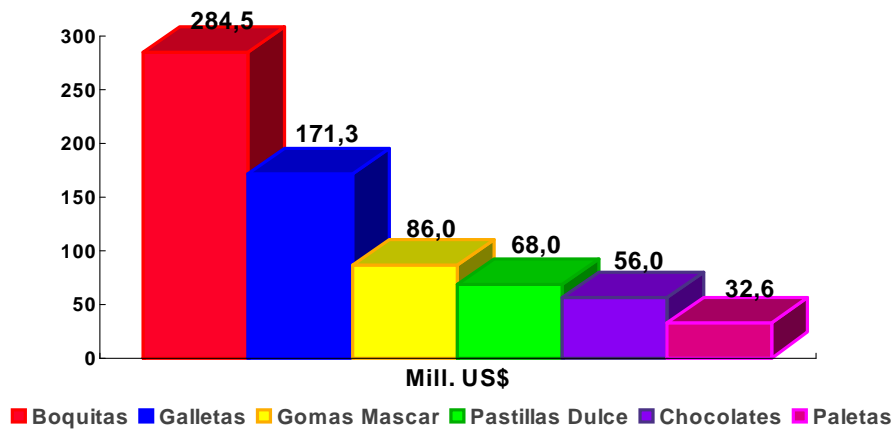
- **Trabajo en equipo**

Unimos talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones de confianza.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE CONFITES EN COSTA RICA

### 4.1. TAMAÑO DE MERCADO CENTROAMERICANO:

Costa Rica se encuentra ubicado en la región Centroamericana, su población total es de 4.414.337, donde el mercado de confitería de azúcar está valorado en 186.6 millones de dólares, como se aprecia en el gráfico 1, este mercado está compuesto por gomas de mascar, pastillas dulce y paletas según la clasificación Nielsen.



*Fuente AC Nielsen 2.005*

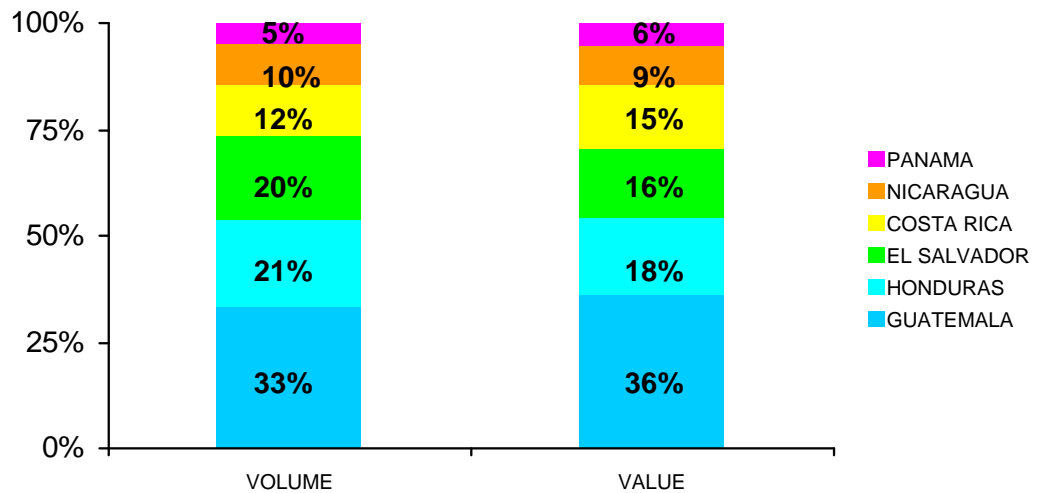
**Gráfico 1.** Valor del mercado Centroamérica – Total confiterías.

El anterior gráfico indica en el eje de las X las categorías de productos y en el eje de las Y las ventas anuales en dólares, gomas de mascar tiene unas ventas anuales de 86 millones de dólares, pastillas dulces de 68 millones de dólares y paletas de 32.6 millones de dólares.

#### **4.2 TAMAÑO DEL MERCADO POR PAÍS**

En el gráfico 2 se observa la participación porcentual de cada país sobre las ventas de golosinas de azúcar en el total de la región Centroamericana. La barra de la izquierda está dada en volumen (Toneladas) y la barra de la derecha en valores (dólares).

Analizando la gráfica 2 con la gráfica 1 se puede inferir que Costa Rica representa el 15% de los 186.6 millones de dólares de golosinas de azúcar que se venden en Centroamérica, es decir, que el tamaño del mercado de Costa Rica es de 28 millones de dólares, un valor de mercado de gran interés para la compañía Dulces de Colombia.



*Fuente AC Nielsen 2.005*

**Gráfico 2.** Composición del mercado por país en volumen y valor

Volumen: ventas en volumen (toneladas)

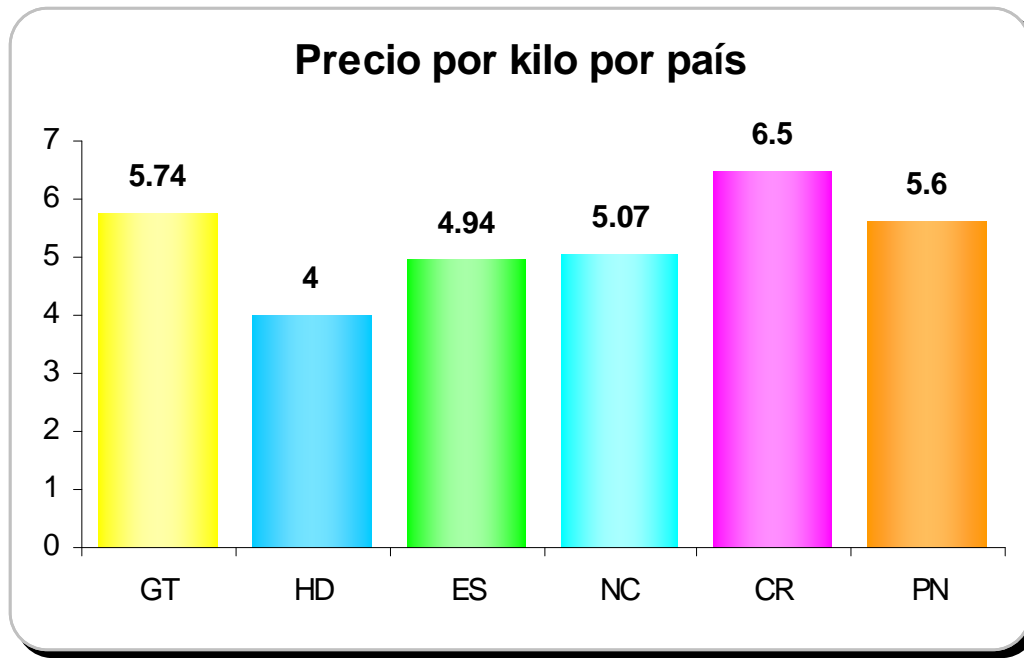
Value: ventas en valor (dólares)

### 4.3. ÍNDICE DE PRECIOS EN CENTROAMÉRICA

La gráfica 3 ilustra los precios ponderados por kilo de las golosinas de azúcar en los países de Centroamérica. El eje de las X contiene los países y el eje de las Y los precios ponderados por kilo en dólares.

En Costa Rica cada kilo de golosinas se vende a un precio ponderado de 6.5 dólares por kilo, el más alto de la región. Esto es un buen indicador para Dulces de Colombia, ya que muestra que el consumidor Costarricense paga más que el promedio del consumidor en Centroamérica y que la estructura de precios no es tan ajustada como en los mercados de Honduras, Nicaragua y El Salvador, es decir, en Costa Rica los productos se venden más caros y a la vez hay existencia

de productos con mayor valor agregado y mayor precio, lo cual es interesante para las compañías ya que permite vender productos con mayor margen bruto.



Fuente AC Nielsen 2005.

Gráfico 3. Precio promedio por kilo por país

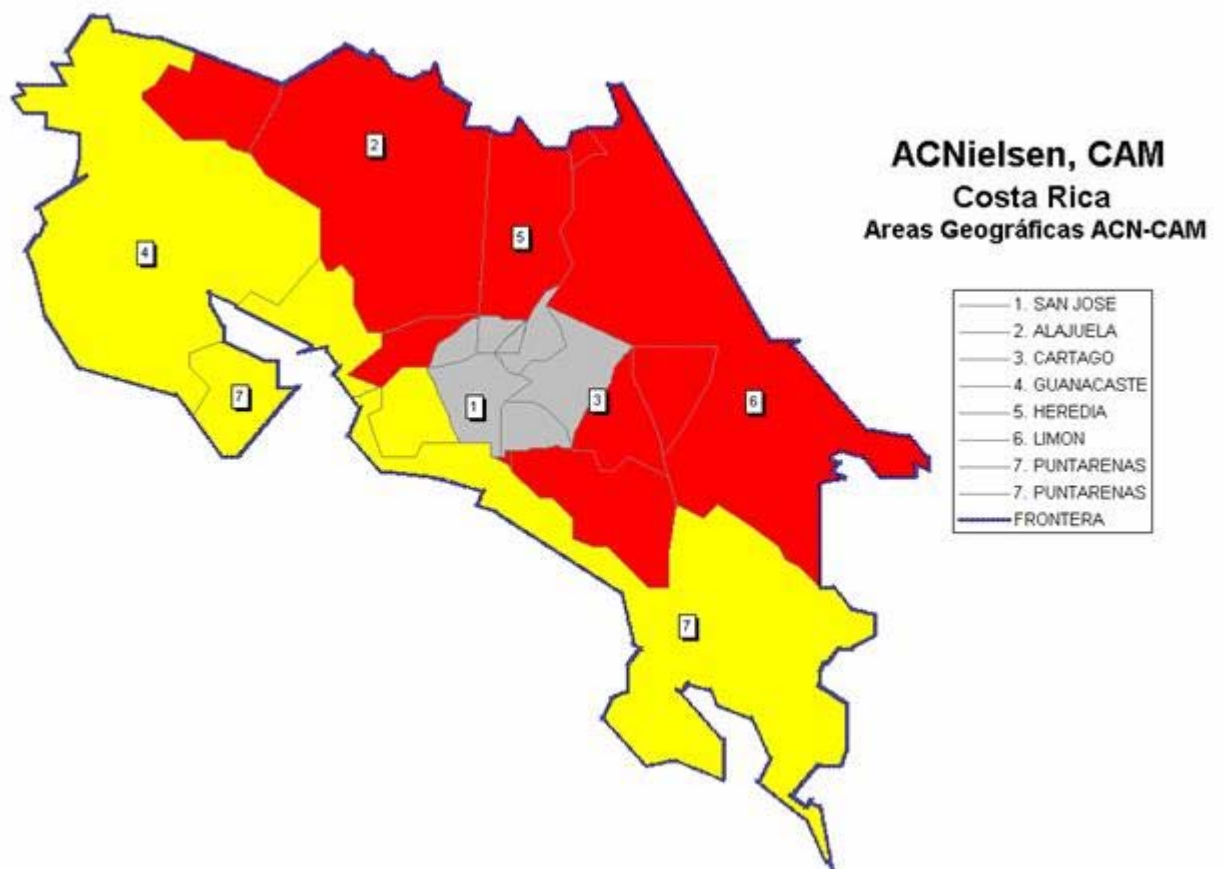
#### 4.4. EVALUACIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADEO EN COSTA RICA

##### 4.4.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

##### 4.4.1.1. ESTRUCTURA GEOGRÁFICA

Según AC Nielsen, Costa Rica se divide en 3 regiones principales como indica el gráfico 5, área Metropolitana, Pacífica y Atlántica. Estas 3 áreas constan de 7 provincias las cuales tienen una ciudad como capital y ciudades intermedias.

En cada una de estas ciudades existen clientes que se dedican al abastecimiento de productos de consumo masivo a los consumidores.



*Fuente AC Nielsen*

**Gráfico 4.** Áreas geográficas de Costa Rica

El Área Metropolitana incluye la capital del país y la provincia de Cartago, el área atlántica incluye las provincias de Alajuela, Heredia, Limón, y el área Pacífica incluye las provincias de Guanacaste y Puntarenas.

- Área III (Pacífica)
- Área I (Metropolitana)
- Área II (Atlántica)

#### 4.4.1.2. ESTRUCTURA POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En cuanto a los canales de distribución, AC Nielsen identifica 5 canales principales: supermercados grandes y pequeños, autoservicios de conveniencia, tradicionales o pulperías, estancillos y farmacias.

Costa Rica cuenta con 14.820 puntos de venta, entre los cuales los de mayor densidad son los tradicionales o pulperías seguidos de los minisuper y conveniencia como indica en la tabla No. 2.

**Tabla 2.** Universo detallista 2.005, canales y áreas geográficas.

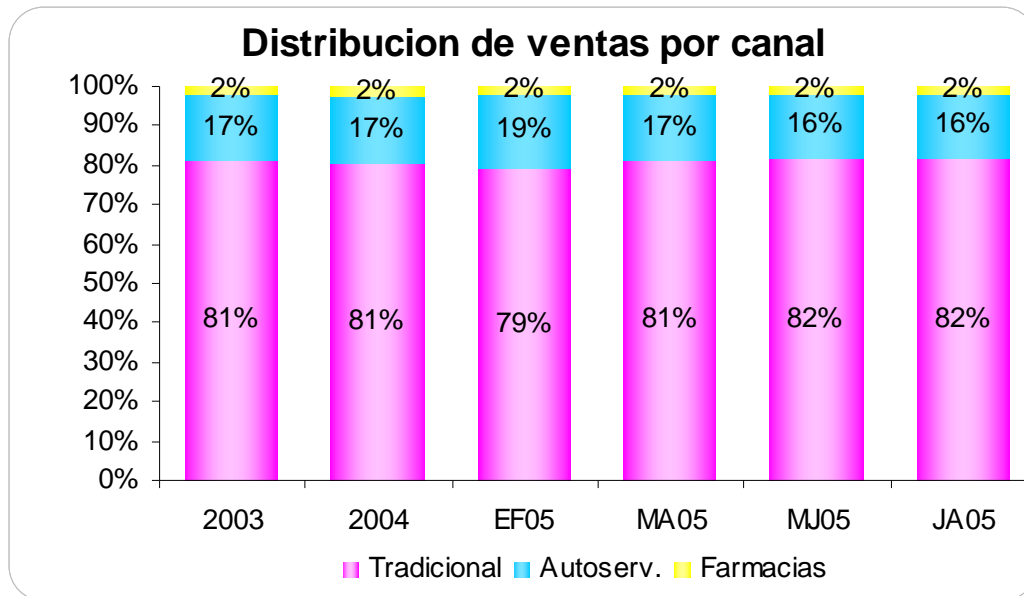
CANAL	Total Pa's	Metro	Atlántica	Pacífica
<b>COSTA RICA</b>	<b>14,820</b>	<b>7,738</b>	<b>3,716</b>	<b>3,366</b>
<i>SUPER GDES + PEQS.</i>	726	358	232	136
<i>MINISUPER + CONVEN.</i>	3,445	1,941	870	635
<i>TRADICIONALES</i>	9,215	4,425	2,402	2,388
<i>ESTANQUILLOS</i>	774	594	75	105
<i>FARMACIAS</i>	660	421	137	102

*Fuente AC Nielsen.*

#### 4.4.1.3 DISTRIBUCIÓN DE VENTAS EN LOS PRINCIPALES CANALES

En cuanto a los canales de distribución de la categoría existen dos canales principales para la categoría de confites: “modern trade” o canal de los supermercados; y los “ tradicional trade” que es el canal tradicional o las llamadas pulperías y abastecedores.

Como se indica en el gráfico No. 5, el 82% de las ventas de dulces se presentan en el canal tradicional, el cual incluye las tiendas o pulperías de detalle, los autoservicios representan el 16% de las ventas y las farmacias representan el 2% de las ventas. Lo anterior significa que el canal mas apropiado y de mayor demanda de golosinas es el canal tradicional.



*Fuente AC Nielsen*

#### **Gráfico 5.** Distribución de ventas por canal

En el anterior gráfico el eje de las X representa los años 2.001, 2.002 y los primeros meses del año 2.003. EF representa el período Enero – Febrero, MA



representa el período Marzo – Abril, MJ, representa el período Mayo – Junio y JA representa el período Julio – Agosto. El eje de las Y representa la participación porcentual de los canales sobre las ventas totales de la categoría de golosinas de azúcar.

## 4.5. PORTAFOLIO

### 4.5.1 ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS

El mercado de confites está segmentado (O mejor clasificado) de acuerdo con la forma de empaque del producto:

- Confites duros sueltos, gráfico No 6
- Confites duros en tubo, gráfico No 7
- Confites blandos, gráfico No 8.
- Paletas de confite, gráfico No 9



#### **Gráfico 6.** Confites duros sueltos

Los confites duros sueltos son comúnmente conocidos como caramelos, su presentación es en porción individual y son de consistencia dura, pueden existir

con relleno o sin relleno. Un ejemplo de esta categoría son las mentas, los caramelos de frutas o caramelos de café.



**Gráfico 7.** Confites duros tubos

Los confites duros en tubos son similares en características a los duros sueltos pero su presentación es un tubo que contiene entre 8 y 12 unidades. Un ejemplo de estos productos son los tubos de Halls y los Mentos.



**Gráfico 8.** Confites Duros blandos

Los confites duros blandos con confites de azúcar de consistencia blanda como las Frunas, el Barrilete o los Caramelos de leche Noel. Su presentación es en porción individual.



**Gráfico 9.** Paletas de confite

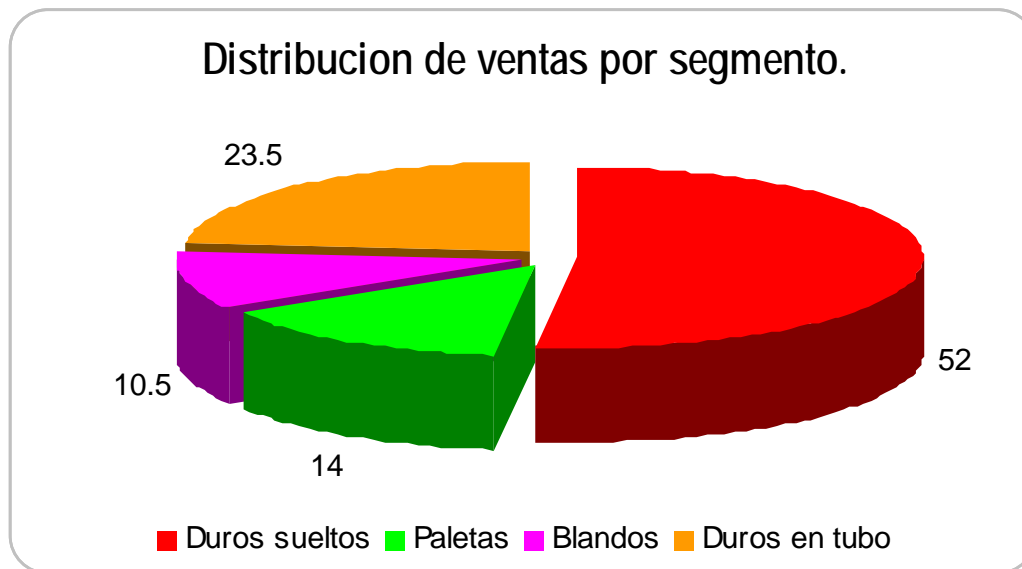
Las paletas de confite son un tipo de bonbom, que consiste en un dulce duro redondo con una paleta incrustada en su interior y que sirve para sostenerlo. El ejemplo mas común de este producto es el Bon Bon Bum.

#### **4.5.2. COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS POR SEGMENTO**

Como indica en el gráfico No 10, los confites duros sueltos representan el 52% de las ventas, siendo el mas importante de toda la categoría de golosinas, las paletas representan el 14%, los duros en tubos participan con el 23.5% de las ventas y los caramelos blandos representan 10.5 % de las ventas. Entre los duros sueltos y los duros en tubos se encuentra el 76% de las ventas del mercado, siendo estas dos categorías las mas atractivas en cuanto a tamaño para la competir en el mercado.

Segmentos:

- Confites duros sueltos
- Confites duros en tubo
- Confites blandos
- Paletas de confite.



*Fuente AC Nielsen 2.005*

**Gráfico 10.** Composición de las ventas por segmento

#### **4.5.3. OTROS ELEMENTOS DE SEGMENTACIÓN**

El mercado de confites puede ser segmentado con base en tres variables: Edad del consumidor al que se dirigen, sabor y precio.

#### **4.5.4. EDAD DEL CONSUMIDOR AL QUE SE DIRIGE**

Los confites son consumidos por un mercado muy amplio, pues en realidad no hay mayor distinción entre edad, género, o clase social. Esto es una ventaja muy grande, pues permite abarcar en volumen de consumidores mayor.

Los confites son consumidos por niños desde los tres años, hasta los adultos de cualquier edad. Es por esto, que básicamente el mercado se puede dividir con confites para el segmento infantil y confites para el segmento adulto.

Dentro de los cuatro tipos de confites que hay, existen productos para niños y otros para adultos. En los segmentos de duros sueltos, y blandos hay productos para ambos grupos de consumidores. Los confites duros en tubos, están dirigidos específicamente a adultos, mientras que las paletas son exclusivas para los niños.

Las dos principales diferencias entre un confite para niños y uno para adultos son el empaque y el sabor. El empaque denota claramente que se dirige a niños, por medio de imágenes infantiles, colores llamativos y nombres afines a los niños, el empaque para adultos se realiza con colores mas sobrios como el marron, azul o negro y sus sabores son mas fuertes como menta o café entre otros.

#### **4.5.5. SABORES**

En el mercado actual de confites, existen varios tipos de sabores dentro de los segmentos de confites. Existen sabores especialmente dirigidos a adultos que para efectos de esta investigación se denominan refrescantes, estos sabores son: menta fría, anís, y esencias de frutas mentoladas.

También hay sabores frutales que son consumidos tanto por niños como por adultos. Estos sabores incluyen los tradicionales fresa, naranja, piña, sandía, cereza, mandarina, limón así como otros mas innovadores tales como melón, kivi manzana verde, coco etc.

Para el segmento de niños existe un sabor artificial ácido.

Finalmente, la cuarta clasificación de sabores, corresponde al segmento de lácteos, donde hay con sabor a leche, mantequilla, yogurt y natilla. Entre estos se pueden hallar confites tales como Morenito, Rosita, Rossana y otros.

#### 4.5.6. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

- Lugares de compra:
  - Pulperías de los colegios o universidades y los supermercados.
- Momentos de consumo:
  - **Sabores a frutas:** para consumir en cualquier momento como postre y evocan un mundo infantil.
  - **Sabores fuertes como menta y anís:** son para consumir después de comer, beber o fumar, para refrescar el aliento o cuando se está con la pareja.










#### 4.5.7. RESUMEN DE PORTAFOLIO POR FABRICANTE

En el gráfico 11 se observa una tabla que cruza 2 informaciones al mismo tiempo. En la primera columna se observa los segmentos del mercado con su participación porcentual sobre las ventas. En las siguientes columnas se ven los principales

competidores de las categorías, su participación en el total de la categoría y los principales productos que la componen también con su respectiva participación.

Por ejemplo, el segmento de los confites duros sueltos representa el 52% de las ventas totales de la categoría de golosinas de azúcar en Costa Rica. Los principales fabricantes son KRAFT, con el 35% de participación en el total del segmento de duros sueltos, ADAMS con el 4%, WILLIE con el 8% y otros fabricantes con el 52%. Igualmente se observan las principales marcas y su participación. Este análisis es de gran utilidad porque se pueden identificar los segmentos de mayor valor en el mercado, los principales competidores y las marcas más importantes.

En síntesis los grandes competidores son KRAFT en el segmento de duros sueltos, ADAMS en el segmento de tubos duros y paletas y DIANA en el segmento de blandos. También nos muestra que KRAFT es el líder de la categoría.

Participación por marca por fabricante					
Segmento	Kraft	Adams	Willie	Diana	Otros
<b>Duros Suelos</b>					
52.00%	Confite menta: 10,6% Morenito: 6,3%	Halls Suelos: 4,3%	Mentas: 1,8% Gorby: 1,8% Dual: 1,6%		Rosita: 7,1% Arcor: 5,3%
					
SOM Segmento	35%	4%	8%		52%
<b>Duros Tubos</b>					
23.50%	Pastilla de Menta: 12% Lifesavers: 4,6%	Halls 56,8% Certs: 6,2%		Pastilla de Frutas: 3,7%	Otros: 7,9%
					
SOM Segmento	17%	72%		4%	8%
<b>Blandos</b>					
10.50%				Leche: 17,7% Otros: 39,6%	Arcor: 10,4% Otros: 33,4%
					
SOM Segmento				56%	44%
<b>Paletas</b>					
14.00%	Paleta: 11%		Willy: 15,6%		Montes: 11% Aldor: 9,2% Colombina: 15%
					
SOM Segmento	11%	20%	16%		54%
<b>Total SOM</b>	<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>44%</b>

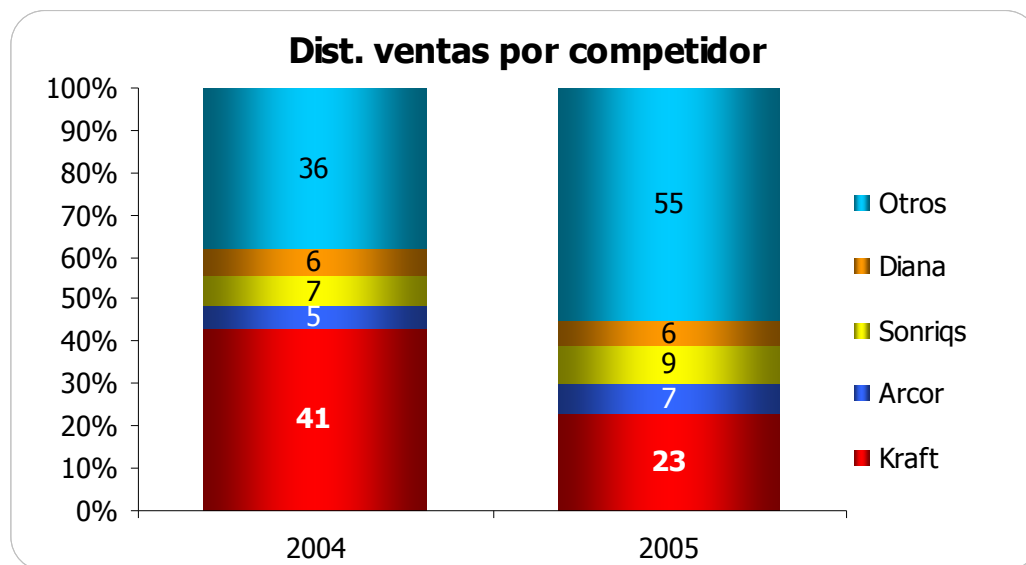
Fuente AC Nielsen

Gráfico 11. Principales fabricantes por segmento.

## 5. LA COMPETENCIA INTERNA Y EXTERNA

Los principales participantes de mercado de confites en Costa Rica son KRAFT Foods (Gallito), ADAMS ( Halls y Certs), DIANA, Sonriqs (WILLIE) y COLOMBINA Y ARCOR en la categoría de otros. Además hay pequeños fabricantes entre los que se destaca la marca ROSITA por su amplia variedad de confites y su penetración en el canal de autoservicios. Ver gráfico 12 y 13.

KRAFT Foods luego de su indiscutible primer lugar en el mercado, perdió liderazgo en el último año frente a los pequeños fabricantes y marcas nuevas así como también frente a ADAMS. Paso de un 41% de participación de mercado a un 23%, mientras que otros fabricantes pasan de 36% a 44% y ADAMS incrementa de 12% de participación de mercado al 20%.



Fuente: AC Nielsen 2.005

**Gráfico 12.** Participación de mercado por fabricante.



## **5.1. ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES**

### **5.1.1. ADAMS**

ADAMS cuenta con exhibidores grandes y llamativos, ocupando las primeras posiciones en los puntos de venta del canal tradicional.

Por otra parte esta marca es muy fuerte en el mercado con sus productos y actualmente participa en los segmentos de confites duros sueltos con su marca Halls, empacados individualmente. En el segmento duros en tubo con una participación del 72% con marcas como Halls tubo y Clorets tubo y en el segmento de paletas con su marca Buba extreme, siendo también el número uno del segmento. Los confites duros sueltos y duros en tubos, son dirigidos al segmento de adultos.

Los productos de ADAMS, oscilan entre los precios medios y los precios altos. Por esta razón, ADAMS es el competidor que tiene el precio más alto del mercado. Su distribución numérica es del 90%.

### **5.1.2. ARCOR**

Esta marca pertenece a la compañía ARCOR S.A., de origen argentino. Inició sus operaciones en Costa Rica en el año de 1997. Distribuidora El Plata, empresa comercial ubicada en Costa Rica y especializada en la distribución de productos de consumo masivo; se encarga de hacer la distribución de sus confites y chocolates junto a los productos de Jack's. Para el caso de los confites, la distribución cuenta con un 50% de cobertura, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento.

ARCOR actualmente no hace publicidad de sus productos a nivel masivo, pero es muy hábil en el desarrollo de material publicitario en los puntos de venta. En un inicio, cuando empezó su comercialización en Costa Rica, recibió apoyo en televisión de algunos de sus productos de chocolates, pero en confites no ha hecho difusión hasta el día de hoy.

En cuanto a sus productos, ARCOR es el competidor que más variedad de confites y chocolates tiene. Se destacan dentro de los principales, el confite de menta relleno de chocolate y la menta cristal en el segmento de duros sueltos, Mentoplus y Vitafresh en el segmento de pastillas en tubos, caramelos de fruta en el segmento de blandos y algunos productos en el segmento de esferas con chicle.

ARCOR en general posee productos con precios bajos en su mayoría y algunos de precios medios, pero su principal fortaleza a nivel de producto es la variedad de confites que tiene.

### **1.5.3. DIANA**

Esta compañía, de origen Salvadoreño, tiene más de 30 años de participar en el mercado Costarricense, no solamente con confites, caramelos y chocolates, sino con toda una línea de “snacks”.

DIANA, al igual que ARCOR y ADAMS tampoco cuentan con distribución propia en el país, sino que lo hace por medio de un distribuidor independiente. El Chiquiari S.A., actualmente posee un índice de distribución numérica del 60% lo que representa una exposición importante de sus productos en el mercado.

Sus productos son de precio medio y participa principalmente, en el segmento de los confites blandos, donde sus principales productos son los caramelos de leche y los Nougats. También está presente en el segmento de pastillas en tubo, con las pastillas de frutas. DIANA participa en el segmento de precios bajos para ambos tipos de confites.

Esta marca no realiza ningún tipo de actividad promocional o publicitaria ni a nivel masivo ni en puntos de venta. DIANA concreta su fortaleza en la calidad y trayectoria.

#### **1.5.4. NESTLÉ**

Nestlé es una compañía trasnacional, de origen Suizo, líder mundial en alimentos. En el segmento de confites Nestlé, tiene su marca Peruggina, la que tiene más de 20 años en el mercado Costarricense. Esta marca se comercializa y distribuye directamente por Nestlé de Costa Rica. Actualmente tiene una distribución numérica del 60% pero muestra una tendencia creciente en cuanto a los agotados numéricos.

Peruggina como marca, no ha tenido apoyo publicitario ni promocional. La colocación de todo su portafolio se ve especialmente en el canal de autoservicios. Esta marca es de precio medio alto y se dirige al mercado adulto.

Nestlé tiene como fortaleza, la calidad de su producto, pero necesita apoyar más su marca ante la presencia de competidores como ARCOR y COLOMBINA.

### **1.5.5. KRAFT FOODS**

KRAFT Foods Inc, es la segunda empresa productora de bebidas y alimentos más grande el mundo. El éxito de KRAFT se centra en el prestigio de sus marcas, las cuales cuentan con lealtad y confianza de los consumidores.

KRAFT Foods y Phillip Morris compartieron el mismo sistema de distribución hasta el año 2003 donde finalmente se dividieron.

KRAFT, posee dentro de su portafolio de productos la marca Gallito que es líder con un 23 % del mercado. Los consumidores muestran una lealtad fuerte hacia la marca, se motivan por los valores de tradición y calidad de la misma. Su distribución numerica es del 90%.

### **1.5.6. COLOMBINA**

Esta empresa es de origen colombiano y se comercializa en el país por medio de varios distribuidores a lo largo del territorio. Posee un 40% de distribución numérica. Entre sus principales productos se encuentra la esfera con chicle más importante del mercado: Bon bon bum; así mismo tiene varios confites como las frunitas y otros caramelos en el segmento de blandos.

COLOMBINA utiliza una estrategia de precios bajos con productos de calidad en todos los segmentos de confites en los que participa.

El año anterior estuvo realizando una campaña de apoyo en televisión para su producto Bon bon bum, con el que obtuvo el 15 % de participación del segmento de paletas. Este es actualmente el producto líder del segmento.

### **1.5.7. SONRIQS**

Sonriqs es una empresa productora nacional dueña de la marca WILLIE. Tiene precios bajos. WILLIE cuenta con varios productos en el mercado, dentro de los que destaca el confite dual, que se caracteriza por tener la mitad del confite de un sabor y la otra mitad con otro.

Sonriqs actualmente tiene una distribución del 60%, lo que la ha mantenido constante durante los últimos tres años.

Esta marca no cuenta con apoyo promocional ni publicitario, sin embargo ha realizado esfuerzos importantes en el mejoramiento de los empaques de sus productos.

### **5.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS FABRICANTES DE GOLOSINAS DE AZÚCAR EN COSTA RICA.**

Los competidores de Dulces de Colombia tienen algunas fortalezas que les ha valido sostener e incluso incrementar sus participaciones de mercado. A continuación se enunciaran las principales prácticas desde la perspectiva de la mezcla de mercadeo:

- La excelente distribución o cobertura y el buen manejo de exhibiciones en el punto de venta de ADAMS, es decir, ADAMS ha logrado llegar a un gran número de puntos de venta con sus productos y además ubicar dentro de los puntos material de exhibición que permite mejorar la visibilidad de éstos frente al consumidor.

- ARCOR se destaca por su amplia cobertura de material de punto de venta como afiches y material de decoración entre otros.
- El precio bajo de DIANA con sus caramelos blandos, le ha permitido participar en un mercado para consumidores de bajos ingresos.
- El enfoque en un canal de distribución de Nestlé con Peruggina en supermercados, donde el producto se destaca por sus amplios espacios, actividades promocionales y comunicación al consumidor.
- COLOMBINA con su apoyo con inversión publicitaria en medios masivos para Bon bon bum, lo que le permite mantener activos sus mensajes al consumidor en cuanto a producto y a la vez promocionar sus ofertas.

Las anteriores empresas también cuentan con niveles de cobertura del mercado de un promedio del 50% y con potencial para desarrollar sus ventas por medio del mayor número de puntos de venta alcanzados. Cada empresa tiene definido el rol de sus marcas y sus estrategias tanto de producto como de precios.

Es importante mencionar la existencia de otros productos regionales de gran importancia en el mercado Centroamericano, ya que aunque no se encuentran en el territorio nacional por el momento, pueden entrar a competir en cualquier momento. Tal es el caso de Icaza, compañía Hondureña y la Industria Nicaragüense de confites.

Para resumir, se puede decir que Gallito es el líder en el **segmento de duros sueltos** con el 10.6% de participación seguido por el Morenito con un 6,3%.

En el segmento de los **confites de tubos** Halls es el líder indiscutible del segmento con un 56.8%.

El **segmento de caramelos blandos** es una oportunidad de negocio, pues solamente DIANA está ocupando el segmento con un 56%, el resto del mercado está dividido entre los otros participantes.

Finalmente, **el segmento de las paletas**, COLOMBINA con las paletas Bon bon bum con un 15 % del segmento, comparte el liderazgo con WILLIE con un 15,6 y en tercer lugar las paletas planas de super Chips de Gallito con un 11 %.

Para resumir por marca, el líder de la **categoría de confites** es KRAFT Foods, con su marca Gallito, con un 23% del mercado, seguido por ADAMS con un 20%. WILLIE y DIANA tienen 7% y 6 % respectivamente.

### **5.3. ESTUDIO DE PRECIOS EN COSTA RICA**

1 Dólar equivale a 520 Colones.

Para efectos de este capítulo y de analizar el mercado solamente de Costa Rica se utilizará la moneda local como referencia. En Costa Rica la moneda oficial es el Colón, un dólar equivale a 520 colones aproximadamente. Los precios estarán dados en Colones por unidad.

Existen varios niveles de precios al consumidor según el segmento de confites sean estos duro sueltos, duros tubos, blandos o paletas. Para cada uno de estos tipos de confites, existen precios bajos, medios, medios altos, y altos

Por ejemplo **en el segmento de los confites duros sueltos**, existen confites de precios bajos, donde cada uno cuesta alrededor de C 5 colones por unidad. En este segmento se encuentran confites como Frutini y Olímpico, también diversas

presentaciones de ARCOR como Alka Ice y Butter & Cream, y algunos de las empresas Sonriqs e Icasa.

En el siguiente punto de precio, arriba un 100% sobre los de precio bajo, se encuentran los confites de precio medio en 10 colones. En este segmento se encuentran los confites menta, morenito y relleno de fresa de gallito, también el confite menta chocolate de ARCOR y Perugina de Nestlé.

El tercer nivel, llamado de precio medio alto, marcado por el precio de 15 Colones, está representado por confites como los mentolados sueltos de Halls y los confites de ARCOR.

Adicionalmente existe un cuarto nivel, de precio alto, tiene como regencia a los confites con precios mayores a 20 colones, donde se encuentran ubicados los importados de Estados Unidos como Sweet'n simplylite, este nivel es de muy baja participación.

En el caso de los confites duros en tubo, los niveles de precio bajo empiezan con precios de 50 colones y hasta 150 colones. Esto se debe a que éstos contienen presentaciones con gramajes superiores a los confites duros sueltos. Entre este primer grupo se encuentran productos como pastillas de menta de Gallito y las mentitas y pastillas de frutas de DIANA.

El nivel de precios medio está dado por confites con precios arriba de 80 colones y hasta 100 colones por unidad de venta. Este segmento está representado por pastillas en tubos tales como Lifesavers de KRAFT Foods y Mentho Plus de ARCOR. El nivel medio alto, con precios mayores a los 100 colones y hasta los 120 colones, tiene productos tales como Halls y Clorets de ADAMS, Vitafresh de ARCOR y Vick's de Procter and Gamble.



El último segmento de precio dentro de los confites en tubo es el que contiene productos con precios mayores a los 120 colones y en adelante como por ejemplo las pastillas Certs de ADAMS.

**El segmento de los confites blandos**, tiene su clasificación de precio empezando en el nivel bajo, con productos de 5 colones como los caramelos brasileños Dori. Seguidamente el segmento medio está delimitado por precios de 10 a 15 colones como lo son los caramelos de leche de DIANA. El tercer nivel está compuesto por productos con precios entre 20 y 50 colones con presentaciones como los de caramelos, La Vaca Lechera y Butter Toffee de ARCOR. El cuarto nivel de precio alto, está dado por precios arriba de los 50 colones por unidad, donde se destacan los productos como caramelos KRAFT Foods y los Skittles de Mars.

Finalmente en **el segmento de confites tipo paletas** se puede encontrar el primer nivel con precios de 10 colones por paleta, con presentaciones de Yoguita de ALDOR, Bon bon bun de COLOMBINA, y otras paletas esféricas de pequeños fabricantes. El nivel de precio medio tiene productos entre 15 y 25 colones como Super Chips de Gallito y Paleta El Venadito de Icaza. El nivel medio alto se compone por productos con precios de 30 a 50 colones por presentación, como el caso de las paletas importadas como Yogger de Super de Alimentos. El nivel de precio alto está representado por productos de 50 a mas colones como la paleta Crazy que contiene ingredientes adicionales como polvo de confites ácido o Carmelo explosivo, que al humedecerse hace una leve explosión en la boca.

Con este análisis, es notable como aún en productos tan pequeños, con precios relativamente bajos, hay diferencias percibidas por el consumidor que hacen distinguir los productos entre precios bajos, medios, medio altos y altos. Estos segmentos de precio reflejan el tipo de producto que son y la clase a la que se dirigen. Adjunto cuadro ver tabla No. 3.

**Tabla 3.** Resumen de precios por segmento






<b>Precio</b>	<b>Duros sueltos</b>	<b>Duros tubo</b>	<b>Blandos</b>	<b>Paletas</b>
<b>Bajo</b>	5 colones	35 a 80 colones	5 colones	10 colones
<b>Medio</b>	10 colones	85 a 100 colones	10 a 15 colones	15 a 25 colones
<b>medio alto</b>	15 colones	105 a 120 colones	20 a 40 colones	30 a 50 colones
<b>Alto</b>	mas de 120 colones	mas de 129 colones	mas de 50 colones	mas de 50 colones

*Fuente: Observación del mercado.*

En la tabla 3 se observa en la primera columna, los niveles de precios, bajo, medio, medio alto y alto. En las siguientes columnas se observan los diferentes segmentos de producto, duros sueltos, duros tubo, blandos y paletas. Finalmente se ubican las opciones de precios para los segmentos y se clasifican según su nivel de precio. Este ejercicio sirve para identificar el rango de precio mínimo y máximo del segmento. Por ejemplo, en el mercado no existen Duros tubo inferiores a 35 colones o paletas de 5 colones, siendo esta fracción de precio muy popular para otros segmentos.

## 6. RESUMEN

### 6.1. PRINCIPALES ACTIVIDADES POR COMPETIDOR

Resumen por competidor					
					
<b>Estrategia de precio</b>	Precios medios	Precios altos	Precios bajos y medios	Precios bajos	Precios bajos y medios
<b>Estrategias de venta</b>	Visibilidad en PDV  Construcción de marca  Activaciones en PDV	Construcción de marca  Relación con clientes  Cobertura canal tradicional  Impulsación  Puestos de pago	Cobertura horizontal  Visibilidad en PDV  Portafolio variado  Puestos en supermercados	Precios bajos  Enfoque en canal tradicional	Visibilidad en PDV  Promociones y descuentos  Impulsación mayoristas
<b>Canal Enfoque</b>	Supermercados	Todos	Tradicional	Tradicional	Mayoristas
<b>Segmentos</b>	Duros sueltos, tubos, paletas	Gomas de mascar, duros sueltos, paletas	Todos	Duros sueltos, paletas, blados	Paletas, gomas d emascar, duros sueltos, blandos
<b>Segmento fortaleza</b>	Duros sueltos	Tubos y gomas de mascar	Blandos	Duros sueltos,	Paletas
<b>Marcas</b>	Frutini, Morenito, Menta	Halls, Clorets	Vaca lechera, masticables	Dual	Bon Bon Bum

**Gráfico 13.** Resumen por competidor

En el gráfico 13 se observa un resumen de los elementos más relevantes de los principales competidores.

Después de realizar el estudio se determinó que los principales fabricantes del mercado son Kraft, bajo la marca gallito, Cadbury Adams, Arcor, Dulces Willy y

Colombina. Esta selección se hizo con base en el tamaño de la participación del mercado, número de productos que ofrecen en cada uno de los segmentos del producto, intensidad en la actividad promocional, número de tiendas a los que llega el producto y competitividad en precios.

Según el gráfico 13, en cuanto a la estrategia de precios, la compañía Willy está orientada a un segmento de precio bajo, Colombina, Arcor y Gallito en el segmento de precio medio y Cadbury Adams, con productos diferenciados y en el segmento de precio alto.

En cuanto a estrategia de venta, Gallito y Cadbury Adams invierten en actividades orientadas a construir marca como medios masivos de comunicación, promociones al consumidor y actividades en punto de venta. Las empresas Arcor, Willy y Colombina se orientan más hacia las actividades dirigidas a los canales de distribución, con promociones en punto de venta y distribución.

Todos los fabricantes están enfocados en el canal tradicional, a excepción de Gallito, Cadbury Adams es la única compañía orientada al canal tradicional y los autoservicios.

En cuanto a los segmentos del mercado, todos los fabricantes participan en todos los segmentos, sin embargo presentan fortalezas en algunos en especial. Gallito es líder en el segmento de duros sueltos, Cadbury Adams en los confites duros y gomas de mascar, Arcor en los confites blandos, Willy en los confites duros de bajo precio y Colombina en paletas. Todos estos fabricantes cuentan con portafolio respaldado por marcas y no se han involucrado en el mercado de productos genéricos o productos sin marca.

## **6.2. OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE COSTA RICA**

Según la información recogida en el estudio para Dulces de Colombia, el segmento de Dulces sueltos es el más grande y el más competido del mercado, con participantes muy fuertes en el segmento medio y alto como Gallito y en el segmento bajo como Willy. Sin embargo, se observa una oportunidad para Dulces de Colombia con los productos a base de menta.

En el mercado de Costa Rica se observó presencia de menta tradicional, pero no de mentas con sabores diferentes como fresa, sandía, manzana y limón. Este tipo de producto tiene un importante desarrollo en otros mercados como Colombia, Venezuela y Ecuador, igualmente la menta tradicional de Dulces de Colombia podría participar en el mercado siendo competitiva ya que cuenta con el mismo gramaje y podría venderse al cliente al mismo precio, al mismo tiempo se ampliaría la oferta al consumidor con las nueva mentas saborizadas, ampliando la cobertura de la marca.

Por lo anterior se observa una primera oportunidad para ingresar al mercado de duros sueltos con los productos Blue Mint de Dulces de Colombia.

En el segmento de blandos que representa el 10,5% del total de la categoría, se observó muy baja oferta de producto. Se encontraron caramelos de leche, y barras de frutas. En este segmento Dulces de Colombia es donde tiene su principal fortaleza ya que con los años desarrolló bajo su marca Frunas, un amplio portafolio de productos que incluye caramelos en cubo, en barra, en forma de lápiz, en lámina y de diferentes sabores como los cítricos, de frutas, chicle, yogurt y helado entre otros. Al no tener una amplia oferta por parte de los competidores, y un buen desarrollo por parte de Dulces de Colombia, se observa una segunda oportunidad para la inclusión de los productos de marca Fruna.

En el segmento de Paletas, existe un fuerte liderazgo de la empresa colombiana Colombina, con su marca Bon Bon Bum. Sin embargo, se encontró que la oferta en el mercado se hace a través de un solo tipo de producto con una amplia gama de sabores. Dulces de Colombia cuenta dentro de su portafolio con la paleta de marca Arcoiris, la cual es única en el mercado al cambiar de colores a medida que se consume y se ubicaría en un segmento de precio inferior a la marca de Colombina en el cual ningún participante se encuentra.

En el segmento de chicles, no hay posibilidades inmediatas de introducción ya que la compañía no cuenta con productos de este tipo.

### **6.3. PRECIOS OBJETIVOS PARA LOS PRODUCTOS DE DULCES DE COLOMBIA.**

En el grafico 14, se muestra un resumen de la estructura actual de precios de la competencia y los precios sugeridos para la introducción de los productos de Dulces de Colombia.

Es importante mencionar que el mercado de golosinas se desarrolla dentro de un concepto paralelo que se denomina por los fabricantes como el mercado de la fracción de moneda. Este concepto hace referencia a la manera en como los comerciantes aplican los precios y como los consumidores compran de acuerdo a la denominación de las monedas circulantes en el país, es decir, un comerciante tiene una escala de precios que coincide con la denominación de las monedas, escala de 5 colones, escala de 10 colones, de 15 colones, de 20 colones, de 25 colones, 50 colones, 75 colones y 100 colones. Un producto no se venderá en la tienda a 6 colones, si el precio sube de 5 colones su próximo precio será 10 colones y así sucesivamente, el consumidor aprendió a comprar de esta manera la cual es simple para el vendedor y el comprador.

Los siguientes precios se recomiendan con base en el estudio realizado en el capítulo anterior y conservando la competitividad versus las marcas existentes, es decir, lograr vender por lo menos al mismo precio que la competencia dentro de unas especificaciones similares de tamaño y características de producto, igualmente teniendo en cuenta el poder de desembolso del consumidor con base en el mapa de fracciones de monedas descrito anteriormente.

En la tabla número 3 se encuentran nuestros productos recomendados. El primer producto es menta helada marca Blue Mint, la cual se vendería al mismo precio de Colombina y Gallito, 10 colones y además ofrecería la opción de un producto saborizado, igualmente se mantendría a un precio inferior de los productos Fabricados por Arcor que se venden a 15 colones.

Como segunda opción en el segmento se recomienda el producto Festy con un precio objetivo de 5 colones en el mercado, compitiendo principalmente con las marcas de Willie.

Como tercera opción el caramelo Rolleto para un precio objetivo de 15 colones, compitiendo directamente con Arcor con un producto similar. El segundo segmento a participar es en confites blandos con los productos bajo la marca Fruna, en las presentaciones de cubo, Fruna Expresión y Fruna XL o de lámina. Estos productos se venderían al consumidor en las fracciones de 30 colones y 50 colones, estos son productos diferenciados de la competencia.

En la categoría de paleta se recomienda ingresar el producto Arcoiris dentro de la fracción de moneda de 70 colones, 10 colones mas económico que la marca líder del mercado bon bon bum, y como segunda opción lanzar Chuperbum con un precio objetivo de 50 colones, fracción en la cual ningún fabricante tiene una propuesta de producto para el consumidor.

Segmento	Fracciones				Otros	Dulces de Colombia
Duros Suelos	Ø5				Super	Festy
52%	Ø10	Morenito		Dual	Colombina	Blue Mint
	Ø15		Halls		Arcor	
Blandos	Ø10					
11%	Ø15				Arcor	Rolleto
	Ø25					
	Ø30				Diana	Fruna Cubo y Expression
	Ø40					Fruna XL
	Ø125				Diana	
Chupetas	Ø25	Chupa Chups				
14%	Ø50					Chuper Bum
	Ø70		Buba Extreme	Poppy		Chupeta Arcoiris
	Ø80				BonBonBum	
Tubos	Ø50	Pastilla mta				
24%	Ø150		Halls -Clorets			

\* 1 traduce 1 colon.

#### Gráfico 14. Análisis de precios por segmento

Los precios en el gráfico 14 están expresados en colones.

Fuente: Observación del mercado 2.007.

En síntesis, en el gráfico 14 se muestra el resumen de los productos posibles para comercializar en los segmentos de duros sueltos, blandos y paletas con su respectivo precio objetivo al consumidor.

A pesar del ingreso de estas 8 marcas al mercado, se recomienda focalizar los esfuerzos y la inversión inicial en las marcas Blue Mint y Frunas en las cuales hay mayores opciones de éxito por el tamaño de mercado, diferenciación, competitividad en el precio y mejores márgenes de utilidad.

- Calculo de los precios objetivos:



En la tabla número 4 se muestra el calculo de los precios de venta al consumidor final.

Primero se parte de un precio de venta FOB puerto de la compañía Dulces de Colombia, este precio está compuesto por el costo del producto mas el margen de utilidad de la compañía en Colombia y los gastos de transporte desde la planta de producción de Medellín al puerto de salida en Cartagena.

Segundo, se suman los gastos logísticos que incluyen el transporte y el seguro de la mercancía desde el puerto de Colombia, Cartagena, hasta el puerto de Costa Rica, Calderas. Este costo en promedio para esta categoría de producto es del 6.1% de la venta. Después se aplican los gastos del corredor aduanero y de otros gastos administrativos, estos dos gastos suman el 2% de la venta. Los anteriores gastos se calculan sobre el precio FOB. Mas adelante, se adicionan los impuestos de importación, el 1% de la ley 6946 y el 14% de arancel de importación para los productos de la categoría de golosinas.

Los anteriores costos suman el 24% sobre el precio FOB, estos costos se calculan sobre los valores proyectados de una carga de producto con los costos históricos de un contenedor de 40 pies.

Tercero, después de tener el precio del producto colocado en la bodega del distribuidor en Costa Rica, se calcula un margen de utilidad para el distribuidor previamente acordado del 23% el cual cubrirá sus gastos de operación y su margen de utilidad, luego se suma el margen del cliente o distribuidor que esta en el 10.1% , el margen del canal o tienda comercializadora que corresponde al 20%, el IVA del 13% y finalmente se llega al precio del consumidor final como se indica en la tabla número 5. En esta tabla se detallan también los precios FOB en colones de cada una de las referencia en cajas, luego se divide en el número de unidades por caja y se obtien el FOB por porcion individual, el cual después del









proceso mencionado anteriormente calcula el precio a consumidor final por referencia de cada uno de los productos posibles a comercializar de la empresa Dulces de Colombia.

**Tabla 4.** Cálculo de precio consumidor recomendados

<b>Cadena de valor</b>										
<b>* En Colones.</b>		<b>%</b>	<b>Frunas Cubo</b>	<b>Frunas XL</b>	<b>Frunas Espressions</b>	<b>Blue Mint</b>	<b>Roletto</b>	<b>Festy</b>	<b>Chuper Boom</b>	<b>Arco Iris</b>
<b>Precio FOB por caja.</b>			<b>9,201</b>	<b>4,575</b>	<b>10,224</b>	<b>5,680</b>	<b>6,390</b>	<b>7,642</b>	<b>15,252</b>	<b>11,569</b>
Seguro y Flete		6.1%	559	278	621	345	388	464	926	702
Corredor aduanero		0.6%	55	27	61	34	38	46	92	69
Otros		1.4%	127	63	141	78	88	105	210	160
<b>Subtotal</b>			<b>741</b>	<b>368</b>	<b>823</b>	<b>457</b>	<b>514</b>	<b>615</b>	<b>1,228</b>	<b>931</b>
Ley 6946	se calculan sobre el FOB + seguro y flete	1.0%	98	49	108	60	68	81	162	123
Arancel		14.0%	1,366	679	1,518	844	949	1,135	2,265	1,718
<b>Total Costo adicionales</b>		<b>23.961%</b>	<b>2,205</b>	<b>1,096</b>	<b>2,450</b>	<b>1,361</b>	<b>1,531</b>	<b>1,831</b>	<b>3,655</b>	<b>2,772</b>
<b>Costo del producto</b>			<b>11,406</b>	<b>5,671</b>	<b>12,673</b>	<b>7,042</b>	<b>7,921</b>	<b>9,473</b>	<b>18,907</b>	<b>14,341</b>
Margen de contribución bruto			3,407	1,694	3,786	2,103	2,366	2,829	5,648	4,284
Precio ventas neto clientes		23%	14,813	7,365	16,459	9,145	10,287	12,302	24,555	18,625
Margen del distribuidor		10.1%	16,468	8,188	18,298	10,167	11,436	13,677	27,298	20,706
Margen de la tienda o pulperia		20.0%	20,585	10,234	22,872	12,708	14,295	17,096	34,123	25,882
IVA		13.0%	23,261	11,565	25,846	14,360	16,153	19,318	38,559	29,247
<b>Precio consumidor final</b>			<b>26.92</b>	<b>40.16</b>	<b>26.92</b>	<b>8.98</b>	<b>13.46</b>	<b>5.03</b>	<b>50.21</b>	<b>67.70</b>
<b>Precio ajustado a la fraccion de moneda</b>			<b>₡30</b>	<b>₡40</b>	<b>₡30</b>	<b>₡10</b>	<b>₡15</b>	<b>₡5</b>	<b>₡50</b>	<b>₡70</b>
Uni x caja			864	288	960	1,600	1,200	3,840	768	432

\* 1 traduce 1 colon.

**Tabla 5.** Precios FOB y al consumidor recomendados

	<b>Festy</b> 	<b>Frunas Cubo</b> 	<b>Frunas XL</b> 	<b>Frunas Expressions</b> 	<b>Blue Mint</b> 	<b>Rollete</b> 	<b>Chuper Boom</b> 	<b>Arcor Iris</b> 
FOB req en \$ por caja	14.69	17.69	8.79	19.65	10.92	12.28	29.32	22.24
Fob req en moneda local por caja	7,642	9,201	4,575	10,224	5,680	6,390	15,252	11,569
Embalaje	16 x 240 u	18 x 48 u	18 x 16 u	24 x 40 u	16 x 100 u	12 x 100 u	16 x 48 u	12 x 36 u
FOB por uni en moneda loca	1.99	10.65	15.88	10.65	3.55	5.32	19.86	26.78
Fracción	∅5	∅30	∅40	∅30	∅10	∅15	∅50	∅70

\* 1 traduce 1 colon.

\* 1 dólar equivale a 520 Colones.

En la tabla número 5 se muestran un resumen de los precios FOB que determina Dulces de Colombia para el mercado de Costa Rica y el resultado de los precios al consumidor final luego de haber realizado el ejercicio de la cadena de valor mencionado en la página anterior ( Tabla 4 ).

El precio del vendedor, Dulces de Colombia está expresado en FOB Dólares por caja, luego en FOB Colones por caja, mas adelante se observa el embalaje o numero de unidades por caja el cual posteriormente nos indica el FOB en Colones por porcion individual y finalmente nos arroja el precio de la porcion individual del producto en Colones.

#### **6.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADOS**

Después de estudiar el mercado con las cifras que entrega Nielsen y la observación directa se recomiendan las siguientes acciones:

- Debido a la naturaleza del mercado en donde el 82% de las ventas se realizan en el canal tradicional se debe enfocar la colocación de los dulces a través de distribuidores y mayoristas.
- Se recomienda utilizar la red de distribución Cordialsa Costa Rica para la comercialización, la cual actualmente distribuye productos alimenticios como las galletas y los chocolates y además cuenta con la siguiente estructura de atención al país ubicada en Costa Rica con cobertura nacional y que atiende a los clientes directamente a través de vendedores con la estructura que se detalla a continuación:
  - Distribuidores:
    - 39 clientes.
    - 39 vendedores
    - 12.300 tiendas atendidas.
  - Mayoristas:
    - 64 clientes mayoristas.
    - Estos clientes llegan a 6.000 tiendas.

#### **6.5. ACTIVIDADES PROMOCIONALES RECOMENDADAS**

Con el objetivo de impactar la cadena comercial, la cual inicia con el vendedor directo de la distribuidora y los vendedores de los clientes, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Presentación del portafolio de los productos de Dulces de Colombia a la fuerza de ventas en la cual se haga énfasis en las características de los productos, atributos y beneficios, usos, consumidor objetivo, competidores y conocimiento físico a través de la degustación.
2. Se recomienda que le sean entregados catálogos a la fuerza de ventas en los cuales estén las fotos de los productos, número de unidades por paquete y por caja, peso del producto, código de barra y precios.
3. Se recomiendan también las siguientes actividades dirigidas a los clientes que compran los productos para incentivar la rotación en el punto de venta:
  - Elaboración de un módulo exhibidor que permita mostrar los productos de Dulces de Colombia en la tienda en un lugar con amplia visibilidad para el consumidor. El número de exhibidores recomendados para el inicio del proyecto es de 1.000, el cual representa aproximadamente el 8% de los clientes totales atendidos por la distribuidora.
  - Se recomienda también el uso de material punto de venta como afiches para pulperías o tiendas, rótulos de comunicación y papel para forrar exhibiciones: 2.000 afiches para colocar en pulperías y mayoristas.
  - Camisetas:
    - 50 camisetas como obsequio para la fuerza de ventas directa e indirecta.
    - 550 camisetas como incentivo de compra para los clientes.
  - Actividad para mayoristas:

- Plan de incentivo en 5 de los principales mayoristas representada en bonificaciones en dinero, por cumplimiento de la cuota de ventas para los empleados encargados de vender : por cada 15 unidades de producto de Dulces de Colombia facturadas (1 caja promedio) recibe ¢1.000 colones. ( 2 dólares aprox.)
- Actividad para la fuerza de ventas indirecta de los distribuidores:
  - Bonificación a los vendedores por la venta de producto a los clientes.
  - En un mes, por cada 150 puntos de ventas en los que se codifique o venda al menos 3 presentaciones de producto se le dará al vendedor una bonificación de \$30 colones cada uno, 15.000 colones por el cumplimiento ( 30 dólares aproximadamente).
- Actividad para tiendas o pulperías.
  - Por la compra de 4 bolsas de producto se lleva una camiseta gratis.

## 6.6. INVERSIÓN PARA EL LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS

**Tabla 6.** Detalle de la inversión y lanzamiento

<b>Rubro</b>	<b>Valor - usd</b>
Presentacion a la fuerza de ventas	200
Catalogos de producto	75
Impulsadoras	1.405
Modulos exhibidores	5000
Material promocional punto de venta	700
Camisetas para promocion	1500
Actividades con clientes	1700
<b>Total inversion</b>	<b>9176</b>

En la tabla número 6 los valores están expresados en dólares y se detalla la inversión de cada una de las actividades mencionadas anteriormente. Se requerirá de alrededor de \$9.176 usd para realizar el lanzamiento. Las ventas se estiman en \$400.000 usd las cuales se detallaran en el siguiente parrafo. Esta inversion por lo tanto representaria un 2.3% de la venta esperada en un año.

## 6.7. VOLUMEN ESTIMADO

Para estimar el volumen de ventas durante un período inicial de 12 meses se utilizo el siguiente metodo:

Basandose en un analisis por segmentos, el cual incluye el tamaño del mercado otorgado por los estudios de la empresa ACNielsen, se estimó un 2% de participación sobre las ventas para el primer año, este porcentaje es determinado por observación directa y por experiencia del fabricante en otras categorias como las de galletas, chocolates, modificadores de la leche y pasteleria entre otros.

En la tabla 7 se observa la distribución de las ventas por segmento, la proyeccion del 2% y los valores resultantes por categoría. Se recomienda ajustar estos volúmenes a traves de proyecciones de ventas mensuales, estas proyecciones se realizaran con un mes de anterioridad al mes de venta efectiva.

**Tabla 7.** Volumen proyectado en dolares por segmento.

Segmentos de la categoría de dulces	Distribucion de ventas por segmento	Valor del segmento	Participacion de ventas estimada	Valor de ventas estimado
Duros sueltos	52%	14,560,000	2.0%	291,200
Paletas	14%	3,920,000	2.0%	78,400
Blandos	11%	2,940,000	2.0%	58,800
Tubos	24%	6,580,000	0.0%	-
<b>Total mercado</b>	<b>100%</b>	<b>28,000,000</b>	<b>1.5%</b>	<b>428,400</b>

\*Valores en dolares.

**Tabla 8.** Presupuesto estimado por referencia.

<b>Presupuesto por referencia en dolares</b>	
Festy	145,600
Blue Mint	145,600
<b>T. Duros sueltos</b>	<b>291,200</b>
Chuper Boom	39,200
Arcoiris	39,200
<b>T. Paletas</b>	<b>78,400</b>
Frunas Cubo	14,700
Frunas XL	14,700
Frunas Expressions	14,700
Roletto	14,700
<b>T. Blandos</b>	<b>58,800</b>
<b>Total dulces</b>	<b>428,400</b>

En la tabla 8 se observa la distribución del estimado de ventas por cada una de las referencias para un periodo de 12 meses, esta expresado en dolares. Los volúmenes se calcularon de la misma manera que la tabla 7, partiendo de los segmentos se distribuyeron las marcas en cada uno de ellos.



## 6.8. EBITDA PROYECTADO DE LA LINEA DE LA VENTA DE DULCES DE COLOMBIA.

**Tabla 9.** Ebitda proyectado de la operación de Dulces de Colombia

<b>EBITDA</b>		
<b>*En Dolares</b>	<b>%</b>	<b>VLR</b>
Ventas		428,400
Costo Producto		329,868
<b>Utilidad bruta</b>	<b>23%</b>	<b>98,532</b>
Gastos administrativos	4%	17,136
Gastos de ventas	12%	51,408
Gastos de mercadeo	2.3%	9,853
<b>Gastos operacionales</b>	<b>18.3%</b>	<b>78,397</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>4.7%</b>	<b>20,135</b>
Depreciaciones	1.1%	4,712
<b>EBITDA</b>	<b>5.8%</b>	<b>24,847</b>

En la tabla 9 se estima el Ebitda proveniente de la operación de comercialización de los productos de Dulces de Colombia, este Ebitda es calculado para la operación comercial de Cordialsa Costa Rica, es decir, no incluye rentabilidades generadas en el proceso de manufactura en la planta de Colombia.

Se observa que las ventas estimadas son de 400.000 dolares, con un costo de la mercancía del 77% y una utilidad bruta del 23%. Posteriormente se descuentan los gastos administrativos y de ventas, estos son los gastos actuales de la distribuidora Cordialsa Costa Rica, adicionalmente se incluye el presupuesto de inversión de mercadeo. La sumatoria de los gastos operacionales es del 18,3%, dejando así una utilidad operacional del 4.7% a la cual se le suman las depreciaciones, estas también ya existentes en el ejercicio de Cordialsa Costa

Rica. Finalmente el ebitda de la operación es del 5.8%, con un valor neto de \$23.200 usd. El rango de aceptación para la comercialización de este tipo de producto está determinado por la empresa entre el 0% y 14%, lo cual indica que es un margen aceptable para la operación.

#### **6.9. PASOS A SEGUIR.**

A continuación se detallan las actividades a realizar para hacer efectiva la exportación y la comercialización de los productos de Dulces de Colombia en Costa Rica. Estas actividades serán realizadas por las compañías Cordialsa y Dulces de Colombia, son estrictamente operativos y no generan ningún estudio adicional.

- Estimación del pronóstico de ventas por referencia.
- Verificación del registro de marcas, las cuales se habían registrado anteriormente.
- Inscripción de los registros sanitarios de los productos.
- Formulación de pedidos.
- Proceso de exportación.
- Coordinación de las actividades promocionales dirigidas a los clientes.
- Ejecución del plan de codificación y actividades comerciales.

## BIBLIOGRAFÍA

ARENS, W. (1996). Publicidad 7a edición. México: Mc Graw Hill

BLANC, L; Garita, V; Plate, A. (1997) Diseño de una estrategia de mercado

BONNIN, J. (1993) Comunicación, estrategia, técnicas en el mercadeo, 1ra edición. Ediciones Macchi

CERTO, S. (1997) Dirección estratégica, Tercera edición. Mc Graw Hill

GULTINAN, J; Schoell (1991) Conceptos y prácticas modernas. 1ra edición. México: Prentice Hall

Hill, Ch ( 1996) Administración estratégica . 3ra edición Mc Graw Hill

LAMB,Ch, Hair, (1998) Marketing 4ta edición. Internacional Thomson editors.

PETER, P (1996) Administración de Marketing. 3ra edición. Editorial Irwin

PRIDE, W, Ferrel (1997) Marketing Conceptos 9na edición, Mc Graw hill

SCHEVIN, E (1998) Administración y estrategia de producto 1ra edición. México. Editorial interamericana.

Internet

[www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)

[www.candyusa.org](http://www.candyusa.org)

[www2.acnielsen.com](http://www2.acnielsen.com)