



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**EL ÉXITO EN EL POSICIONAMIENTO
DEL ATÚN EN CONSERVA
“MARCA ATUNMAR”**

**ELABORADO POR:
Vera Solís Gamboa
Rogelio Cordero Carrillo
Margarita Castro Matamoros**

OCTUBRE 2003

INDICE

I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
A- Justificación de problema.....	3
II – OBJETIVOS.....	4
A- Objetivo general.....	4
B- Objetivos Específicos.....	4
III- ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE.....	4
A. Entorno Nacional.....	4
A.1- SECTOR COMERCIO EN LA ECONOMÍA NACIONAL.....	6
A.2- COMERCIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.....	7
A.3- CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS.....	7
A.4- COMERCIO AL DETALLE EN COSTA RICA.....	8
B- LA EMPRESA ATUNMAR S.A.....	10
B.1- ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA ATUNMAR S.A.....	10
B.2- GRUPO LA ESTRELLA S.A.....	12
IV - IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	13
A.1- MERCADO NACIONAL DEL ATÚN EN CONSERVA.....	13
A.1.1- LA INDUSTRIA DEL ENLATADO DE ATÚN EN CONSERVA.....	13
A.1.2- DEFINICIÓN DEL ATÚN ENLATADO SEGÚN LA NORMA OFICIAL.....	13
A.1.3- MERCADO META DE ATÚN EN CONSERVA MARCA “ ATUNMAR”.....	14
A.1.4-TAMAÑO DEL MERCADO DE ATÚN EN CONSERVA.....	14
A.1.5- LA COMPETENCIA.....	16
A.1.5.1-PRINCIPAL COMPETIDOR.....	17
B- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA POSICIONAR LA MARCA EN EL PRIMER LUGAR.....	19
C- Estrategias de mercadeo ATUNMAR S.A.....	22
C.1- PRODUCTO.....	25
C.1.1- MARCA.....	26
C.2- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	27
C.3- POSICIÓN (DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA).....	28
C.4- PRECIO.....	31
C.5- GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS PROVEEDORES, CLIENTES.....	31
C.6- MERCADEO EN EL PUNTO DE VENTA.....	32
D- Comportamiento del mercado y posicionamiento de las marcas.....	33
V- SELECCIÓN DE LA DECISIÓN.....	43
VI- CONSIDERACIONES FINALES.....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	52

I- Planteamiento del problema

La compañía Atunmar S.A. líder a nivel centroamericano en la producción y enlatado de atún en conserva, sardina y mariscos; presenta un exitoso posicionamiento dentro del mercado costarricense. Algunas teorías indican que si el producto es el primero que aparece en el mercado ese nombre queda en la mente del comprador y el producto tiene de este modo una ventaja competitiva.

Por mucho tiempo la marca Fortuna del Mar fue sinónimo de atún en Costa Rica. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Es difícil ahora ser categórico y definitivo, en cuanto a cualquier aseveración que se pretenda hacer con respecto a lo que sucederá en el mercadeo de un producto o servicio. En los últimos años hemos visto como Atunmar ha logrado un posicionamiento exitoso a nivel nacional, desplazando al atún "Fortuna del mar".

Por lo tanto, mediante el análisis de las estrategias empresariales llevadas a cabo por la empresa Atunmar S.A., así como de mercadeo, tanto por Atunmar como por la empresa comercializadora, Grupo La Estrella S.A., se pretende determinar algunos factores que pueden influir para que el posicionamiento de un producto o una marca tenga éxito o fracaso.

A- Justificación de problema

Si bien es cierto que hoy ya no es posible sostener como categoría teórica el hecho de que la aparición primera de un producto en el mercado, permite o facilita su permanencia en éste. Son otros factores que van a contribuir en la permanencia de un producto en el mercado porque "*no hay que llegar primero, pero hay que saber llegar*". "Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva".¹

El posicionamiento de un producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del mismo en relación con los de la competencia, uno de los objetivos principales de este trabajo es, el

¹Ries, A y Trout, J. [en línea*] Resumen **El Posicionamiento**. [Colombia]: McGraw Hill.<
<http://winred.com/main.php?mid=a1698>>[consulta 20 julio 2003].

de analizar las estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa Atunmar para posicionar el producto en la mente del consumidor.

II – Objetivos

A- Objetivo general

Evaluar las estrategias empresariales y de mercadeo utilizadas por la empresa Atunmar para lograr su posicionamiento en el mercado nacional.

B- Objetivos específicos

B.1- Analizar las estrategias empresariales desarrolladas por la empresa enlatadora de atún en conserva “Atunmar S.A. para lograr suplir el 70 % de la demanda nacional de atún.²

B.2- Analizar el funcionamiento de la competencia de Atunmar y su participación en el mercado nacional.

B.3- Analizar para los programas básicos de la mercadotecnia y las estrategias empleadas; así como su efecto en el posicionamiento y la participación en el mercado de la marca Atunmar

B.4- Determinar el comportamiento del mercado nacional con relación al consumo del atún enlatado y el posicionamiento de la marca Atunmar.

III- Análisis del medio ambiente

A. Entorno nacional³

Según informe del Banco Central de Costa Rica, sobre programa monetario del año en curso (2003) y pronósticos para el 2004, la economía costarricense crece más rápidamente, con una reducción en los desequilibrios internos y externos, a pesar del ambiente de alta incertidumbre que ha imperado a nivel internacional en torno a la guerra en Irak y sus consecuencias sobre el precio de petróleo. Las

² Basada en el índice de detallistas de AC Nielsen. www.acnielsen.com /24 -07-03

³ <http://www.mideplan.go.cr/PND-2002-2006/panorama.htm> >[consulta 16 agosto 2003].

economías de Estados Unidos y de los principales países desarrollados no han recuperado sus niveles de crecimiento potencial pero tampoco están en procesos de contracción. Esto ayuda a la economía costarricense, pues hay una mayor demanda de ciertos productos de exportación. El valor de las exportaciones de melón, piña, café y banano, productos de la industria de alta tecnología y otros de zonas francas ha crecido en forma importante, ya sea por aumento en la cantidad o en precio, o en ambos, y eso ayuda a crecer a una tasa más alta. Estas son las buenas noticias: el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) ha crecido a una tasa superior al 6,5% en el primer semestre.

Por el lado de los factores internos, y consistente con el ambiente pesimista de inicio de año, todavía hay sectores importantes de la economía nacional que están estancados o muestran crecimientos bajos, especialmente dentro de los que producen para satisfacer la demanda interna. Si bien las cifras del primer semestre nos muestran un menor déficit fiscal, se mantienen las dudas sobre la sostenibilidad de esa mejora frente a la lentitud en el trámite legislativo de las reformas tributarias permanentes y el hecho de que buena parte del ajuste en el gasto del gobierno central obedece a cambios en sistemas de ejecución presupuestaria que probablemente trasladaron gastos en bienes y servicios y transferencias del primer al segundo semestre del año. Los grandes disparadores del gasto como salarios, pensiones e intereses siguen creciendo a tasas altas, lo que puede mantener el clima de incertidumbre sobre las finanzas públicas y las expectativas negativas para la inversión en los sectores orientados a la producción para el consumo interno.

En todo caso, las mayores exportaciones y la menor presión del déficit fiscal y una aparente mayor entrada de recursos netos del exterior, especialmente del sector público, junto con un tipo de cambio real más favorable, han ayudado a mejorar el resultado de la balanza de pagos. Lo anterior, aunado a un manejo monetario prudente, ha permitido cumplir con las metas iniciales de inflación de alrededor del 10% anual, y de una devaluación a un nivel similar, con un crecimiento superior al programado en las reservas monetarias internacionales.

En el balance de los aspectos positivos y negativos para el resto del 2003, el mensaje del Banco Central de Costa Rica es alentador, y parte de ese positivismo se traslada al año 2004. El 2003 podría terminar, de acuerdo con el BCCR, con un crecimiento del doble del originalmente

programado (5,3% de crecimiento real del PIB con el sector de alta tecnología en vez del 2,2% de la programación inicial, o de 4,4% versus 2% si se excluye ese sector). Aunque la inflación podría ser un poco mayor del 10% por los ajustes en tarifas de servicios públicos, el desvío podría no ser importante y la devaluación y las tasas de interés podrían terminar a niveles similares a los actuales.

El país cuenta con tratados de libre comercio con varios países, México, Chile, Canadá, República Dominicana entre otros. Actualmente, esta en proceso de negociación el tratado con los Estados Unidos de América, junto con el resto de los países de Centroamérica. Este tratado debe asegurar condiciones estables para nuestro comercio con Estados Unidos, Canadá y México, además de aprovechar de fortalecer la unión centroamericana y crear condiciones más favorables para la atracción de inversiones.

A.1- Sector comercio en la economía nacional

El sector comercio es un pilar fundamental en el desempeño económico y social del país. En la composición porcentual de producto interno bruto por actividad económica, el comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles, para el año 2002 representaron el 17.9%, únicamente superado por la industria manufacturera. El sector comercio ocupa el tercer lugar de crecimiento con una tasa 39%. El producto interno bruto para el IV trimestre del 2002 para el sector comercio restaurantes y hoteles a Precios Constantes fue de 75,080.5 Millones de colones, mostrando una con una la tasa de crecimiento de 1,6 %.

Este ocupó el primer lugar con relación a los otros sectores de la economía. La fuerza de trabajo aportada por la actividad económica de comercio y reparación julio del 2002, fue 303,355 personas ocupadas

A.2- Comercio de productos de consumo masivo

La actividad comercial de la distribución, venta al por mayor y al detalle de productos de consumo masivo, se caracteriza entre otros porque las ventajas competitivas tienen que ser creadas y deben ser renovadas continuamente. Además, porque se requiere velocidad de respuesta y flexibilidad para el cambio, alianzas estratégicas, nichos de mercados bien definidos, objetivos, metas y estrategias y amplio conocimiento del mercado meta.

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

Por otra parte, las tecnología de la información representa un factor de éxito en el análisis estratégico de este tipo de empresas debido a que abarca toda actividad dentro del negocio desde la producción (proveedores), “marketing” con sus etapas y componentes, producto, precio, canales y forma de entrega, la estructura de la oferta la venta y la atención al cliente.

Otra consideración sobre las empresas en este sector, es que requieren ser conocedoras del entorno económico y social tanto nacional como internacional, deben ser capaces de adecuar las condiciones económicas al cambio permanente, a los nuevos modelos contractuales, a los proveedores y a los clientes.

A.3- Canales de distribución de mercancías

Costa Rica es un mercado bastante integrado, tanto la importación como la distribución de mercancías es realizada en un alto porcentaje por grandes compañías comerciales distribuidoras.

Entre los principales medios de distribución se incluyen los siguientes:

- Importadoras: generalmente empresas de grandes dimensiones que actúan en el sector de los productos de consumo masivo son sucursales u oficinas subsidiarias de la empresa exportadora.

- Importadoras y distribuidoras: empresas de grandes dimensiones que actúan como distribuidoras de productos de consumo masivo y que son exclusivas en la distribución de las marcas internacionales o nacionales, con el sistema de preventa y venta directa (ruteo). Brinda servicio a mayoristas, cadenas de supermercados, supermercados independientes, tiendas de conveniencia, medianos y pequeños detallistas y establecimientos ubicados en la zona rural.
- Sucursales u oficinas subsidiarias de la empresa exportadora.
- Agentes o representantes: venden a mayoristas, detallistas o industrias locales obteniendo una comisión variable según la clase de producto.
- Importadores directos: comprenden grandes almacenes o cadenas de negocios, industrias alimenticias, entidades o sociedades públicas.

A.4- Comercio al detalle en Costa Rica⁴

Antes de la década del sesenta, los negocios detallistas que existían en el país eran en almacenes, abastecedores, pulpería, y bodegas. En 1960, abren uno de los primeros supermercados en Costa Rica, tipo americano, con el concepto novedoso para la época, el autoservicio, Auto Mercado Los Yoses. Así mismo, el "primer supermercado de autoservicio en Costa Rica" de la cadena de supermercados Más X Menos fue fundada el 05 de diciembre de 1960.

En el territorio nacional existen 16.835 comercios que venden productos de consumo al hogar. De estos el 48,6% se concentra en la gran área metropolitana, seguido de la región central con un 11,8% y la chorotega con un 9,7%. La región sur, norte y el pacífico central mostraron porcentajes menores, 8,7%, 5,5% y 6,5%, respectivamente. Con formato de pulpería son 9.700, donde la cuarta parte todavía atiende a los clientes con el sistema demostrador y 3.065 son minisuper, por lo que el comercio básico representa un 76% de todos los locales de este tipo⁵.

⁴ <http://www.nacion.co.cr> > Antonio Jiménez R. El que no regala no vende [consulta 22 junio 2003].

⁵ Semanario El Financiero #417, sección Negocios, semana del 23-29 junio del 2003, censo nacional de comercios que venden productos de consumo para el hogar, noviembre del 2002 y marzo del 2003, Barrionuevo & Asociados, Sui Genesis y Cacex.

El tamaño de las pulperías es de aproximadamente unos 20 metros cuadrados de área de atención y cuentan con 2,6 equipos de refrigeración, de los cuales el 46% es patrocinado por algún proveedor. Los minisuper son más grandes que estas, tienen un área de 95 metros cuadrados y 5,2 de equipos, 60% de estos con patrocinio

Tanto las pulperías como los minisuper son más numerosos en las zonas ubicadas fuera de la gran Área Metropolitana. En la región norte y central los minisuper son los que muestra mayor desarrollo y conforme cuentan con más cantidad de metros cuadrados, crece el uso del autoservicio. Existe una fuerte tendencia hacia la conversión del comercio tradicional al de autoservicio. Esto como producto de la adaptación del comercio tradicional a nuevos ambientes competitivos y una búsqueda de rentabilidad.

Para clasificar bajo el formato de supermercado, un establecimiento debe tener mínimo de 3 cajas de pago. En el formato de supermercado hay 317 puntos, de los cuales solo 118, el 37%, no son de las 11 principales cadenas que funcionan en el país. Más de la mitad de los supermercados están fuera del valle central, donde el 58% son locales independientes. En la GAM, donde la situación es diferente, se da una concentración de un 31% donde solo una quinta parte no pertenece a una cadena.

La única cadena internacional que ha ingresado, la constituye la norteamericana Price Smart. Incursionó en el país en 1997, actualmente tiene 3 establecimientos, es considerado un competidor muy agresivo en su expansión y muy buenos operadores, que han sabido penetrar un nicho no cubierto (clase media-alta, alta y al sector institucional).

El comercio al detalle en Costa Rica en la actualidad tiene un alto nivel de competencia. Para atraer consumidores obliga a las poderosas cadenas de supermercados a establecer grandes megaproyectos que provocan la competencia comercial incluso por sector geográfico.

Como herramienta de mercadeo, las promociones para seducir al público, se han convertido esta área del comercio interno, en compañeras inseparables de los compradores, su uso se ha intensificado notablemente durante los últimos años. Con estas los comerciantes logran aumentar el tráfico de consumidores y, como resultado inmediato, los niveles de venta

Estas responden a una estrategia que siguen cientos de empresas pequeñas o grandes, que no quieren perder espacio en un mercado definido por el constante consumo y la competencia. Es por ello que las compañías en nuestro país gastan miles de millones de colones en el lanzamiento de promociones, en dinámicas para recompensar a sus clientes, como rebajas de precios y rifas de grandes premios entre otras.

B- La empresa Atunmar S.A.

B.1- Antecedentes y situación de la empresa Atunmar S.A.

Atunmar S.A. es la empresa que procesa y enlata la marca de atún Atunmar. Esta empresa nació en el año de 1973. Desde 1975 ha operado en el enlatado de sardinas y a partir de octubre de ese año inició el enlatado de atún. Para el enlatado de atún se asoció con Zapata Corporation: grupo de origen norteamericano, con gran experiencia en esta actividad y que poseía una flota de 8 barcos pesqueros. La comercialización tuvo una aceptación asombrosa e inesperada por el consumidor costarricense. Ocho años después, en 1983, Atunmar se convierte en una compañía con capital cien por cien nacional, cuando las acciones a Zapata Corporation, fueron compradas por un grupo de costarricenses

Hoy en día, Atunmar tiene la planta procesadora y enlatadora de atún y sardinas de Centroamérica y una de las cinco más grandes de Latinoamérica con capacidad instalada es para procesar 250 toneladas por día.

Define como su Misión actual “Ser la empresa líder a nivel Centroamericano en producción, venta y exportación de alimentos de origen pesquero, de primera calidad”

Atunmar S.A. cuenta con la certificación por calidad: ISO-9002, lo cual consideran como importante fortaleza. La calidad del producto terminado es su carta de presentación ante público y los clientes. Para asegurar la calidad, se trabaja de forma integral, el Departamento de Control de Calidad, es una parte activa en todo el proceso la producción, desde el diseño, compra de materias primas,

insumos, operaciones, almacenamiento, hasta ventas y despachos. Además tiene la Certificación Dolphin Friendly, importante requisito para el mercado internacional.

Atunmar S.A. se ha destacado como empresa por su flexibilidad, capacidad innovadora y de respuesta a los cambios de megatendencias del consumidor. Para lo que han llevado a cabo una excelente diversificación de sus productos; fortaleza que les permite el ofrecer gran variedad de presentaciones tanto en atún, sardina y otros productos del mar. De esta manera pretenden aumentar el gusto por el consumo de atún y preferir Atunmar por garantizar sabor y calidad en todas las presentaciones.

En varios países algunas de las marcas de la empresa Atunmar ocupan lugares preferentes⁶. Pacífico Azul es líder, según los datos de Sardimar .A. con un 46 por ciento del mercado de El Salvador. En Nicaragua, la marca Sardimar está a la cabeza del mercado de atún con un 24 % del total, mientras que en Honduras esta misma marca obtiene el 30,4 por ciento del mercado, también a la cabeza. De tal manera que Atunmar S.A. se ha convertido en una empresa líder en la producción de atún y sardina y otros productos del mar en la región Centroamericana y del Caribe. Vende en 18 países de cuatro continentes, en América Central exporta atún en conserva y sardinas a Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá. En el resto de América sus productos tienen presencia en Puerto Rico, República Dominicana, Barbados, Venezuela, Estados Unidos, Canadá y Colombia, México, Trinidad y Tobago, Jamaica y Aruba También exporta a España, Italia, Francia, Gran Bretaña, Grecia y Japón

Información de AC Nielsen⁷ basada en el índice de detallistas, en el caso de Costa Rica suple un 70 por ciento de la demanda total de atún. La empresa Atunmar está en capacidad de producir 120 toneladas por día, lo que equivaldría a aproximadamente 42.000 toneladas por año. En el año 1998, se procesaron en el país 40.000 toneladas y se exportaron \$47 millones, el 52% (20.800 toneladas) de su producción, mientras que las ventas al mercado local alcanzaron los \$43 millones⁸

⁶ Marvin Barquero S. "Sardimar invirtió ¢9.400 millones en nueva planta" <http://nación.co.cr> / 7-12- 02

⁷ www.acnielsen.com/ 16-08-03

⁸ Representante de la industria atunera ante el Gobierno, Asdrúbal Vásquez.2000. <http://www.nacion.co.cr>

La capacidad física instalada de Atunmar S.A. la obliga a participar tanto en el mercado nacional como en el internacional. Esto constituye una fortaleza, sin embargo, a su vez se convierte en amenaza. El riesgo o amenaza surge a especialmente a raíz de que el mercado interno es relativamente pequeño, aunado a esto ya posee un alto consumo per cápita, lo que trae como consecuencia una tasa de crecimiento negativa. De ahí la necesidad de Atunmar S. A. de continuar con un crecimiento sostenido en el mercado internacional.

Una de las amenazas de esta empresa, tanto en el mercado nacional como centroamericano, la constituye el establecimiento del Grupo Calvo de España (planta de procesamiento de atún) en el Salvador, con una capacidad para procesar 300 toneladas de pescado al día. También, podrían eventualmente constituirse en amenaza el incremento de importaciones de atún asiático de baja calidad y precio.

B.2-. Grupo La Estrella S.A.: distribuidor, comercializador y especialista en Mercadeo.

Grupo La Estrella S.A. es distribuidor exclusivo en Costa Rica de las marcas de Atún en conserva Atunmar y Carabela producidas por la Empresa Atunmar S.A. Así mismo, Atunmar S.A. produce para La Estrella S.A. el atún en conserva que vende con la marca del Pescador, de la cual es propietaria.

Esta es una empresa nacional dedicada a la importación y distribución de productos foráneos o nacionales de consumo masivo, más grande del país y de reconocido prestigio. Su capital es 100% costarricense, consolidada tanto en el aspecto comercial como financiero. Cuenta con los recursos, la experiencia (más de 50 años de estar en el mercado nacional), el conocimiento, el espíritu innovador y la búsqueda de la excelencia, que le han permitido a través de sus divisiones comerciales dar valor agregado tanto a los productos de sus proveedores, como al servicio para sus clientes. Todas estas características que le ha permitido ser los "Líderes en Distribución y Servicio"

en Costa Rica.⁹ S.A. Distribuye en todo el país, bajo el principio: el cliente es el punto de referencia de la red logística. Es quien decide cuando, donde, en que orden y de que forma se le entregaran los productos. Los plazos de entrega y la fiabilidad son la clave del éxito comercial.

Esta empresa posee una estructura organizativa, Presidida por la Dirección General, que cuenta con el apoyo de la Auditoría y la Gerencia de Desarrollo e Investigación. A su vez está organizada por cuatro Direcciones, Finanzas y Administración, Logística, Ventas y Mercadeo.

IV - Identificación y Análisis de Alternativas

A.1- Mercado nacional del atún en conserva

A.1.1- La industria del enlatado de atún en conserva

En el país existen dos enlatadoras de atún: Atunmar (que adquirió también la enlatadora Acuastar de Splash), y la Compañía Enlatadora Nacional, que produce la marca Fortuna del Mar. Costa Rica, no tiene industria de pesca atunera, el atún que procesan las enlatadoras es adquirido principalmente a las flotas de naciones como México, Colombia, Ecuador y Venezuela. Las principales especies de atún que se consumen son aleta amarilla, Barrilete y Patudo.

A.1.2- Definición del atún enlatado según la norma oficial

La Norma oficial ¹⁰ define este producto como: carne de atún sano y limpio que ha sido sometido a cocción y que es envasado en recipientes adecuados, adicionado de aceite vegetal u otro medio de conservación, agregando o no especias, condimentos y vegetales y finalmente, tratado por un proceso térmico que asegura su conservación en envases de cierre hermético.

⁹ <http://www.constenla.com/organizativa.html> 29-07-03

¹⁰ ¹⁰ / ¹⁰ Norma oficial para atún en conserva NCR41: 1980, establecida mediante Decreto Ejecutivo N° 9108-MEIC. Publicado en La Gaceta N° 185 de 12 de septiembre de 1978.
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/onnum/normas/9108.pdf> /05-08-2003

El atún en conserva se clasifica tomando en cuenta el tamaño de los trozos de carne usados en el producto final, de la siguiente manera: a) Lomo. b) Trozos de lomo o lomo en trozos. c) Trocitos de lomo o lomo en trocitos. d) Atún disgregado o molido. e) Atún condimentado f) Atún con vegetales

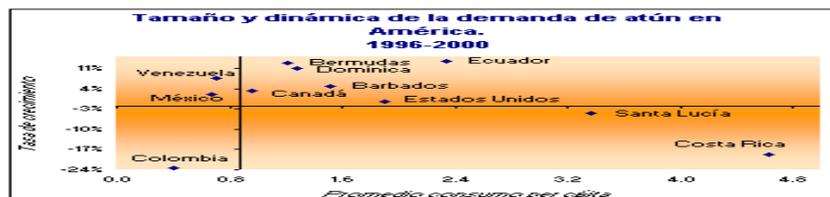
En el mercado nacional, el atún en conserva de acuerdo al tamaño se ofrece en tres presentaciones. La lata pequeña cuyo peso neto es de 110 gramos(entre 82 y 85 gramos peso escurrido), la mediana (con un peso es de 170 gramos neto (entre 125 y 130 gramos peso escurrido), esto con excepción de una marca nacional y importada cuyo peso escurrido es de 120 gramos. La tercera presentación es la lata la grande con 250 gramos netos (205 a 210 gramos peso escurrido). En ocasiones también se presenta latas tamaño familiar de 1800 gramos.

A.1.3- Mercado meta de atún en conserva marca “ Atunmar”

Es definido por el Grupo La Estrella S.A. como un mercado amplio, con un rango de edades de los 12 a más de 65 años, sin embargo si hubiese que personificar a Atunmar se diría que es una persona de 25 a 35 años, profesional, atlética, que se preocupa por su salud y que vive en un residencial de clase media.

A.1.4-Tamaño del Mercado de Atún en conserva

Costa Rica tiene uno de los más altos consumos promedio, per cápita de atún en conserva en América. Según estudio realizado por La Organización Mundial de Alimentos (FAO)¹¹, sobre el tamaño y dinámica de la demanda de atún en América, entre los años 1996-2000, como se muestra en la gráfica, el consumo per cápita en Costa Rica es de 4.8 kilogramos.



Fuente: FAO
Cálculos: Observatorio Agrociudades Colombia

¹¹ Citado en de http://www.agrocadenas.gov.co/inteligencia/int_atun.htm#m1/25-07-03

Según estudio realizado por La Organización Mundial de Alimentos (FAO)¹², sobre el tamaño y dinámica de la demanda de atún en América, entre los años 1996-2000, como se muestra en la gráfica, el consumo per cápita en Costa Rica es de 4.8 kilogramos y no tiene posibilidades de crecer pues ya está bastante cubierto.

También sobre el consumo per cápita de atún, el representante de la Industria Atunera ante el gobierno de la República, manifiesta que “ nuestro país pertenece al 5% de naciones que más consumen atún en el mundo pues cada tico come cinco kilos anuales de este pescado¹³. Aproximadamente el 40% del atún que se consume anualmente en Costa Rica, se comercializa en este período de La Cuaresma.

Sobre este mismo producto, pero con relación al comportamiento de la Tasa de crecimiento del consumo per cápita para nuestro país, como se observa en el gráfico, Costa Rica ocupa la segunda posición más baja, de los países de América; no tiene posibilidades de crecer pues ya está bastante cubierto. Caso contrario sucede con relación al mercado externo.

A pesar de que la industria atunera nacional está en capacidad de cubrir la demanda interna, se realizan importaciones principalmente de Tailandia, Ecuador, España y Estados Unidos, aunque apenas representa un 2%¹⁴ del consumo nacional..

El tamaño del mercado nacional ronda las 20.000 toneladas al año, en donde aproximadamente un 98% lo constituye la producción nacional y podría dividirse en: 90% atún(18.000 toneladas) y un 10% entre sardinas y otros mariscos.

En Costa Rica este mercado está bien desarrollado, a diferencia de Centroamérica, en nuestro país se consume más atún que sardina y el consumo de mariscos es más continuo y elevado que

¹² Citado en de http://www.agrocadenas.gov.co/inteligencia/int_atun.htm#m1/25-07-03

¹³ Vásquez, Asdrúbal, Representante de la industria atunera ante el Gobierno. INDUSTRIA QUE CRECE. Lunes 15 de marzo, 1999. <http://www.nacion.co.cr./> 26-07-03.

¹⁴ Cálculo realizado según declaraciones de importación. Dirección General de Aduanas, Ministerio de Hacienda <http://www.hacienda.go.cr/Waduanhas/dga/dd/DCL-con.asp>

en el resto del área. Los volúmenes de ventas se incrementan significativamente en dos fechas fundamentales, cuaresma y Navidad-Fin de Año.

Actualmente, la marca Atunmar, de la Empresa Atunmar es la marca líder del mercado nacional, favoreciéndole el consumidor con aproximadamente un 55% de sus compras, por ende los objetivos numéricos de la marca buscan mantener y superar esos porcentuales de participación.

A.1.5- La Competencia

La participación de las marcas de atún en conserva en el mercado nacional es la siguiente: La Empresa Atunmar con sus marcas: Atunmar 55%, Pacífico azul 3%, Carabela y Splash con un 2% entre ambos. En el segundo lugar a nivel nacional lo tiene la marca Fortuna del Mar de la Compañía Enlatadora Nacional, con un 24%.

En la competencia también se da la modalidad de marcas nacionales cuyo propietario es un distribuidor o cadenas de supermercados, como es el caso de la empresa La Estrella S.A., con la marca Azul del Pescador con una participación del mercado 12%, sin embargo, el producto es elaborado por Enlatadora Atunmar: Situación parecida ocurre con la marca exclusiva para la Cadena de Supermercados Unidos, para la cual Atunmar elabora la marca Sabemás cuya participación es de 2%.¹⁵

En el caso de la marca Ángel del Mar, que pertenece a la empresa distribuidora PANAL S.A.¹⁶, el producto se lo elabora a nivel nacional La Compañía Enlatadora Nacional Fortuna del Mar; o bien cuando lo importa es elaborado en de Tailandia por NARING CANNING CO. LTD.

Situación similar se presenta con la marca de atún Richly. Esta marca es propiedad de la empresa distribuidora de consumo para el hogar, Mercantil de Alimentos¹⁷ -subsidiaria de Corporación Mercantil-. Esta empresa importa de Tailandia el atún al cual le ponen la marca Richly.

¹⁵ <http://www.csu.co.cr/16-08-03>

¹⁶ <http://www.1costaricalink.com/esp/web/shop-esp/impor-234esp.htm/16-08-03>

Entre las marcas de atún importadas están, atún Isabel de Ecuador, generalmente importados por la Corporación de Supermercados Unidos (CSU). La otra marca importada es el de Atún español Calvo, importada y distribuida en Costa Rica por Mercadeo de Artículos de Consumo SA (MERCASA). Empresa Mayorista distribuidora de productos de consumo en el hogar.

La cadena de supermercados Price Smart, también importa la marca STARKISTITE, cuya distribución es exclusiva para sus supermercados.

En conjunto las marcas de atún importado, aún rotulados con marcas nacionales, apenas representan el 2% del consumo nacional. Este porcentaje de participación, es poco relevante comparado con el 98% de atún producido a nivel nacional, del cual con excepción de Fortuna del Mar que participa con un 24%, , el resto de las marcas pertenecen a la Empresa Atunmar S.A. ó esta los produce y enlata ya sea para su principal distribuidor o para la Cadena de Supermercados Unidos.

A.1.5.1-Principal competidor “Fortuna del Mar” de la Compañía Enlatadora Nacional S.A. (CENSA)

El análisis de la competencia, se concentra especialmente en la marca “Fortuna del Mar” producido por la Compañía Enlatadora Nacional S.A. cuya participación actual en el mercado nacional es de 24%. Junto con Atunmar S. A (Atunmar, Pacifico Azul, Carabela y Splash) son las dos empresas nacionales dedicadas al proceso y enlatado de Atún en conserva y constituyen entre sí la principal competencia. Fortuna del Mar, es la primer marca nacional que apareció en el país, posicionándose en el mercado interno en el primer lugar. Sin embargo, luego, Atunmar la despojó del primer lugar, ocupando actualmente el segundo lugar en el gusto de los consumidores y sigue representando una fuerte competencia para Atunmar.

¹⁷ http://www.nacion.com/ln_ee/1999/agosto/04/economia2.html/04-08-03

Cuando dos empresarios norteamericanos compran la infraestructura de la sede de Van Camp Seafood Industries en Costa Rica, a comienzos de la década de los años cincuenta se funda La Compañía Enlatadora Nacional S.A. (CENSA), empresa que da inicio a la industria del atún en Costa Rica. Van Camp Seafood Industries había establecido una sede en Costa Rica en 1938, con el objetivo de guardar atún como materia prima en un frigorífico para luego ser trasladado a su empresa madre en los Estados Unidos, lugar donde se enlataba y comercializaba el producto. La creación de la Compañía Enlatadora Nacional S.A. (CENSA), se hizo con el propósito de enlantar y vender atún bajo la marca Tesoro del Mar, nombre inventado por el distinguido José María Zeledón.

En un inicio esta empresa requirió de mucho esfuerzo para lograr que el pueblo costarricense se acostumbrara al consumo de atún enlatado, pues no formaba parte de la dieta alimenticia del costarricense de ese entonces.

La empresa en sus primeros años, era estaba integrada verticalmente, pescaba, enlataba el atún y lo comercializaba. Es a principios de los años setenta que por razones financieras vende la flota atunera para dedicar toda su fuerza al enlatado y distribución de sus productos.

Actualmente, esta empresa definió como su Misión “Elaborar productos enlatados derivados del atún y otras especies marinas con la máxima calidad”. En su Visión establecen el desarrollar, crecer e innovar en el mercado nacional e internacional con los productos, tomando en cuenta las necesidades del cliente y el consumidor”.

Son sus Objetivos el desarrollar productos de máxima calidad a un menor costo, liderar el mercado de productos enlatados derivados del atún y especies marinas, desarrollar una fuerza de producción profesional y talentosa para cubrir las necesidades del mercado y convertirse en una compañía diversificada en toda la gama del atún enlatado y las especies marinas.

La línea de productos de la marca Fortuna del Mar está compuesta por atún, sardinas y mariscos. En la categoría atún, actualmente han logrado ofrecer las presentaciones tradicionales: caracterizadas por el color de la etiqueta: blanco (lomo en trocitos), azul (lomo en trozos), y

amarillo; todos tanto en agua como en aceite de oliva. Así como también, algunas especialidades como son aún con palmito, en pejibaye, con vegetales, tico pica y paté de atún.

A partir del momento en que incursiona en el mercado nacional Atunmar, ambas empresas han llevado a cabo campañas publicitarias, a raíz de las cuales se han dado fuertes conflictos comerciales que se han llevado a la Comisión Nacional del Consumidor y a los Tribunales de Justicia. Es estas disputas han alegado competencia desleal, publicidad comparativa y engañosa, violación a las normas éticas de etiquetado entre otras.

B- Estrategias empresariales para posicionar la marca en el primer lugar en las preferencias del consumidor en el mercado nacional

El análisis del desempeño de las empresas a partir del inicio de la industria atunera en Costa Rica, principios de la década de los cincuenta, permite comprender el comportamiento de las empresas que incursionaron en esa actividad, así como el posicionamiento de estas.

El inicio de esta actividad se da con el establecimiento de la Compañía Enlatadora Nacional (CENS.A.), productora de la marca “Fortuna del Mar”. Esta Empresa se mantuvo sin competencia nacional hasta principios de los setentas. Este fue un periodo caracterizado por un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera estable, lógica y predecible. Los planes empresariales en el caso de existir, eran inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Por lo que a mediados de la década de los setentas cuando se dio la crisis petrolera, muchas empresas entre esas Fortuna del Mar no pudieron reaccionar adecuadamente ante la desestabilización de la economía por esta crisis.

Entre los setentas e inicios de los ochentas predominó la tesis de un futuro predecible, de planes rígidos, basado en el análisis de lo probable. Al inicio de esta década empresa Fortuna del Mar que hasta entonces, pescaba y enlataba el atún, por razones económicas debió vender su flota atunera para poder dedicarle toda su fuerza al enlatado y distribución de sus productos

A finales del año de 1975, la compañía Sardimar S.A., comienza el enlatado de atunes, con la supervisión de Zapata .

Con esta alianza Atunmar S.A. se equipara en cuanto a experiencia y e inicia el proceso para el posicionamiento cuando la comercialización del producto tuvo una aceptación asombrosa e inesperada por parte del consumidor costarricense; aspectos en los que le aventajaba en ese momento Fortuna del Mar. Esta última, que al igual muchas otras empresas por crisis financiera, pierde su enfoque y no logra llegar a dar el paso al cambio y adaptación requerida para salir adelante de esa crisis.

Entre los ochenta e inicios de los noventa fue un periodo caracterizado por un futuro impredecible, donde los líderes de las empresas debían ser visionarios, característica ampliamente protagonizada por los directivos de Atunmar, que en 1983, junto con un grupo de costarricenses compraron la totalidad de las acciones a Zapata Corporación, convirtiendo a Atunmar en una compañía con capital cien por cien nacional con visión de futuro.

Las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, paradigmas como lo hizo Atunmar al asignar de manera exclusiva la distribución de su producto en el mercado nacional, a una empresa que ya para época se especializaba en la comercialización de productos de unos en el hogar; al Grupo la Estrella. Esta estrategia contribuyó de manera relevante al éxito de Atunmar ya que le permitió concentrar su industria en la parte del negocio que la empresa sabe hacer bien, en lo que puede ser innovador, creativo, competitivo y por lo tanto puede incorporar mayor valor agregado y en lo demás abrirlo todo tipo alternativas fortaleciendo los encadenamientos eficientes, hacia delante estimulando la integración comercial de acuerdo a lo conveniente.

EL pensamiento estratégico en las empresas, a partir de la década de los noventa se caracterizó por un dirección que debía adaptarse exitosamente a las demandas de consumidores más sofisticados, a nuevas formas de competencia, a la tecnología, mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de

los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sobrellevar las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios.

Especialmente a través de los años, Atunmar ha logrado adaptarse para responder así mismo a los cambios en las megatendencias del consumidor: velocidad de respuesta, flexibilidad y participación. De tal manera que ha realizado sucesivas transformaciones y ampliaciones en su infraestructura física en el equipo de producción. Parte de los mismos se ven reflejados en los cerca de 10.000 m² destinados a líneas de producción y oficinas, además de importantes reformas y mejoras en maquinaria y equipo. Actualizaciones que le han permitido adaptarse al constante crecimiento de la producción y de las ventas. También respondió a la flexibilidad exigida por el consumidor para mantenerse posicionada en el primer lugar de consumo, ofreciendo no solo los productos tradicionales sino también las especialidades con maíz, orégano, ajillo, chile, jalapeño y garbanzos, que actualmente identifican a la marca. Esta acción de innovar en un producto que pasó décadas y décadas enlatado únicamente en aceite, contribuyó de manera relevante a que hoy, tanto la marca Atunmar, como la empresa esté posicionada como la compañía procesadora de atunes y sardinas más grande de Centroamérica.

Todo lo contrario ocurrió con Fortuna del Mar, en la que la hubo carencia de estrategias empresariales adecuadas y ausencia de estrategias de mercadeo ya que esta área no fue desarrollada. En consecuencia, la empresa no pudo innovar y desarrollar sus productos, convirtiéndose en un seguidor de su competencia y no en un líder como lo era anteriormente.

En 1992 la empresa CENSA, enfrenta problemas de liquidez para la adquisición de la materia prima y el funcionamiento normal de la empresa, lo que ocasionó que estuviera a punto de cierre. Un año después, 1993 se pone en venta, pero es comprada hasta en 1995 por un empresario mexicano y otro costarricense. Se constituye en una nueva empresa llamada Exportadora de Ensenada S.A., la cual alquilaba a CENSA la marca Fortuna del Mar. Por razones administrativas en 1997, se decide fusionar las empresas convirtiéndolas nuevamente en Compañía Enlatadora Nacional S.A.

Con relación al proceso de distribución esta empresa ha considerado como una debilidad empresarial el dar a otra empresa el proceso de mercadeo (especialmente la distribución). Consideramos que el hacerlo o no es una decisión de competitividad directamente relacionada con los costos y la diferenciación. Se requiere entender cuáles son las actividades centrales de la empresa, cuáles no son derivables y cuáles pueden ser delegadas en un socio estratégico como lo hizo Atunmar. Sin embargo, fue la falta de liquidez la que obligó a CENSA, a otorgar en 1993, la distribución a la empresa Comercializadora Centroamericana S.A. (COCESA). Desde el año de 1998 el proceso de distribución se lo otorgó a Irex de Costa Rica. Para CENSA la distribución se ha constituido en una de sus principales debilidades al no lograr un contrato con un distribuidor del nivel del Grupo La Estrella. A pesar de que con Irex de Costa Rica llegó a definir un mejor contrato comercial, persiste la insuficiencia en la capacidad de distribución y en mayor medida para el desarrollo de planes y programas de mercadeo. Esta es una de las principales razones que lleva a CENSA a perder el control sobre el mercado, generándole esto una disminución en el porcentaje de participación de sus productos.

C- Estrategias de mercadeo para el posicionamiento de las marcas de atún y la empresa Atunmar S.A.

El Grupo La Estrella S.A. y Atunmar S.A., han logrado con estudios de mercado realizados a través del tiempo de existencia, un conocimiento exhaustivo sobre las necesidades del consumidor. Desde un inicio definieron posicionar la marca Atunmar en el primer lugar del mercado costarricense. Por lo que para lograrlo llevan a cabo la mezcla de marketing o combinación de elementos básicos producto, precio, plaza, promoción y merchandising mediante los programas de mercadeo.

Es el Grupo La Estrella S.A. el encargado de llevar a cabo el mercadeo para la línea de alimentos de origen pesquero producidos por la empresa Atunmar S.A. Para ese efecto, cuenta con una Dirección encargada de la coordinación de las actividades de mercadeo en las diferentes divisiones.

La estructura de mercadeo total compañía por división comercial es la siguiente:

Estructura de Mercadeo de la Compañía

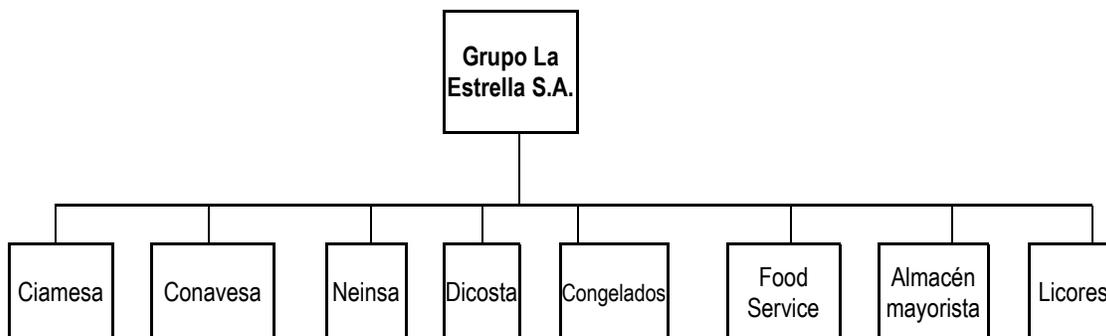


En cada división comercial, además del gerente, se cuenta con un asistente de mercadeo y un analista de marca. La misión de este personal es desarrollar las marcas de los diferentes proveedores. Se compete de estas unidades el planeamiento, ejecución y supervisión de las actividades de mercadeo de la división y de las marcas que distribuye. Negocia anualmente con los proveedores las actividades de mercadeo y controla el presupuesto de publicidad y promoción. Cuenta con un Asistente de Mercadeo que lo apoya en el desarrollo de las marcas de los diferentes proveedores que tengan bajo su responsabilidad. Además, realiza auditorías de distribución, controla los inventarios, análisis de competencia. Para la tabulación y análisis de las estadísticas de ventas de los diferentes productos y marcas de todos los clientes donde éstas tienen oportunidades de desarrollo, se cuenta con Analistas de Marca. Es responsable de mantener una excelente relación con los clientes principales y hacerles partícipes de los objetivos establecidos para cada categoría, garantizando un servicio personalizado a cada uno de ellos, hay un Gerente de Cuentas Claves.

En el área comercial, Grupo La Estrella está estructurado en divisiones comerciales, las cuales cubren independientemente diferentes canales de distribución: cadenas de supermercados, mayoristas, pequeños detallistas, hoteles y restaurantes, licoreras y farmacias, ferreterías y tiendas de departamentos.

Cada una de las divisiones cuenta con una estructura de mercadeo y ventas completamente independiente, con personal profesional y experimentado en las áreas de mercadeo y ventas como se puede observar en la siguiente estructura de ventas de cada división comercial

Estructura de ventas de cada división comercial



Fuente:<http://www.laestrella.com/comercial.html>

También cuenta de manera externa, para la investigación de mercado (marcas, imagen de la empresa, la participación de mercado, satisfacción del cliente, potencial de mercado y otros); cuentan con los servicios de AC Nielsen, corporación, con actividades alrededor del mundo, autodenominada “líder en la investigación de mercado y análisis para la industria de consumo de productos y servicios” (www.acnielsen.com)

Con el objetivo de atender las exigencias del mercado actual y sobre todo responder con la atención a clientes clave, la compañía ha realizado fuertes inversiones en la más moderna tecnología para incorporarse a corrientes como: ECR (respuesta eficiente al consumidor), administración de categorías, Spaceman., vendedores de pre-venta realizan sus funciones de venta con Palm Pilot equipadas con módem, Vendedores de venta directa realizan sus funciones de venta con Hand Helds. Comunicación de sistemas vía módem. Transferencia electrónica de órdenes de compra (EDI). Sistema dedicado de conexión via Internet con servidor propio de Web y Correo.

El Grupo La Estrella distribuye marcas de prestigio nacional e internacional, amparados por una alta tecnología y en personal altamente capacitado, requisito para el éxito en el sector en el que se desenvuelve caracterizado por exigente y competitivo. Su entorno está conformado entre otros por proveedores, clientes: cadenas de supermercados, licorerías, pulperías, ventas al detalle y mayoreo, y gobierno. Los tiempos de respuesta por lo tanto, deben ser ágiles en abastecimiento, servicio pos venta, promoción para mover marcas, créditos, planes de crecimiento y condiciones especiales como descuentos.

Las marcas en distribución son exclusivas, con excepción de las distribuidas a través del almacén mayorista, que también distribuye marcas no exclusivas, dada su naturaleza de mayorista. Por lo tanto, cada marca de distribución exclusiva tiene un plan de mercadeo, realizado por el Gerente de Mercadeo, el cual analiza el mercado, determinando el tamaño del mismo, su entorno, competidores, legislación, políticas de ventas y económicas, objetivos de ventas, análisis del producto, precio, puntos de ventas, promoción y publicidad.

C.1- Producto

El atún en conserva marca Atunmar es definido como un producto de primera calidad, en donde el desarrollo en investigación y tecnología permiten elaborar productos prácticamente únicos dentro de la categoría. Esta marca de atún en conserva ofrece al consumidor beneficios adicionales de variedad y flexibilidad por constituir una familia completa de productos conformada por dos categorías: tradicional y las especialidades.

Atunmar S.A. con relación a la mezcla de productos logró desarrollar una mezcla ancha de líneas de productos marinos en conserva a saber: atún, sardinas y mariscos. Así mismo, en atún de acuerdo con el posicionamiento definido para la marca Atunmar, ha desarrollado con una amplia longitud de productos tanto en la categoría tradicional en la que se encuentran las subcategorías: lomos de atún, lomo en trozos y lomo en trocitos en todos los casos en aceite y lomos de atún en trozos en agua; como en la subcategoría de especialidades que está conformada por: Atún con vegetales, filetes de atún ahumado en aceite, lomos en trozos de atún ahumado en aceite; así como Atún con chile jalapeño, Atún en escabeche, con maíz dulce, con orégano, al ajillo, con garbanzos, en agua, con ventrescas en filetes y paté de atún.

El objetivo numérico de la Marca Atunmar, posicionada como el primer lugar en las preferencias del consumidor nacional, es el de mantener y en la medida de las posibilidades superar el 55% de participación en el mercado nacional.

Los competidores, sobre el desarrollo de estrategias de producto, "Fortuna del Mar" se define como atún enlatado precocido y conservado en aceite vegetal. Ofrece como producto de primera calidad, el que es elaborado con lomo (que es la carne de mejor sabor del pescado) de las especies black skip jack y el aleta amarilla. Estos a su vez están disponibles como en aceite vegetal (etiqueta blanca) y de mayor calidad, lomos en aceite de oliva (etiqueta verde con blanco) y en todos los pequeño, corriente y familiar

Para el resto de los atunes de esta marca, "Trocitos de atún", tiene las siguientes presentaciones: atún azul, tamaño pequeño, corriente y familiar. En las especialidades con una menor variedad: vegetales con atún, Tamaño pequeño y corriente; atún Tico Pica tamaño corriente, el atún con pejibaye, el atún con palmito y el atún en agua. Para el caso del atún etiqueta amarilla se utiliza la carne roja del atún.

C.1.1- Marca

Con relación a la marca la empresa Atunmar S.A. desarrolló la estrategia denominada "multimarca" para el atún en conserva. Esta estrategia consiste en desarrollar dos o más marcas de la misma categoría de productos. En este caso la marca principal es "Atunmar" y la otras marcas a las que con frecuencia se les llama guardaespaldas. La principal fue desarrollada para posicionarla como la marca líder de la categoría de atún en conserva, como una alternativa de alta calidad, económica, saludable y accesible. Las otras marcas adicionales como son: Pacífico Azul, Carabela y Splash. Mediante la estrategia de marcas adicionales Atunmar S.A. protege su marca principal gracias a las marcas guardaespaldas, puede ofrecer rasgos o apariencias distintas para atraer los diferentes segmentos del mercado, diversificar los canales de distribución (Pacífico Azul, y Splash distribuidos por Divaza), así como la posibilidad de asegurarse más espacio en el punto de venta.

Pero al mismo tiempo, mantener el posicionamiento de la imagen de la marca principal Atunmar y con base en esta, lograr desarrollar una imagen corporativa de la empresa, que a su vez apoye el posicionamiento de las otras marcas de atún en lata, sardinas y mariscos que esta produce.

C.2- Promoción y Publicidad

La actividad comercial del atún enlatado es sumamente dinámica y competitiva debido a que mueve millones de colones. Esto provoca que se deba desarrollar una inversión promocional y publicitaria significativa y continua.

Atunmar destina alrededor de un 33% del presupuesto a inversión publicitaria: imagen de marca e imagen corporativa. Además, participa del apoyo promocional para puntos de venta con muebles, paredes promocionales, compra cabecera de góndola, demostraciones y degustaciones, descuentos promocionales, participa en promociones de clientes por ejemplo la tijera Corta Precios, Tarjeta Autofrecuente, eventos, pantallas y otros, con lo que busca llegarle y comunicarle al consumidor todas las bondades de la marca. Toda la inversión promocional que la marca desarrolla, se realiza mediante una partida presupuestaria que se genera mediante un porcentaje de las ventas, por ende, a mayores ventas mayor presupuesto disponible para promoción. En el caso de Mayoristas incentivos a la fuerza de ventas con el Push Money se establece un porcentaje para cada caso vendido para el vendedor durante un período. También se realiza publicidad en la televisión (generalmente durante periodo de cuaresma), radio y prensa entre estos publlirreportajes.

Inversión publicitaria

Mercado línea (atún, sardina, mariscos) toneladas	mercado atún (tonelada)	Mercado atún (tonelada)55%	55% Atunmar en dólares	33% Atunmar en dólares
20,000	18,000,000	9,900,000	25,443,000	8,396,190

Fortuna del Mar también realiza actividades promocionales en el punto de venta y campañas publicitarias por televisión, radio y prensa con el objetivo de recuperar el posicionamiento, sin embargo, su debilidad está en que estas no han sido sostenidas a través del tiempo.

C.3- Posición (distribución y cobertura)

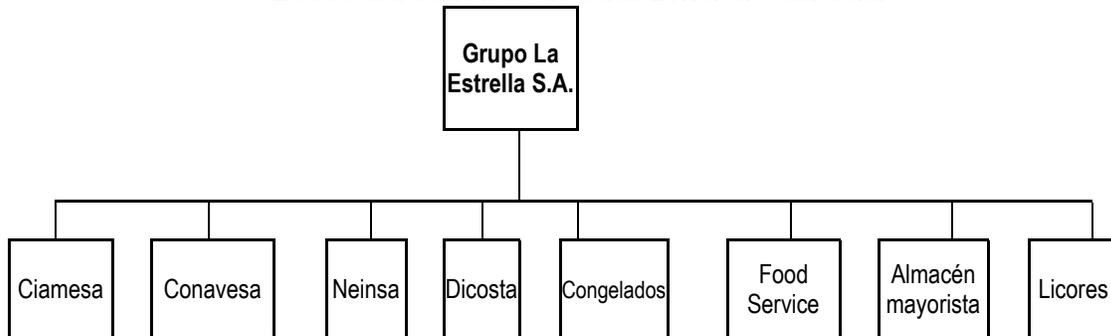
El Grupo La Estrella S.A. a través de la dirección de logística, se encarga de los movimientos físicos del producto en el proceso de distribución.

Las ventas de la división en las diferentes sucursales en el área rural del país, están a cargo del gerente de ventas sucursales. A través de sus supervisores y vendedores atienden los clientes de los canales y supermercados, mayorista y pequeños detallistas en las regiones asignadas y su principal misión es la calidad total en el servicio a los clientes.

En el área comercial, Grupo La Estrella está estructurado en divisiones comerciales, las cuales cubren independientemente diferentes canales de distribución: cadenas de supermercados, mayoristas, pequeños detallistas, hoteles y restaurantes, licoreras y farmacias, ferreterías y tiendas de departamentos.

Cada una de las divisiones cuenta con una estructura de mercadeo y ventas completamente independiente, con personal profesional y experimentado en las áreas de mercadeo y ventas.

Estructura de Ventas de Cada División Comercial



Fuente: <http://www.laestrella.com/comercial.html>

También cuenta de manera externa, para la investigación de mercado (marcas, imagen de la empresa, la participación de mercado, satisfacción del cliente, potencial de mercado y otros); cuentan con los servicios de AC Nielsen, corporación, con actividades alrededor del mundo, autodenominada "líder en la investigación de mercado y análisis para la industria de consumo de productos y servicios" (www.acnielsen.com)

Como se puede observar, esta empresa cuenta con la organización y logística para desarrollar tanto la distribución como el mercadeo para los productos que le son asignados de manera exclusiva. Es así, que en el caso que nos ocupa, para Atunmar, La Estrella realiza los estudios de mercadeo, segmentación, competidores, estrategias para el posicionamiento, para mantenerlo o incrementarlo. También las estrategias de precio, la promoción e inversión en publicidad, objetivo de ventas. El merchandising es realizado de manera conjunta, sin embargo, el plan y soporte promocional para el merchandising el Grupo La Estrella, se lo presenta a Atunmar, incluyendo un calendario anual con las actividades promocionales en los puntos de venta que de acuerdo con los estudios realizados. También le presenta el monto del presupuesto requerido para lograr una posición competitiva dentro del Mercado y que le corresponde aportarlo a Atunmar

La estrategia se sustenta en la asignación de la distribución exclusiva de la marca Atunmar al El Grupo La Estrella, empresa nacional dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, más grande del país. El Grupo La Estrella cuenta con los recursos, la experiencia, el conocimiento y el espíritu innovador que le han permitido a través de sus divisiones comerciales dar valor agregado tanto a los productos de sus proveedores, como al servicio para sus clientes, convirtiéndose en los "Líderes en Distribución y Servicio" en Costa Rica. Distribuye marcas de prestigio internacional, amparados por una alta tecnología y personal altamente capacitado. El área de logística coordina los movimientos físicos de los productos que distribuye la compañía y con el área comercial conformada por ocho Divisiones cubren independientemente diferentes canales de distribución

La fuerza de distribución le permite llevar los productos a los clientes en todo el territorio de Costa Rica. El gran área metropolitana (GAM) se atiende desde San José. La zona rural es atendida a través de ocho sucursales ubicadas estratégicamente en diferentes áreas geográficas

Esta organización de los canales de distribución es prioritaria, no solo por la agilidad y la puntualidad en la entrega, sino porque en el sistema reside una de sus claves del negocio, que implica satisfacer las expectativas de las empresas que les confían sus productos.

La distribución del atún enlatado de marca Atunmar se hace a través de la división comercial denominada "Discosta". A través de esta división se abastece los puntos de ventas de los distintos canales de atención directa: supermercados, mayoristas, detallistas (a través de ruteo directo), canal institucional, canal de hoteles-restaurantes y canal de licores. También abastece esta división a las ocho sucursales distribuidas alrededor del país que proveen a estos mismos canales de forma directa en todo el interior del país.

En la estrategia conjunta lleva a cabo por la Empresa Industrial Atunmar y la comercializadora La Estrella, para apoyar el posicionamiento del resto de las marcas de la Empresa Atunmar; la distribución de la marca Carabela, es realiza a través de su división comercial NEINSA, del Grupo La Estrella. En el caso de la marca Del Pescador, utiliza a la división comercial SIAMESA, también del Grupo la Estrella.

Sin embargo, la Empresa Atunmar S. A., diversifica los canales de distribución, para dos de sus marcas protectoras: Pacífico Azul y Splash, las cuales son distribuidas por la empresa distribuidora Banquete S.A. (DIBASA). Esta empresa en el área industrial es líder en la elaboración de productos alimenticios y en el área comercial, es considerada como una empresa flotillera con fuerza de distribución en todo el territorio nacional.

Con relación a la competencia, la empresa Enlatadora Nacional (CENSA) "Fortuna del Mar", desde su conformación a enfrentado problemas para la distribución y comercialización. Hasta 1993, la distribución fue realizaba la misma empresa. Luego, por no contar con suficiente liquidez, otorgan a Comercializadora Centroamericana S.A. (COCESA), distribución y la comercialización. Esta empresa no tenía la capacidad y cobertura en relación con La Estrella. Debido entre otros a problemas de incumplimiento del contrato, CENSA tuvo que cambiar de distribuidor. En 1998, y hasta la actualidad la empresa comercializadora Irex de Costa Rica, le comercializa los productos, sin embargo, esta empresa es parte de la Corporación Industrial Irex, S.A. conformada por un grupo de cuatro compañías, desarrolladas considerando un proceso de crecimiento vertical, desde la producción hasta hacer que el producto final llegue en condiciones óptimas al consumidor final: Irex de Costa Rica, S.A. (industria), Distribuidora Irex, S.A. Irex Aduanera, S.A. . Serid, S.A. (materia prima). Por lo tanto, el servicio que presta a CENSA no representa su actividad principal, la

Empresa Comercializadora Irex está orientada hacia la comercialización a nivel nacional de los productos elaborados por Irex de Costa Rica y de manera adicional otros afines a su línea de negocios. Aunado a esta situación, ni Irex comercializadora, ni CENSA desarrollan el área de mercadeo. Lo que trae como consecuencia que a la compañía Enlatadora Nacional, pierda cada vez más el control del mercado.

C.4- Precio

De acuerdo con la información suministrada por la Empresa la Estrella, el mercado de atún en conserva, es sumamente sensible a la variable precio, por lo que la misma constituye y contribuye en gran parte con el éxito o fracaso de la marca en el mercado

La estrategia de precio desarrollada para la marca de atún Atunmar, consiste en la asociación precio y valor percibido por el consumidor a la hora de hacer su compra.

La fijación de precios de los productos se hace mediante la estimación de los costos de producción y el monitoreo de los precios de productos competencia en el mercado. Considerando que el porcentaje de variación entre marcas y presentaciones implica y conlleva un buen conocimiento no solo del producto sino de la conducta del consumidor, para que la asociación precio-valor no genere una disonancia en el consumidor.

C.5- Gestión de relaciones con los proveedores, clientes.

Es llevada a cabo por el Grupo la Estrella a través de las gerencias de mercadeo de cada división comercial. Estas negocian anualmente con Atunmar S.A. (proveedor), las actividades de mercadeo y control del presupuesto promoción, los inventarios, análisis de competencia. Con el objetivo de atender las exigencias del mercado actual y sobre todo responder con la atención a clientes clave, la compañía ha realizado fuertes inversiones en la más moderna tecnología para incorporarse a corrientes como ECR (respuesta eficiente al consumidor), Administración de Categorías, Spaceman., Vendedores de pre-venta realizan sus funciones de venta con Palm Pilot equipadas con módem, Vendedores de venta directa realizan sus funciones de venta con Hand Helds.

Comunicación de sistemas vía módem. Transferencia electrónica de órdenes de compra (EDI). Sistema dedicado de conexión vía Internet con servidor propio de Web y correo.

C.6- Mercadeo en el punto de venta

La ejecución de las estrategias de mercadeo en el punto de venta, están totalmente estructuradas y son realizadas por el Grupo la Estrella S.A. a través de Gerencia de Servicios de Punto de Venta.

La ejecución de las estrategias de mercadeo en el punto de venta, están estructuradas y son realizadas por el Grupo la Estrella S.A. a través de gerencia de servicios de punto de venta. Entre las principales actividades realizadas están: supervisión de territorios, impulsación y merchandising y eventos especiales en los puntos de venta. Tácticas empleadas en el punto de venta a través del merchandising para lograr alta rotación y cuando se requiere dar a conocer nuevas presentaciones, consisten en buscar ubicaciones estratégicas, el acomodo del producto en góndola, la ambientación del lugar, la decoración de exhibiciones, los bocetos, artes y exhibiciones especiales, actividades promocionales con las impulsadoras.

La administración de los recursos de la compañía en el punto de venta, están a cargo de un responsable o supervisor de territorio. Entre sus funciones se encuentran el control y supervisión de presencia de productos y su merchandising, coordinación de los eventos especiales en los puntos de venta de los clientes asignados.

Para movilizar los productos de la bodega del cliente al punto de venta, está el Mercaderista, buscando la mejor ubicación para lograr alta rotación, entre sus actividades están el acomodo del producto en góndola, ambientación del lugar y exhibiciones especiales.

También en los puntos de venta en los cuales se realiza actividades promocionales, se cuenta con las impulsadoras, que son las encargadas de promover el producto con el fin de incrementar la rotación y darlo a conocer. La decoración de exhibiciones, los bocetos y artes para material de punto de venta, es realizado por encargado de el departamento Arte, colaborando así con las presentaciones de productos a clientes.

D- Comportamiento del mercado y posicionamiento de las marcas

Con el propósito de contar con información se efectuó una encuesta en el Gran Área Metropolitana. La muestra se segmentó por edades de 12 a 18 años, de 19 a 24 años, de 25 a 34 años, de 35 a 50 años, de 51 a 60 años y más de 60 años, de acuerdo al ingreso mensual familiar y por género.

Cuadro comparativo de resultados A

Consumo de Atún en conserva por marca .

Comparación de datos según encuesta realizada con los datos suministrados por la empresa comercializadora.

Marcas de atún	Personas encuestadas	% consumo por marca datos encuesta	% consumo por marca datos de la empresa
Atunmar	200.0	50,63	55.00
Fortuna del mar	135.0	34,18	24.00
Pacífico azul	30.0	7,59	3.00
Del pescador	25.0	6,33	12.00
Splash	5.0	1,27	1.00
Carabela	---	--	1.00
Sabemás	--	----	2.00
Importada	--	---	2
Totales	395	100.00	100.00

El cuadro comparativo A, muestra el consumo de atún en conserva por marca en el Gran Área Metropolitana según encuesta. Si se compara con los datos suministrados por la empresa comercializadora de Atunmar, se observa una variación porcentual en los resultados posiblemente por efecto del tamaño de la muestra, ya que para efecto de nuestro estudio se analizó solamente el área metropolitana(San José, Cartago, Alajuela, Heredia) . Sin embargo, los resultados muestran la preferencia de los encuestados por la marca Atunmar, la cual mantiene un porcentaje muy alto con respecto a los demás competidores, superando más del 50% en la preferencia del total de entrevistados.

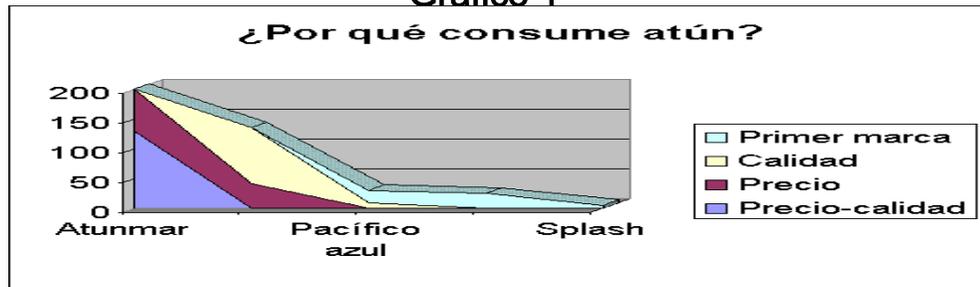
La preferencia por marca la cual intrínsecamente conlleva atributos del producto en la selección, para este cuadro en particular se calificaron la calidad y precio del producto, lo cual demuestra que la marca de atún en conserva Atunmar, mantiene el posicionamiento como líder en estas características, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, se adjuntan datos en el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Razón por la que adquiere alguna marca de atún

		Consume				Total
		Precio y calidad	Precio	Calidad	Primera marca en Costa Rica	
Marca	Atunmar	130	70			200
	Fortuna del mar		42	93		135
	Del pescador				25	25
	Splash				5	5

Gráfico 1



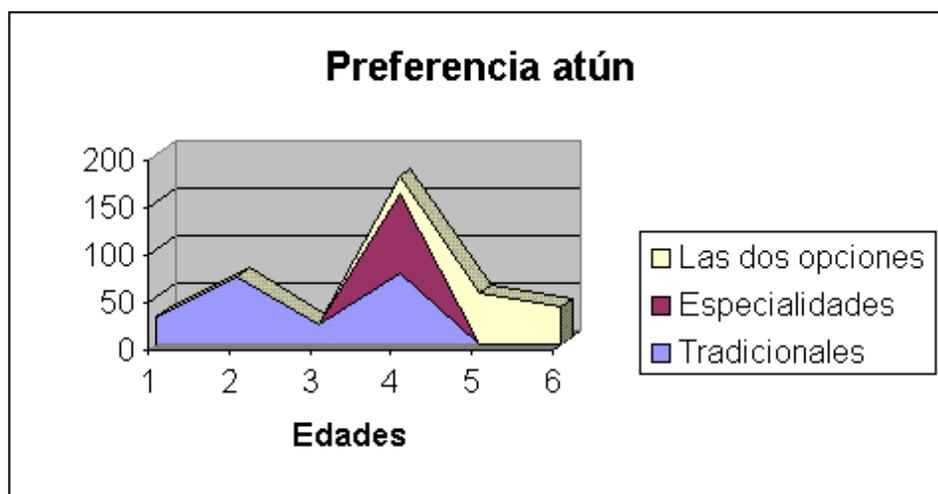
El cuadro 1 muestra las razones por las cuales los consumidores compran las diferentes marcas de atún. El más alto porcentaje es la adquisición por "Precio y calidad" con un 32%, mientras que el más bajo es un 13%, estos encuestados consideran que estas dos marcas de atún que compran son las "Primeras marcas en Costa Rica".

De los encuestados un 29% y un 26% prefieren el atún por "Precio" y "Calidad" respectivamente. Los consumidores de atún tienden a comprar precio versus calidad, la marca que más consumen es Atunmar y adquieren Pacífico Azul, Del Pescador y Splash respectivamente.

Cuadro 2
Gustos de atún

		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Prefiere	Tradicionales	30	72	21	76			199
	Especialidades				82			82
	Las dos opciones				19	55	40	114
Total		30	72	21	177	55	40	395

Gráfico 2



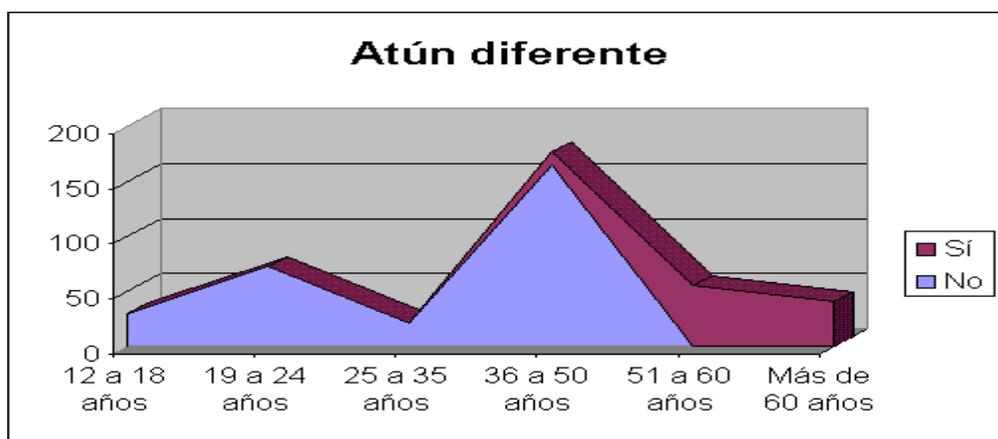
El cuadro 2 indica los gustos por los atunes en cuanto a tradicionales y especialidades de acuerdo con la edad. Las personas ubicadas en el rango de 35 a 50 años son las que les gustan las especialidades de atún, un 21%, mientras que en tradicionales un 20%, porcentajes muy similares, las dos opciones un 6%, las edades de 12 a 18 años prefieren el atún tradicional en un 8%, los que están en el rango de 19 a 24 años un 8%, los que están en el rango de 19 a 24 años también prefieren el tradicional en un 20%, mientras que los de 51 a 60 años y más de 60 años prefieren las dos opciones en 14% y 11% respectivamente.

Los gustos por las especialidades de atún se ven más en adultos de mediana edad a personas maduras; los niños y los jóvenes prefieren los atunes tradicionales, posiblemente porque contienen especias y se envasan con más cantidad de atún.

Grafico 3

		Edad					Total	
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años		Más de 60 años
Unico	Sí	30	72	21	165		288	
	No				12	55	40	107
Total		30	72	21	177	55	40	395

Gráfico 3

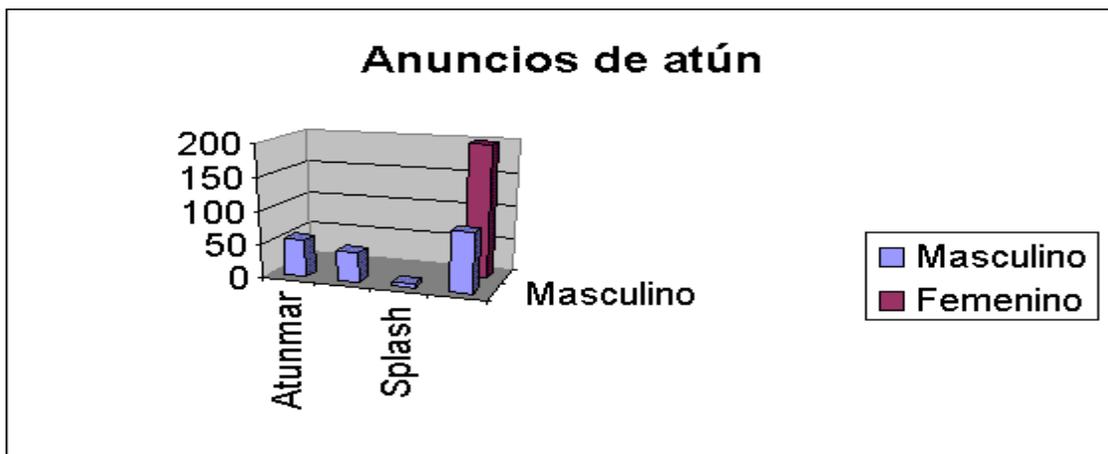


El análisis del cuadro 3 da resultados similares al cuadro anterior, los niños y jóvenes son los que identifican la marca de atún que consumen como única, diferente o mejor que las otras marcas, en los rangos de edades de los 12 a los 18 años, en un 8%, de 19 a 24 años, un 18%, de 25 a 35 años en un 6%, los encuestados de 35 a 50 años en un 41%, también en este mismo rango 12 personas contestaron que no tenía algo diferente, lo que representa un 4%, los que adquirieron el atún y tienen edades que oscilan entre 51 a 60 años y los de más de 60 años, un 13% y un 10% respectivamente. Las personas que contestaron que no identifican la marca de atún que consumen como única, diferente o mejor que las otras marcas están en edades desde los 35 hasta más de 60 años. En consecuencia las personas que perciben en la marca algo diferente, único y mejor que la identifica como la mejor corresponde a su vez a quienes prefieren Atunmar.

Cuadro 4
Personas que recuerdan los anuncios en conserva

Anuncio	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Atunmar	57		57
Fortuna del mar	45		45
Splash	6		6
Ninguno	89	198	287
Total	197	198	395

Gráfico 4



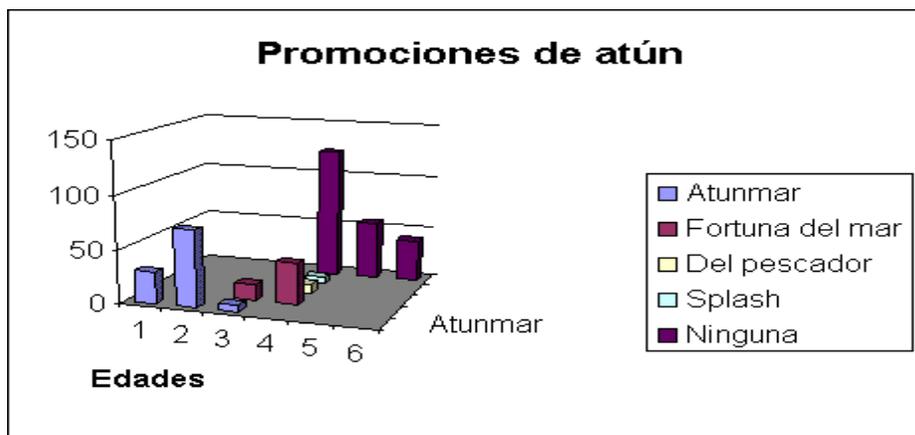
Cuadro 4, los anuncios utilizados para promocionar y dar a conocer el atún son recordados por los hombres en un 28%, según detalle: Atunmar 15%, Fortuna del Mar un 11% y Splash en un 2%. No recuerdan ningún anuncio en un 21%; mientras que las mujeres en 51% de los entrevistados contestaron que no recordaban ningún anuncio publicitario.

Los anuncios que recuerdan son de Atunmar, Fortuna del Mar y Splash, curiosamente el slogan que identifica a Fortuna del Mar que es “Un regalo del mar” se lo atribuyen a Atunmar, el consumidor, de acuerdo a las encuestas realizadas tienen posicionado en su mente el primer slogan de atún.

Cuadro 5 Promociones atún que recuerdan según edad

		Edad						Total
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Promueve	Aunmar	30	72	6				108
	Fortuna del mar			15	39			54
	Del pescador				9			9
	Splash				6			6
	Ninguna				123	55	40	218
Total		30	72	21	177	55	40	395

Gráfico 5

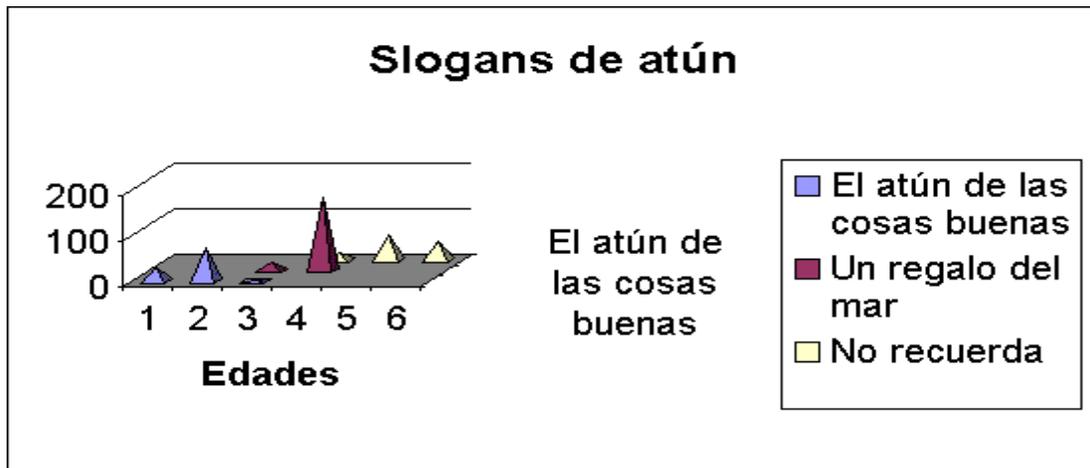


Cuadro 5, con relación a la marca de atún que ofrece más promociones en su punto de venta se obtuvieron los siguientes resultados. Atunmar con 108 personas contestaron que sí hay promociones donde adquieren el producto, de acuerdo a la edad, representando el porcentaje más alto de 27%, el segundo lugar corresponde a Fortuna del Mar con un 14 % que abarca las edades entre los 25 a 50 años y luego el porcentaje menor para las demás marcas. Según el análisis de estos datos no son muy frecuentes las promociones de atún en el punto de venta, porque el 55 % de los encuestados no recuerdan el tipo de promoción en el punto de venta.

Cuadro 6
Slogans que recuerdan según edad

		Edad						Total
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Slogans	El atún de las cosas buenas	30	72	3				105
	Un regalo del mar			18	162			180
	No recuerda				15	55	40	110
Total		30	72	21	177	55	40	395

Gráfico 6

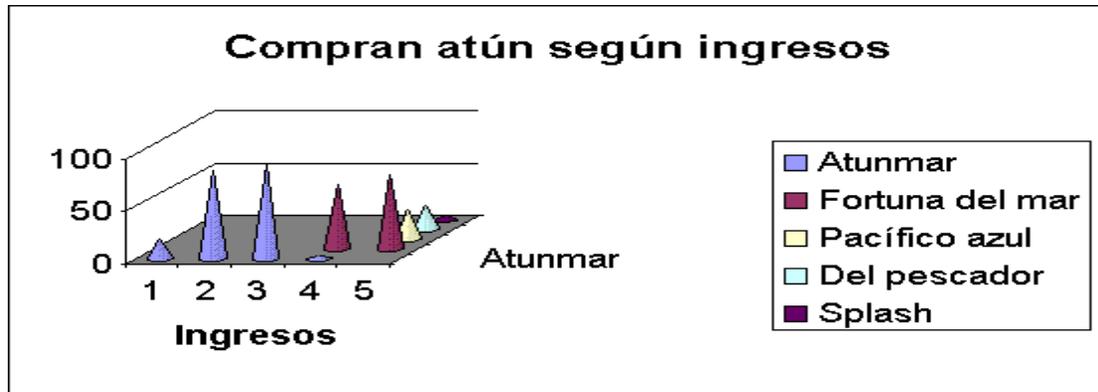


Cuadro 6. El atún Atunmar al ser un producto de lanzamiento más reciente en 1975, los niños, jóvenes y adultos (hasta 35 años), recuerdan bien el slogan de Atunmar que es “El atún de las cosas buenas”, con un porcentaje del 27%. El slogan de “Un regalo del mar”, las personas entre 35 a 50 años lo asocian con Atunmar, a pesar de que es el slogan que pertenece a Fortuna del Mar, con un porcentaje de 46% en edades entre 25 a 35 años, y las de 50 años y más de 60 años no recuerdan ningún slogan de atún.

Cuadro 7 Atún compran según ingreso

		Ingreso					Total
		Menos de ¢50.000	¢50.001 a ¢100.000	¢100.001 a ¢200.000	¢200.001 a ¢300.000	Más de ¢300.000	
Marca	Atunmar	20	86	91	3		200
	Fortuna del mar				63	72	135
	Pacífico azul					30	30
	Del pescador					25	25
	Splash					5	5
Total		20	86	91	66	132	395

Gráfico 7



Cuadro 7. Las personas cuyos ingresos son menos de ¢50.000 adquieren atún Atunmar en un 5%, las de ¢50.001 a ¢100.000 un 22% la misma marca de atún, las de ¢100.001 a ¢200.000 también comprar Atunmar en un 23%, mientras que las personas cuyos ingresos oscilan entre ¢200.001 a ¢300.000 compran un 0.80%. Fortuna del Mar lo compran las personas que perciben ingresos de ¢200.001 a ¢300.00 en un 16% y las de más de ¢300.000 en un 19%, también Fortuna del Mar. Pacífico Azul en un 7% y también Splash en un 2%.

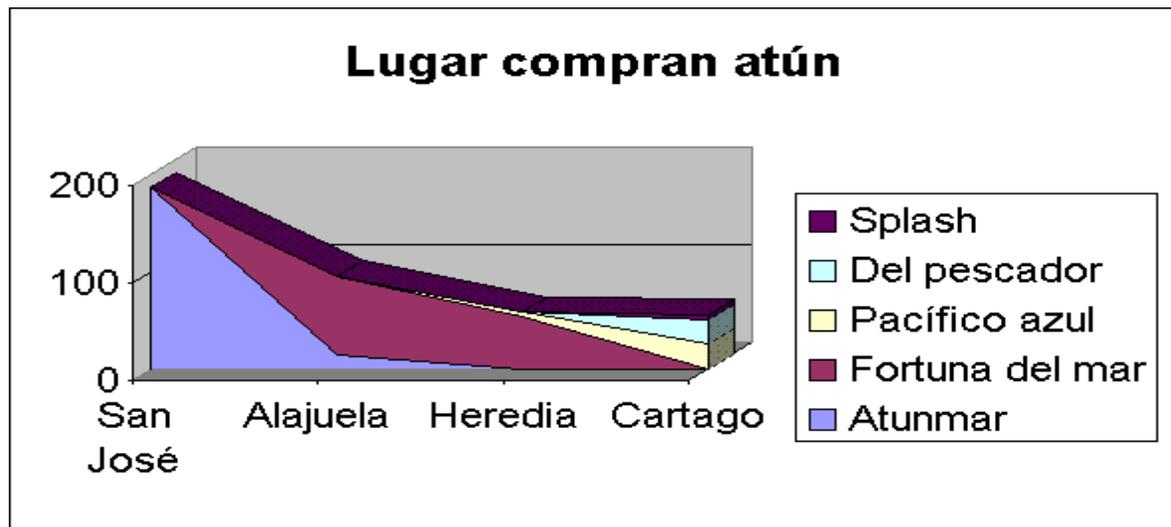
Las personas con mayores ingresos tienden a comprar más la marca Fortuna del Mar y las otras marcas, excepto Atunmar. Los resultados nos indican que la estrategia de Atunmar está dirigida a la clase media a baja por un precio más cómodo y buena calidad.

Cuadro 8

Marca atún adquieren según lugar

		Marca					Total
		Atunmar	Fortuna del mar	Pacífico azul	Del pescador	Splash	
Lugar	San José	186					186
	Alajuela	14	81				95
	Heredia		54	4			58
	Cartago			26	25	5	56
Total		200	135	30	25	5	395

Gráfico 8



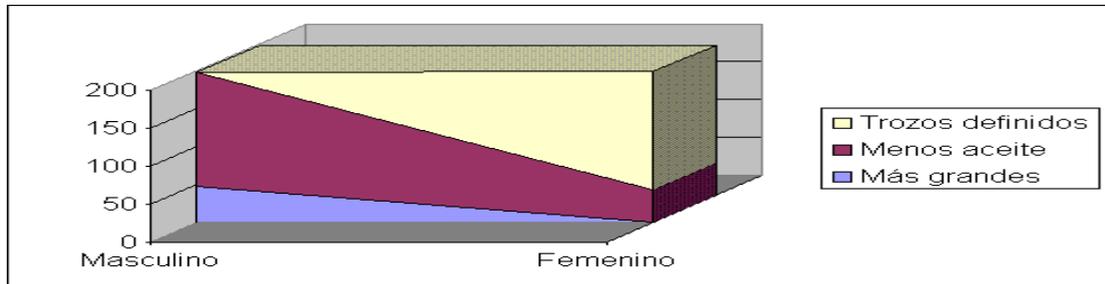
Cuadro 8. Las personas que viven en San José adquieren Atunmar en un 47%, las de Alajuela en un 3%, también las de Alajuela en un 20% adquieren Fortuna del Mar, Heredia en un 14% Fortuna del Mar y un 1% de Pacífico Azul, mientras que Cartago compra en un 7% la misma marca. Las personas de Cartago compran Del Pescador y Splash en un 6% y 2% respectivamente. En la provincia de San José el gusto por la marca de atún es exclusivamente de Atunmar, según las encuestas realizadas, la provincia de Alajuela también consume esta marca, además de Fortuna del Mar, Heredia compra Pacífico Azul y Del Pescador, Cartago en cambio agrega Splash además de Pacífico Azul y Del Pescador.

Cuadro 9

Características que desearía tenga el atún que consume

Género	Masculino	47	150		197
	Femenino		42	156	198
Total		47	192	156	395

Gráfico 9



Cuadro 9. Tanto el hombre como la mujer prefieren menos cantidad de aceite en el atún; pero para la mujer lo más importante es que los trozos de atún estén bien definidos. Su respuesta fue de un 40% y en menos aceite un 11%. El hombre en cambio prefiere un tamaño más grande de la lata de atún o sea más cantidad del producto según encuesta en un 11% y lo que realmente le interesa es que contenga menos cantidad de aceite en su respuesta el porcentaje fue de un 38%.

La estrategia genérica de posicionamiento que la Empresa Atunmar realiza para el atún Atunmar mediante el proceso de mercadeo, los hace con base en calidad/precio. El producto está posicionado en la mente del consumidor y en relación a la competencia por su calidad y precio accesible; considerados por quienes los consumen prácticamente como únicos o especiales dentro de la categoría. Identificado como “el atún de las cosas buenas”. Actualmente Atunmar es la marca líder de la empresa Atunmar y del mercado de atunes del país, favoreciéndole el consumidor con aproximadamente un 55% de sus compras. El porcentaje de consumidores, según la medición de la encuesta que favorece a la marca de atún Atunmar con su compra correspondió a un 54%. Con relación a la estrategia genérica de posicionamiento establecida por la empresa coincide con las razones de compra de los consumidores de atún Atunmar quienes en un 54%, la eligen en razón de precio/ calidad.

V- Selección de la decisión

Se puede considerar que el posicionamiento de una empresa es definido por los directivos de la misma, a través de un análisis de la conducta del consumidor, en desarrollar el concepto, el producto y la marca, a partir de este conocimiento profundo de quiénes son los clientes, por qué y para qué compran el producto, dónde lo adquiere, en qué cantidad y además tener una visión completa del sector en que se esta se desenvuelve. Los directivos a su vez, deben visualizar el negocio o los grupos de negocios con potencialidad o el mercado al cual dirigirse para posicionar la empresa¹⁸.

Al analizar la dirección empresarial de Atunmar, se puede percibir que esta siempre a estado tras revitalizar el viejo negocio e innovar y crecer, basados en las herramientas tecnológicas que se han ofrecido a través de los años de su existencia, y especialmente en el mundo actual. Fueron incorporando desde su establecimiento nuevas variables en la dirección empresarial que les permitió reaccionar adecuadamente ante los diferentes cambios en las condiciones de la economía y del mercado, de tal manera que lograron dar el paso al cambio y realizar la adaptación requerida para que la empresa saliera avante.

Al incursionar en la industria del atún en conserva a finales del año de 1975, se asocia con una corporación dedicada a esta actividad en los Estados Unidos. Con esta alianza Atunmar se equipara en cuanto a experiencia e inicia el proceso de posicionamiento.

En la década de los ochenta periodo caracterizado por un futuro impredecible, los directivos de Atunmar fueron líderes visionarios, compraron la totalidad de las acciones a Zapata Corporación, convirtiendo a Atunmar en una compañía con capital cien por cien nacional con visión de futuro.

Cuando las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, y paradigmas, lo hizo Atunmar al asignar de manera exclusiva la distribución de su producto en el mercado nacional, a una empresa especializada en la comercialización de productos de uso en el

¹⁸ Bigne, E y Vila, N. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil. Un análisis comparado. N.º 332 • 2000 / II ECONOMÍA INDUSTRIAL. Facultad de Economía. *Universidad de Valencia* 09-08-03 <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num332/07.J.%20E.BIGNE.pdf>

hogar; al Grupo la Estrella. Estrategia empresarial que contribuyó a que Atunmar se concentrara en la industria, la parte del negocio que la empresa sabe hacer bien, estimulando la integración comercial de acuerdo a lo conveniente.

EL pensamiento estratégico en las empresas, sugería que estas deben adaptarse exitosamente a las demandas de consumidores más sofisticados, a nuevas formas de competencia, a la tecnología, a los mercados financieros impredecibles y políticas económicas de choque. La dirección de la empresa Atunmar, se adapta para responder a los cambios en las megatendencias del consumidor como son la velocidad de respuesta, flexibilidad y el servicio. Velocidad ya que el cliente necesita un producto o servicio en cualquier momento; conectividad, que equivale a estar en línea en todo momento y desde cualquier sitio y hasta llegar a entender que cada vez vale menos lo material y aumenta el valor de lo intangible, el servicio. Esto es esencial para el éxito de las empresas.

Siendo hoy una de sus fortalezas su flexibilidad y la capacidad de respuesta a sus clientes y a los cambios de megatendencias del consumidor, esta Empresa basa su posicionamiento en dos factores: la eficiencia y la calidad, con la primera se puede competir con precios y con la calidad se compete mediante la diferenciación, adicionalmente usa imperativo estratégico que es la flexibilidad. Flexibilidad en la variedad, en el volumen, en nuevos productos y en la entrega. Puede acomodar entregas a todo el país en menos tiempo con más facilidad que sus competidores, ya que su distribuidor es la empresa más grande y especializada en ese campo. De esta manera está obteniendo una ventaja competitiva. Gracias a su flexibilidad, lo que hace unos años era impensable, que una industria líder como Atunmar, se decidiera a producir no solo el atún en conserva con su marca, sino también, que lotes de su producción fueran rotulados con la marca exclusiva de una cadena de supermercado como es Sabemás de Corporación Supermercados Unidos; o también producir lotes de atún con la marca de su distribuidor como es el caso de atún del Pescador, cuya marca es propiedad del Grupo la Estrella. Pero esto además le genera ventajas para el posicionamiento ya que en la distribución compete a su vez empuja las ventas, pero, también le permite apoyarse en la lucha contra sus verdaderos competidores, la segunda marca de atún en conserva posicionada en el país. Marca que fue la primera en posicionarse en el país en la categoría de atún en conserva. Esto es un muestra que en el fondo demuestra una notoria

flexibilidad de esta industria para amoldarse a las realidades competitivas siempre cambiantes y marca diferencias entre las empresas, diferencias que el consumidor percibe, valora y aprovecha.

Para enfrentar una de las principales amenazas de esta empresa como lo es el tamaño del mercado nacional, que aunque con uno de los consumos per capita más altos del mundo, ocupa la segunda posición más baja, de los países de América; la Tasa de crecimiento del consumo de este producto, no tiene posibilidades de crecer pues es un mercado interno por pequeño tiene las dimensiones para responder al potencial crecimiento de la empresa. Amenaza que la Dirección Empresarial de Atunmar transforma en oportunidad, al enfatizar en el mercado internacional en el cual ya ha estado presente, pero que crece debido a que sabe aprovechar la ventajas que ofrece de los tratados de libre comercio (TLC) con países tales como Canadá, México, Chile y República Dominicana. Así mismo, espera ingresar fuertemente al mercado estadounidense una vez que entre a regir el Tratado de Libre Comercio (TLC) con esa nación.

Sobre el análisis para el posicionamiento de Los productos, y/o marcas, se tuvo en cuenta que productos óptimamente posicionados en un determinado contexto, no necesariamente pueden estarlo en otro¹⁹. Por mucho tiempo mientras no hubo competencia nacional, el atún Fortuna del mar, como producto o marca, estuvo muy bien posicionado. Sin embargo, se comprueba que si el producto es el primero que aparece en el mercado, ese nombre puede quedar en la mente del comprador, pero si este no logra mantener la diferenciación con respecto a la competencia, es desplazado por la competencia que si las ofrezca, este fue lo que le sucedió a Fortuna del Mar, con la aparición de Atunmar.

Estrategias para el posicionamiento del producto, son tarea del marketing. En alianza estratégica empresa Atunmar- Grupo La Estrella, identifican su grupo competitivo, de acuerdo con las alternativas ofertadas a partir de lo que piensen los propios consumidores. . Así pues, manejando distintos aspectos concernientes a precio, publicidad, diseño o distribución, han conseguido que se posicione principalmente la marca Atunmar en la mente del consumidor, que se forme una opinión de la oferta para lograr que las necesidades de estos se hayan convertido en compras efectivas.

¹⁹ **Ries, A y Trout, J.** [en línea*] **El Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor** . [Colombia]: McGraw Hill.. 1998< <http://winred.com/main.php?mid=a1698>> [consulta 20 julio 2003].

La estrategia de comercialización de la empresa Atunmar con la empresa La Estrella le ha permitido distribuir sus productos obteniendo una cobertura a nivel nacional, tanto geográficamente como de los diferentes canales de distribución (cadenas de supermercados, mayoristas, pequeños detallistas, hoteles, restaurantes, licoreras, farmacias, ferreterías y tiendas de departamentos, lo que lo ha llevado a tener una amplia ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Atunmar debe continuar la estrategia desarrollada a nivel industrial para mantener la buena calidad de los productos elaborados, especialmente el de la marca Atunmar.

Mantener observancia de los estudios de mercado para seguir respondiendo (satisfaciendo) a las necesidades de del consumidor y de precios de venta maximizando los procesos productivos con el propósito de evitar costos altos en la elaboración de sus productos, factor estratégico (por la sensibilidad del mercado a los mismos) para mantener el posicionamiento diferenciado con respecto a la competencia.

Los resultados de la encuesta definen valores muy favorables de la aceptación de por parte de los consumidores por el producto Atunmar, el cual alcanza cifras promedio de ventas del 50 % al 60 % del volumen total de ventas, lo que confirma que la estrategia de mercadeo desarrollada por Atunmar y la investigación de mercados realizada, le ha proporcionado las herramientas necesarias para superar a sus competidores, posicionándose en el mercado con productos de mayor preferencia en calidad y costo.

Entre las estrategias relativas a la mezcla de productos, se destaca la expansión de la mezcla de productos. La variedad en los productos de la empresa Atunmar le ha dado diferenciación y liderazgo a consecuencia de que los consumidores le han preferido por la innovación en la presentación de los productos que responde a las necesidades de los ellos.

VI- Consideraciones finales

De acuerdo con el análisis sobre las estrategias empresariales y estratégicas de mercadeo llevados a cabo por la Empresa Atunmar, la competencia, el mercado nacional y la información sobre el comportamiento del consumidor obtenida mediante las encuestas, se concluye sobre el posicionamiento de sus productos en el mercado:

1-Principales estrategias empresariales:

- **La capacidad directiva.** La dirección de esta empresa se ha caracterizado por la capacidad visionaria, capacidad para adaptar la empresa al cambio, de repensarla cuando ha sido necesario, de innovar, crecer e incorporar valor agregado adicional al producto y una ventaja comparativa atractiva para el consumidor. Esto ha permitido a la empresa reaccionar adecuadamente ante los diferentes cambios en las condiciones de la economía y del mercado.
- **Alianza estratégica:** Una de las estrategias empresariales de mayor relevancia para Atunmar, lo constituye la alianza estratégica con la empresa la Estrella S.A.. Esta relación representa una de sus principales fortalezas ya que ha logrado el mercadeo y comercialización de sus productos, a través de una empresa especializada y líder en distribución y mercadeo de productos de consumo masivo, la más grande del país. Por lo que es necesario que esta relación que representa la principal ventaja competitiva con relación a la competencia debe continuar con la fidelidad y en la relación de apoyo al cliente para lograr la misión y objetivos de la compañía Atunmar S.A.

2-Posicionamiento y participación de Atunmar con relación a la competencia:

Entre las razones que provocan que exista en el país una gran cantidad marcas competidoras directas tales como fortuna del Mar, Azul Del Pescador, Sabemás, Pacifico Azul, Splash, Richly, Calvo, Carabela entre otras se debe a que:

- En Costa Rica El consumo per cápita de atún en conserva está entre 4.8 y 5 kilogramos, esto lo clasifica dentro del 5% de naciones que más consumen atún en el mundo y en el quinto lugar en América. Sin embargo, es un mercado muy pequeño y no tiene posibilidades de crecimiento, su tasa de crecimiento es negativa.

- El atún es un producto marino, alimenticio ya que es una importante fuente de proteínas, vitaminas y minerales. Es de fácil preparación, de gran versatilidad para el consumo, largo almacenamiento y precio accesible.
- A pesar de la gran cantidad de marcas que participan en el mercado interno, Atunmar está posicionada en la mente del 55% de los consumidores. Fortuna del Mar ocupa el segundo lugar en el consumo con un 24%, las marcas guardaespaldas de Atunmar (Azul Del Pescador, Sabemás, Pacifico Azul, Splash y Carabela) juntas alcanzan un 19% y las marcas importadas un 2% del mercado nacional. Se considera a Fortuna del Mar como el principal competidor de Atunmar por ocupar el segundo lugar en las preferencias de los consumidores como por el hecho de que junto con Atunmar constituyen las dos empresas nacionales dedicadas al proceso y enlatado de atún en conserva.
- Fortuna del Mar, fue la primer marca de atún en conserva en Costa Rica y sinónimo de atún en tiempos pasados. Actualmente continúa posicionada en la mente de un porcentaje relevante de consumidores, como atún de muy buena calidad. El posicionamiento que desarrolló en el consumidor fue muy fuerte ya que a su vez logró posicionarse en el consumidor nacional, la opción de consumir el atún en conserva, como la alternativa más accesible para que el costarricense consuma productos marinos. Esto influyó en gran medida a que Costa Rica ocupe el quinto lugar en el mundo en el consumo percapita. Sin embargo, en este caso ser el líder en las preferencias de los consumidores de atún porque se posicionó de primero, podría considerarse, el resultado de un accidente más que de una estrategia planificada. Especialmente si ese primer lugar, en aquel entonces no lo ocupó con relación a un competidor. De hecho, como líder cuando tuvo la competencia no logró manejar adecuadamente su posición para mantenerse en el primer lugar, fue desplazado a un segundo lugar.

3- Mezcla de marketing para lograr el posicionamiento de Atunmar:

- Con relación al producto desde un inicio Atunmar llevó a cabo una de las estrategias de mayor impacto para llegar a alcanzar el posicionamiento actual en la mente del consumidor como la mejor opción para el consumo de atún en conserva. Esta es denominada “multimarcas”,

adicional a la marca Atunmar creada como la marca principal, se desarrollaron al mismo tiempo otras marcas denominadas guardaespaldas como son : Atún Pacífico Azul, Azul del pescador, Carabela y la de reciente adquisición Splash. Esta estrategia le permite ofrecer más alternativas, atraer los diferentes segmentos del mercado, diversificar los canales de distribución (Atunmar y Carabela distribuido por Grupo La Estrella y Pacífico Azul, y Splash distribuidos por Divaza).

- Otra estrategia llevada a cabo por Atunmar S.A. fue la inscripción en el registro de la propiedad industrial de una marca guardaespaldas con el uso exclusivo del color azul en la etiqueta de esta de la misma. Hasta ese entonces el azul en la etiqueta de atún identificaba a la marca Fortuna del Mar, que no contaba con el registro correspondiente. Esa estrategia le permitió a Atunmar S.A. incorporar el color azul en la etiqueta de la marca principal “Atunmar” y del resto de las marcas guardaespaldas. También se utilizó el color azul para la presentación de atún de “lomo en trocitos” y no en “lomo en trozos” como lo identificaba Fortuna del Mar. La diferencia de calidades a su vez representaba diferencia en precios. Por lo que al comparar los precios del atún con etiqueta color azul, el de las marcas de Atunmar S.A. eran más bajos que los Fortuna del Mar. La similitud en el color, diseño de las etiquetas llevó al consumidor a confundirse y elegir en la compra una marca distinta a Fortuna del mar. La estrategia fue acompañada de una fuerte campaña publicitaria.
- A través del elemento de la mezcla de marketing “Posición (distribución, canales, cobertura”, la estrategia de mercadeo, distribución y comercialización de los productos la empresa Atunmar a través de la alianza estratégica con la empresa La Estrella S. A., constituye la principal ventaja competitiva de Atunmar con respecto a las marcas competidoras. Le ha permitido la cobertura total del territorio nacional a través de los canales de distribución y el transporte tanto geográficamente como de los diferentes canales de distribución (cadenas de supermercados, mayoristas, pequeños detallistas, hoteles y restaurantes, licorerías y farmacias, ferreterías y tiendas de departamentos), así como también el que se pueda contar con surtido e inventario, plazos de entrega.

- Posicionamiento a largo plazo. La marca Atunmar es líder del mercado nacional de atún, posicionada en el primer lugar del consumidor, que le favorece con el 55% de sus compras. De tal manera que se ha convertido en un activo corporativo, en la fuerza detrás del crecimiento de la empresa, del éxito operacional y de la rentabilidad a largo plazo, por ende los objetivos numéricos de la marca buscan mantener y superar esos porcentuales de participación

- El mayor impedimento para reposicionarse lo ha constituido la cobertura total del territorio nacional, los canales de distribución, el transporte, el surtido e inventario, plazos de entrega y la fiabilidad con que cuenta Atunmar producto de su alianza estratégica con el Grupo La Estrella y clave del éxito comercial.

- Fortuna del Mar debe buscar constantemente y en la medida de sus posibilidades el posicionamiento de su marca, esto muestra que la batalla en la mente de los consumidores, no se detiene, desarrollar estrategias que permitan responder a las necesidades del mercado para continuar influyendo en la mente del consumidor y tomar la iniciativa antes que la competencia lo haga por ella.

Referencias bibliográficas

Bigne, E y Vila, N. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil. [en línea*]. N° 332/ II ECONOMÍA INDUSTRIAL. España. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. 2000
<<http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num332/07.J.%20E.BIGNE.pdf> >
[Consulta: 09 agosto 2003].

Codex Alimentarius Volumen 9-2000 [en línea]: CODEX STAN 70-1981, Rev. 1-1995
<<http://www.sagpya.mecon.gov.ar/0-3/normativa/codex/stan/70-1995.PDF>>.
[Consulta:26 julio 2003].

Guiltinan, J., Paul, G. y Maden, T. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas. 6ª Edición
Colombia: Mc Graw Hill Int., S.A. 1998.

Kinncar, T.C. y Taylor, J. R. Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado. 4ª Edición.
Colombia: Mc Graw – Hill Int., S.A. de C. U. 1993.

Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamentos de Mercadotecnia. 6ª Edición. México: Prentice Hall
Hispanoamericana, S.A., 1991.

Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia. 8ª Edición. México: Prentice Hall, 1996.

Loudon, D. y DELLA BITTA, A. Comportamiento del consumidor concepto y aplicaciones. 4ª Edición.
México: Mc Graw Hill., 1995.

Pride, W. Marketing: Concepto y estrategias". 9ª Edición. Colombia: McGraw Hill. 1997. 877 pág.

Jiménez, A. Diario La Nación [en línea].El que no regala no vende. [Costa Rica]: 2003

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural[en línea*] *Exploración de mercados Inteligencia de Mercados Atún* [Colombia]: Observatorio Agrocadenas, diciembre de 2002.
<http://www.agrocadenas.gov.co/inteligencia/int_atun.htm#m1/>
[consulta 25 julio 2003].

Ries, A y Trout, J. [en línea*] **El Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor** . [Colombia]: McGraw Hill..1998
< <http://winred.com/main.php?mid=a1698>>
[consulta 20 julio 2003].

Trout, J. And Rivkin, S. " [en línea]. Resumen EL NUEVO POSICIONAMIENTO, Colombia McGraw Hill. 1995
<<http://www.atunmar.com>>
[consulta meses junio,julio,agoato,setiembre 2003].

<<http://www.laestrella.com>>
[consulta meses junio,julio,agosto, setiembre 2003].

<<http://www.financiero.co.cr/index.cfm?A=18861> >
[consulta 18 agosto 2003].

<<http://www.mideplan.go.cr/PND-2002-2006/panorama.htm> >
[consulta 16 agosto 2003].
<<http://www.monografias.com/trabajos6/posi/posi2.shtml>>.
[consulta 20 julio 2003].

<<http://www.nacion.co.cr> Conflicto por la etiqueta de atún. Nación, 9 de abril, 1998>
[consulta 09 julio 2003].

< <http://www.nacion.co.cr>. La Nación, 22 de junio 2003. El que no regala no vende.
[consulta 20 julio 2003].

< <http://www.nacion.co.cr>. La Nación, 15 de marzo 1999. Industria que crece. >
[consulta 22 julio 2003].

ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE MERCADOS

ANEXOS

**EL ÉXITO EN EL POSICIONAMIENTO DEL
ATÚN EN CONSERVA “MARCA ATUNMAR”**

ANEXO # 1

- 1. Encuesta sobre consumo de atún en conserva realizada en el gran área metropolitana.**
- 2. Cálculo del tamaño de la muestra de población gran área metropolitana.**
- 3. Cuadros y gráficos: Variables evaluadas en la encuesta sobre el consumo de atún en conserva, realizada en el gran área metropolitana.**

ENCUESTA

Lea detenidamente cada uno de los enunciados que encabeza las opciones de las preguntas que se le plantean, y, marque con una X en el paréntesis que precede la opción que usted considere más acertada con su opinión. Complete las opciones que se requieran.

1. ¿Cuál es la marca de atún que compra? Atunmar Splash Fortuna del mar
 Del pescador Carabela Pacífico azul Isabel Richly Calvo Sabemás
2. ¿Por qué consume esta marca? Precio Precio y calidad Calidad Disponibilidad
(donde la compra hay) Porque fue la primer marca en Costa Rica.
3. ¿Cuáles tipos de atún prefiere?: Tradicionales (lomos de atún, lomo en trozos y lomo en trocitos) Especialidades (con vegetales, filetes de atún ahumado en aceite, lomos en trozos de atún ahumado en aceite, con chile jalapeño, en escabecho, con maíz dulce, con orégano, al ajillo, con garbanzos, en agua, con ventrescas, en filetes, paté de atún) Las dos opciones.
4. ¿Tiene la marca de atún que usted consume algo que la identifique como único, diferente o mejor que las otras marcas? Sí No
5. ¿Cuál es la marca de atún que hace más promociones en el lugar de venta?

6. ¿De los siguientes slogans cuál es el que identifica a Atunmar? el atún de las cosas buenas un regalo del mar no recuerda
7. ¿De cuáles marcas de atún recuerda alguna frase, palabra o anuncio televisivo, radio o periódico? _____
8. ¿Cuál es la característica, particularidad o atributo que usted desearía tenga el atún que consume? Tamaño más grande. Menos aceite. Trozos más definidos.
9. ¿Cuál es el ingreso mensual de la familia Menos de 50.000 colones de 50.000 colones a 100.000 colones de 100.001 a 200.000 colones de 200.001 a 300.000 colones más de 300.000 colones
10. Edad 12 a 18 años 19 a 24 años 25 a 35 años 36 a 50 años 51 a 60 años
 más de 60 años.
11. Género Masculino Femenino.
12. Encuesta realizada en San José Alajuela Heredia Cartago

POBLACIÓN GRAN ÁREA METROPOLITANA

Gran Área Metropolitana	Población mayor 14 años	# encuestas X cantón
	((65% pobl. GAM	
Central	224.448	44
Escazú	34.672	7
Desamparados	128.915	26
Aserrí	31.643	6
Mora	14.052	3
Goicoechea	80.582	16
Santa Ana	22.117	4
Alajuelita	39.296	8
V. de Coronado	36.617	7
Tibás	55.985	11
Moravia	35.604	7
Montes de Oca	40.150	8
Curridabat	39.468	8
SAN JOSE	921.133	183
Central	149.026	31
San Ramón	45.191	9
Grecia	43.289	9
Atenas	15.019	3
Naranjo	24.327	5
Palmares	20.934	4
Poás	15.096	3
Valverde Vega	10.751	2
ALAJUELA	447.470	92
Central	74.510	18
Barva	22.054	5
Santo Domingo	26.081	6
Santa Bárbara	18.411	4
San Rafael	24.795	6
San Isidro	10.614	3
Belén	13.347	3
Flores	10.975	3
San Pablo	14.326	3
HEREDIA	235.829	56
Central	92.217	18
Paraíso	33.421	7
La Unión	48.940	10
Alvarado	7.149	1
Oreamuno	25.133	5
El Guarco	22.104	4
CARTAGO	284.582	55
TOTAL GAM	1.926.746	395

Edad	% población
0 a 14	35

15 a 18	6
18 a 24	12
25 a 39	24
40 o más	23
> de 14 años	65

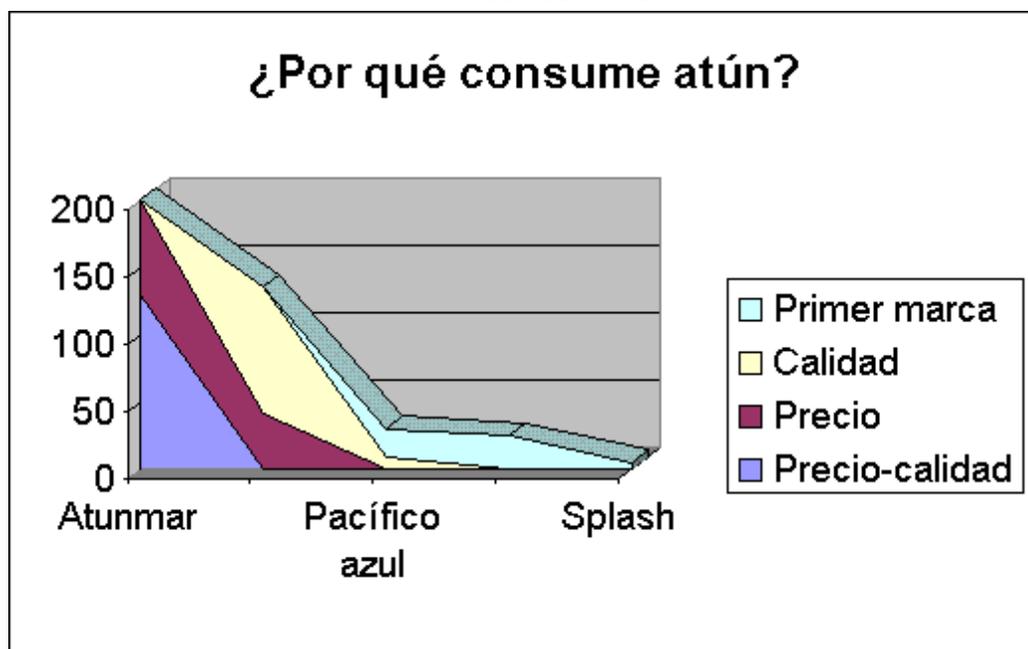
Costa Rica población		
poblac total CR	4.019.723	100% pobl CR
pobl>18 de CR	2.372.653	59% de pobl CR
pobl<18 de CR	1.647.070	41% de pobl CR
GAM población		
pobl> 18GAM	1.813.405	59% de pobl del GAM
pobl< 18GAM	1.260.163	41% de pobl del GAM
pobla total GAM	3.073.568	

Cuadro 1

Razón por la que adquiere alguna marca de atún

		Consumo				Total
		Precio y calidad	Precio	Calidad	Primera marca en Costa Rica	
Marca	Atunmar	130	70			200
	Fortuna del mar		42	93		135
	Pacífico azul			9	21	30
	Del pescador				25	25
	Splash				5	5
Total		130	112	102	51	395

Gráfico 1

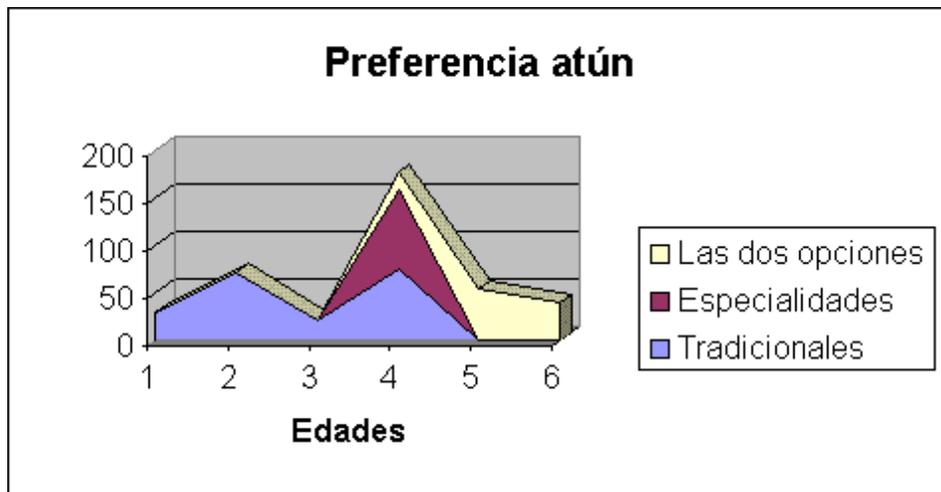


Cuadro 2

Gustos de atún

		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Prefiere	Tradicional	30	72	21	76			199
	Especialidades				82			82
	Las dos opciones				19	55	40	114
Total		30	72	21	177	55	40	395

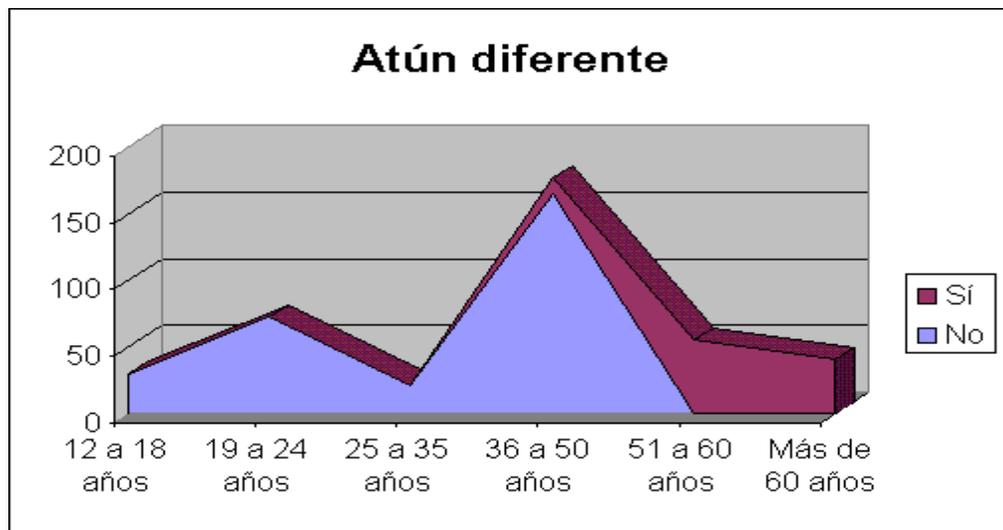
Gráfico 2



Cuadro 3

		Edad					Total	
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años		Más de 60 años
Unico	Sí	30	72	21	165		288	
	No				12	55	40	107
Total		30	72	21	177	55	40	395

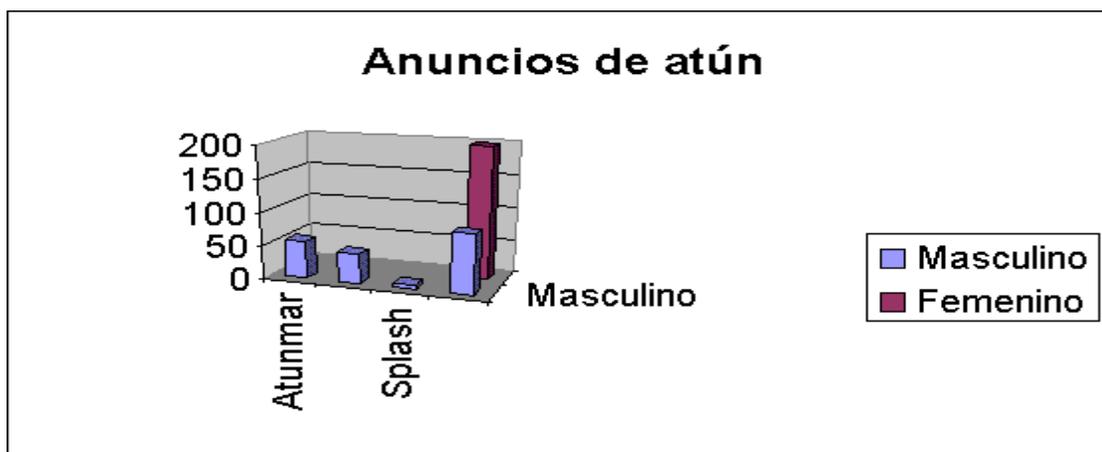
Gráfico 3



Cuadro 4
Personas que recuerdan los anuncios en conserva

Anuncio		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Anuncio	Atunmar	57		57
	Fortuna del mar	45		45
	Splash	6		6
	Ninguno	89	198	287
Total		197	198	395

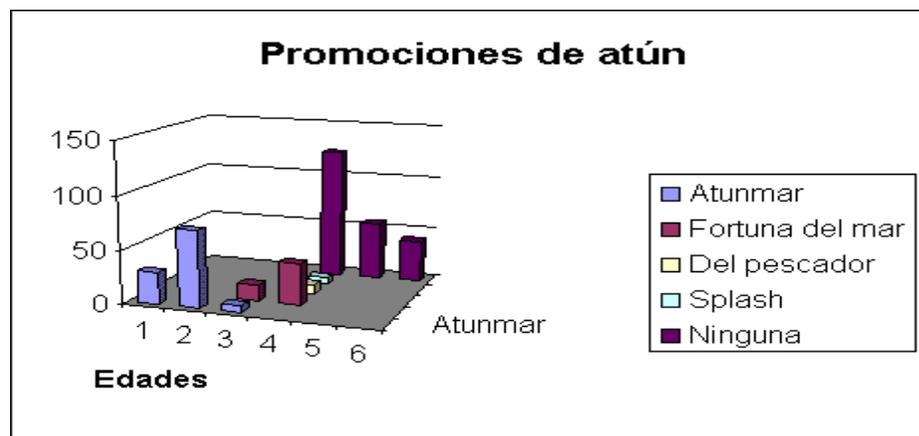
Gráfico 4



Cuadro 5
Promociones atún que recuerdan según edad

		Edad						Total
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Promueve	Aunmar	30	72	6				108
	Fortuna del mar			15	39			54
	Del pescador				9			9
	Splash				6			6
	Ninguna				123	55	40	218
Total		30	72	21	177	55	40	395

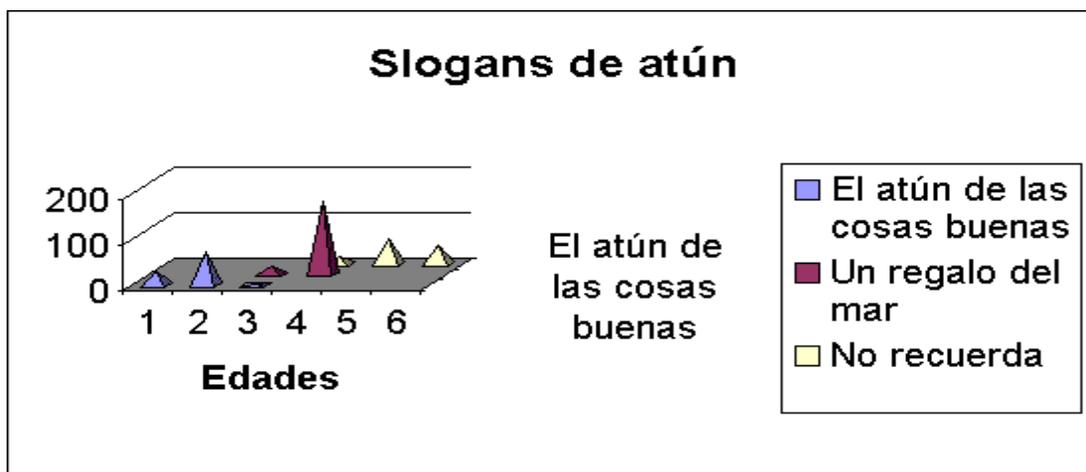
Gráfico 5



Cuadro 6
Slogans que recuerdan según edad

		Edad						Total
		12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	
Slogans	El atún de las cosas buenas	30	72	3				105
	Un regalo del mar			18	162			180
	No recuerda				15	55	40	110
Total		30	72	21	177	55	40	395

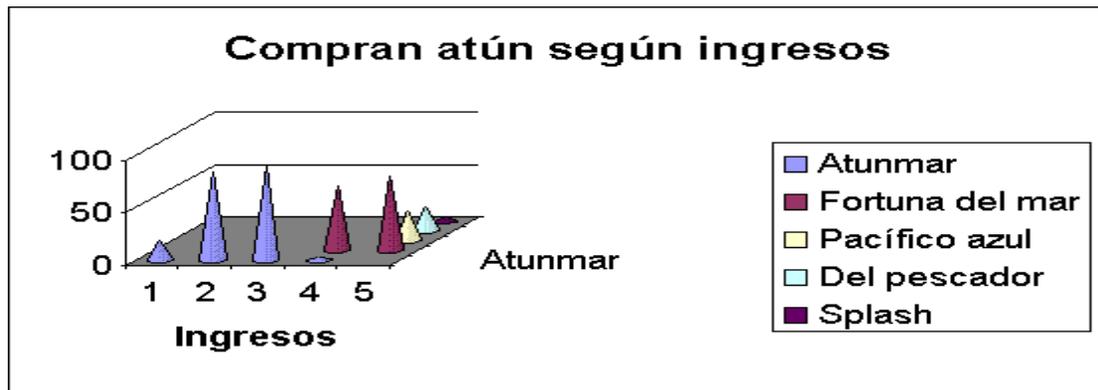
Gráfico 6



Cuadro 7
Atún compran según ingreso

		Ingreso					Total
		Menos de ¢50.000	¢50.001 a ¢100.000	¢100.001 a ¢200.000	¢200.001 a ¢300.000	Más de ¢300.000	
Marca	Atunmar	20	86	91	3		200
	Fortuna del mar				63	72	135
	Pacífico azul					30	30
	Del pescador					25	25
	Splash					5	5
Total		20	86	91	66	132	395

Gráfico 7

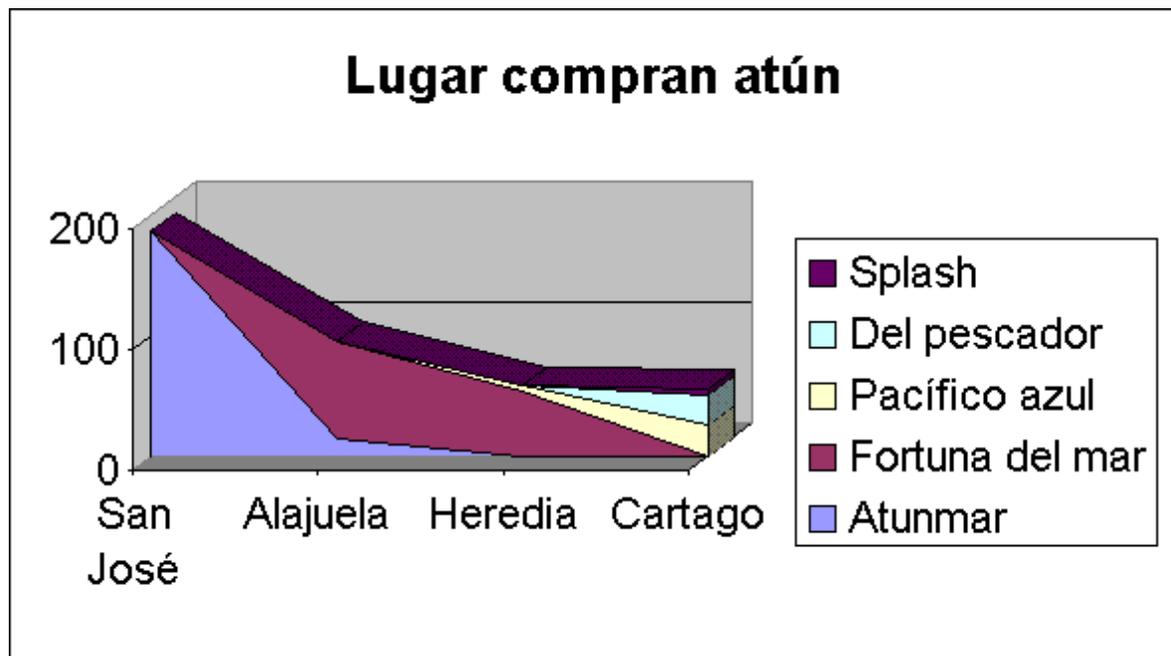


Cuadro 8

Marca atún adquieren según lugar

		Marca					Total
		Atunmar	Fortuna del mar	Pacífico azul	Del pescador	Splash	
Lugar	San José	186					186
	Alajuela	14	81				95
	Heredia		54	4			58
	Cartago			26	25	5	56
Total		200	135	30	25	5	395

Gráfico 8

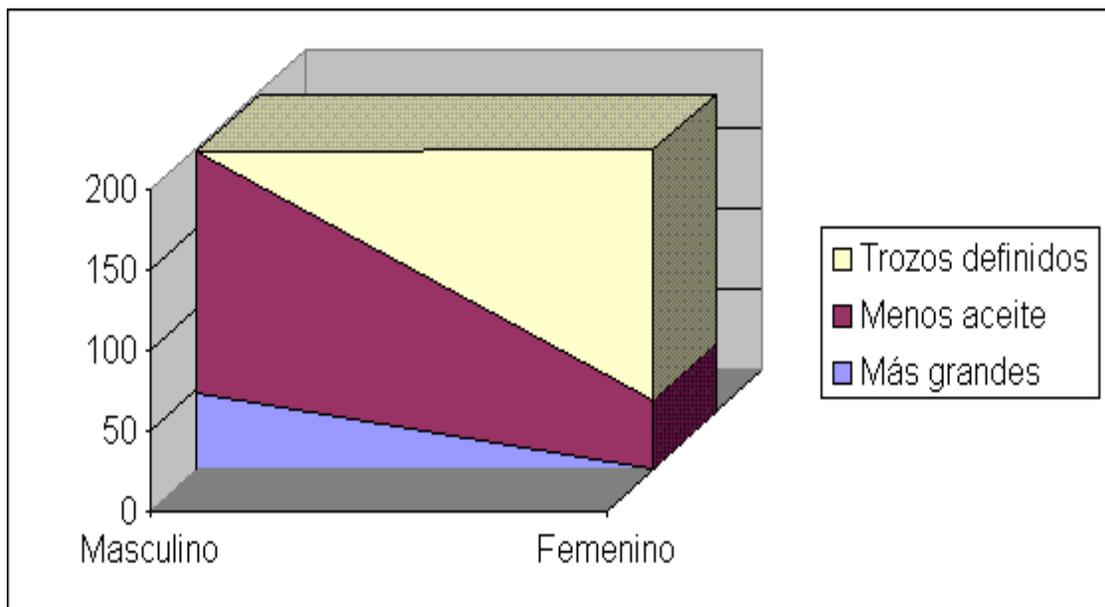


Cuadro 9

Características que desearía tenga el atún que consume

Género	Masculino	47	150		197
	Femenino		42	156	198
Total		47	192	156	395

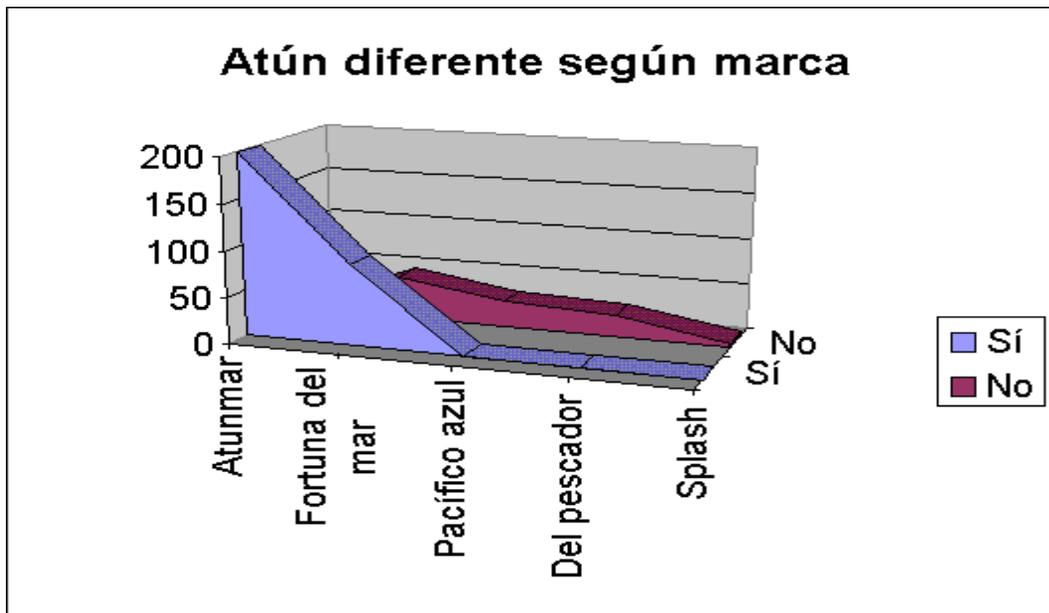
Gráfico 9



Cuadro 10

		Unico		Total
		Sí	No	
Marca	Atunmar	200		200
	Fortuna del mar	88	47	135
	Pacífico azul		30	30
	Del pescador		25	25
	Splash		5	5
Total		288	107	395

Gráfico 10



ANEXO # 2

**NORMA OFICIAL PARA ATÚN EN CONSERVA
(únicamente se anexa las disposiciones de interés para el
presente trabajo)**

Decreto Ejecutivo N. 9108-MEIC
La Gaceta N. 185 de 12 de septiembre de 1978

Norma Oficial para Atún en conserva²⁰

Define las características y establece los requisitos que debe presentar el Atún en Conserva.

Atún: Para efectos de la Norma se entiende por **atún**, los peces de las especies

- I. **El Atún en Conserva:** Es el producto que consiste de carne de atún sano y limpio que ha sido sometido a cocción y que es envasado en recipientes adecuados, adicionado de aceite vegetal u otro medio de conservación, adicionado o no de especias, condimentos y vegetales y finalmente, tratado por un proceso térmico que asegura su conservación en envases de cierre hermético.

Terminología

1) Sabor y olor buenos:

Significa que el producto posee el sabor y olor distintivos del mismo, debido a los ingredientes de buena calidad, además de estar libre de sabor a sobrecocido de cualquier otro sabor u olor extraños.

2) Color bueno Significa que es el color típico de la carne sana de las especies de **atún** enumeradas

Clasificación:

El **atún en conserva** se clasificará tomando en cuenta el tamaño de los trozos de carne usados en el producto final, de la siguiente manera: a) Lomo. b) Trozos de lomo o lomo en trozos. c) Trocitos de lomo o lomo en trocitos. d) Atún disgregado o molido. e) Atún condimentado f) Atún con vegetales

Lomo: Consiste de lomos libres de superficies oscuras de tejidos a causa de sangre hemolizada difundida, cortados en segmentos transversales a los cuales no se le adiciona otros fragmentos de carne. La proporción de fibras sueltas desprendidas durante el envasado no deberá exceder de 18% de peso de la carne.

Trozos de lomo o lomo en trozos: Consiste en trozos de atún en los cuales se mantiene la estructura muscular original. Los trozos pueden varias de tamaño, pero no menos del 50% por peso de la carne contenida en el envase es retenido sobre un tamiz de 1,25 cm de abertura.

Trocitos de lomo o lomo en trocitos: Consiste de trocitos de lomo de atún los cuales pueden pasar a través de un tamiz de 1,25 cm de abertura, pero conservando la estructura muscular de la carne

Atún disgregado o molido Consiste de una mezcla de carne de atún clara y oscura que ha sido reducida a tamaño bastante uniforme y que puede pasar a través de un tamiz de 1,25 cm de abertura y en la cual puede no conservarse la estructura muscular sin que alcance el grado de pasta.

²⁰ Norma oficial para atún en conserva establecida mediante Decreto Ejecutivo N° 9108-MEIC La Gaceta N° 185 de 12 de septiembre de 1978. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/onnum/normas/9108.pdf> /05-08-2003

Atún condimentado. Consiste en cualquiera de los tipos de atún definidos anteriormente, adicionados con especias y condimentos incluyendo el atún con picante Conservará el nombre del tipo de que se trate adicionado de la palabra "condimentado" o "picante".

Atún con vegetales: Consiste en cualquiera de los tipos de atún definidos anteriormente, adicionados con vegetales (legumbres y/o verduras). El contenido de vegetales no podrá ser mayor del 10% del peso de carne. Conservará el nombre del tipo de que se trate adicionado de la palabra "vegetales".Ejemplo: "Trocitos **de Atún** con Vegetales".

V. Condiciones Generales:

El atún en conserva poseerá sabor, olor y color buenos y deberá ser elaborado en las condiciones higiénico - sanitarias que establecen las Normas Sanitarias de Alimentos de la Organización Panamericana de la Salud y el Codex Alimentarius.

Requisitos

Requisitos físicos y químicos: El atún en conserva deberá presentar reacción negativa para gas sulfhídrico. Se permitirá la presencia de bases volátiles, en un máximo de 30 mg de nitrógeno (Proceso de difusión) por 100 g de carne.

Requisitos microbiológicos: El producto estará exento de microorganismos patógenos y de microorganismos causantes de la descomposición del producto.

Los envases para atún: Deberán ser de materiales de naturaleza tal que no reaccionen con el producto, ni se disuelvan en él, alterando las características organolépticas o produciendo sustancias tóxicas y deberán ser de cierre hermético.

La rotulación deberá ajustarse a lo estipulado en la Norma Oficial de Etiquetas para Productos Alimenticios, debiendo indicar claramente el nombre de acuerdo a su clasificación y la fecha de fabricación.

Almacenamiento y Transporte: El almacenamiento y transporte cumplirán con las normas higiénico-sanitarias vigentes en la República de Costa Rica.

ANEXO # 3

1. Cuadro sobre mercado nacional de atún en conserva (nacional e importado) % de participación por empresa elaboradora, distribuidora o dueña de marca.
2. Cuadro de importación de atún en conserva del 1 de agosto del 2002 al 31 de julio del 2003.

Cuadro # 1

Mercado Nacional de Atún en conserva (nacional e importado)

% de Participación por empresa elaboradora, distribuidora o dueña de marca

Elaborado por	Distribuidas	Marca	% participación por marca	% participación
Atunmar	La Estrella	Atunmar	55	74% Elaborado por Empresa Atunmar ó marcas propias
Atunmar	La Estrella	Carabela	1	
Atunmar	Banquete S.A. (DIBASA).	Splash	1	
Atunmar	Banquete S.A. (DIBASA).	Pacífico Azul	3	
Atunmar	La Estrella	Del pescador	12	
Atunmar	CSU	Sabemás	2	
Fortuna del Mar	Irex de Costa Rica	Fortuna del Mar	24	Competencia 26%
Importado	Importado Varios	Varias	2	
			100	100%

Cuadro # 2

Importación de Atún en conserva, 1 de agosto 2002 al 31 de julio 2003

MES-AÑO	Toneladas de atún en conserva
Ago-02	21,5
Sep-02	26,5
Oct-02	13,7
Nov-02	1,8
Dic-02	11,2
Ene-03	30
Feb-03	58
Mar-03	164
Abr-03	54,7
May-03	5,06
Jun-03	0,96
Jul-03	3,46
TOTAL	390,88

Fuente Cálculo realizado según Declaraciones de importación. Dirección General De Aduanas, Ministerio de Hacienda http://www.hacienda.go.cr/Waduanas/dga/dcl/DCL_CON.asp /01-08-03

Empresas enlatadoras, distribuidoras, marcas, presentaciones de ATÚN EN CONSERVA EN EL MERCADO NACIONAL

Dueña de la Marca	Importado	Productora	Distribuidora	Marca	Tipo	color lata	peso escurrido	precio
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	filetes de atún ahumado en aceite,	gris azul		339
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	en escabeche	Celeste		334
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	La Estrella	Sardimar	al ajillo,	Café		319
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	La Estrella	Sardimar	con orégano	Verde		309
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	La Estrella	Sardimar	con chile jalapeño.	rojo azul		304
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	La Estrella	Sardimar	con garbanzos	Naranja verde		274
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	La Estrella	Sardimar	con maíz dulce,	Verde amarillo		274
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	en agua, light			
Fortuna del Mar	no	Fortuna del Mar	Distribuidora PANAL S.A.	Ángel del Mar	con vegetales	Verde	120	239
Atunmar SA	no	Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Pac. azul	con vegetales	Verde		254
Atunmar SA	no	Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Splash	con vegetales	Verde rojo		256
Atunmar SA	no	Atunmar SA	La Estrella	Del Pescador	con vegetales	Verde		262
Fortuna del Mar	no	Fortuna del Mar	Comercializadora Irex de CR*	Tesoro del Mar	con vegetales	Verde		264
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	con vegetales	Verde		274
Fortuna del Mar	no	Fortuna del Mar	Comercializadora Irex de CR*	Tesoro del Mar	lomo en trocitos	Gris blanco		249
Atunmar SA	no	Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Pac. azul	lomo en trocitos	Azul celeste		277
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	lomo en trocitos	Azul		289
Atunmar SA	no	Atunmar SA	La Estrella	Del Pescador	lomo en trocitos	Azul		294
La Estrella	no	Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Splash	lomo en trocitos	azul rojo		314
Distribuidora PANAL S.A.,			Distribuidora PANAL S.A.,	Ángel del Mar	lomo en trozos aceite	Celeste		244
Atunmar SA	no	Atunmar SA	La Estrella	Del Pescador	lomo en trozos aceite	Blanco		314
Atunmar SA	no	Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Pac. azul	lomo en trozos aceite	Azul		319
Fortuna del Mar	no	Fortuna del Mar	Irex de CR*	Tesoro del Mar	lomo en trozos aceite	Azul		325
Atunmar SA		Atunmar SA	Banquete S.A. (DIBASA).	Splash	lomo en trozos aceite	Blanco rojo		344
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	lomo en trozos agua	celeste blanco		354
Sardimar S.A.	no	Atunmar SA	Discosta Constenla	Sardimar	lomo en trozos aceite	celeste blanco		394
Fortuna del Mar	no	Fortuna del Mar	Comercializadora Irex de CR*	Tesoro del Mar	lomo en trozos agua	blanco		396
Distribuidora PANAL S.A.,	si	NARING CANNING CO. LTD	Distribuidora PANAL S.A.,	Ángel del Mar	lomo en trozos aceite			

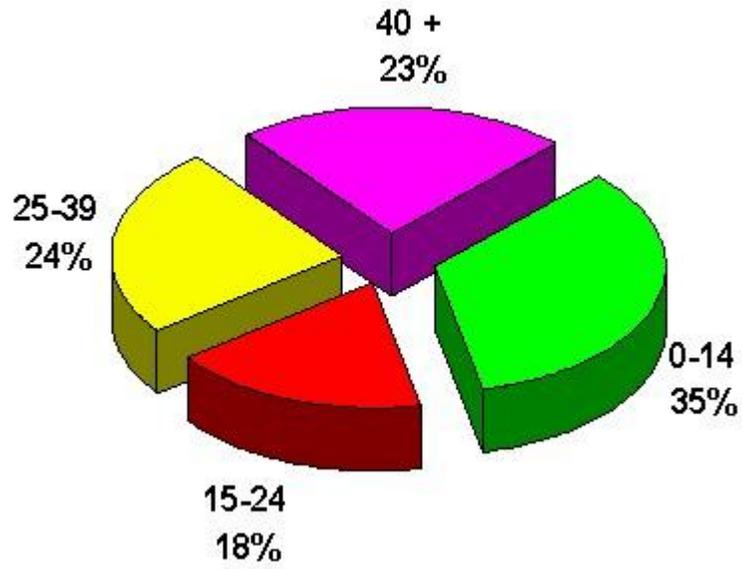
**PRODUCCIÓN TOTAL ANUAL ENLATADO
EMPRESA Atunmar**

Producción anual	Promedio en \$ (\$2,56/ kg) kg precio FOF	Promedio en en toneladas	% mercado
Mercado externo	\$47 millones	18.359	52
Mercado interno	\$43 millones	16.797	48

**PARTICIPACIÓN DE ATUNMAR EMPRESA
EN EL MERCADO NACIONAL**

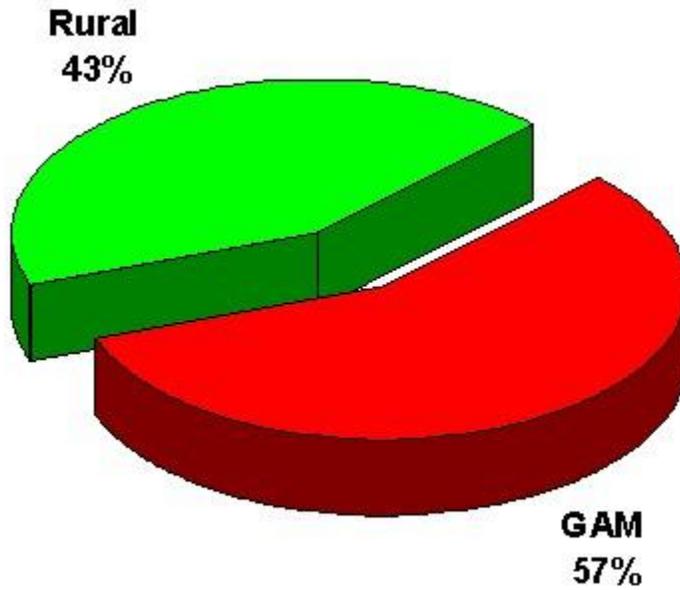
	toneladas	%
mercado nacional total atún	20.000	100
mercado nacional Sardimar	16.797	83,67
mercado otras marcas importadas nacionales	3.203	16,33

Población por Edad



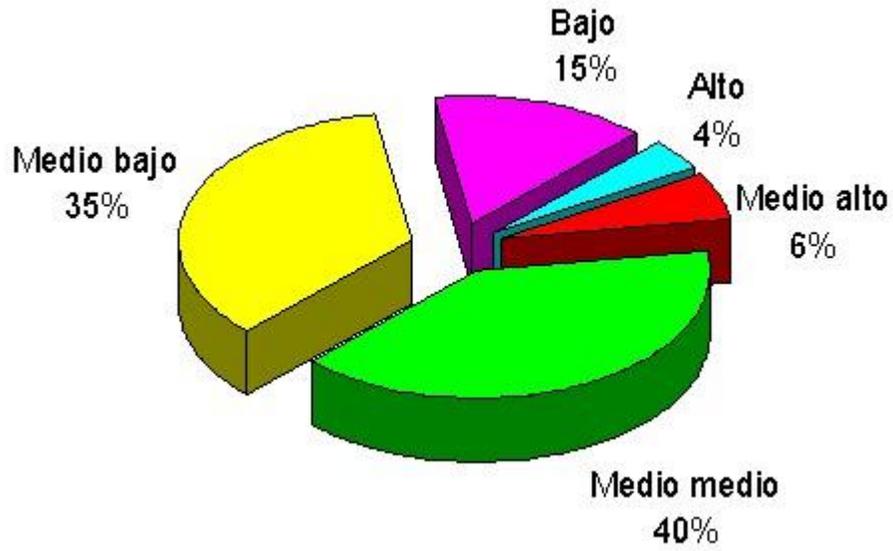
Fuente: Banco Central de Costa Rica

Población por Zona



Fuente: Banco Central de Costa Rica

Población por Grupo Socioeconómico



Fuente: Banco Central de Costa Rica

Distribución de Población por Provincia



Fuente: Banco Central de Costa Rica

