

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Plan de mercadeo y ventas para
la empresa Tintas & Tóners de Costa Rica**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección
de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Adriana Barquero Gamboa
Carné 860450

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2003

DEDICATORIA

A mis padres, Belén y José María, quienes me enseñaron los valores que me guían como el conocimiento, el esfuerzo, el trabajo, la honestidad y la solidaridad.

A Gerardo, con quien he podido crecer personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminar mi camino y darme fortaleza para seguir adelante.

A Gerardo Sánchez, por su apoyo emocional durante todo este tiempo y por sus invaluable aportes al trabajo de campo de esta investigación.

Al profesor guía M.B.A. Dagoberto Montero, por su paciencia, por sus aportes y por permitirme aprovechar su experiencia profesional para enriquecer los resultados de esta investigación.

A Steven Rojas, Presidente de la compañía, por la confianza depositada en mí para poder llevar a cabo este proyecto y por enriquecer esta labor con sus valiosos puntos de vista.

A la Dra. Flory Fernández, por su constancia y dedicación a sus alumnos.

*Los elementos del arte de la guerra son:
primero, la medición del espacio;
segundo, estimación de las cantidades;
tercero, cálculos;
cuarto, comparaciones,
y quinto, posibilidades de victoria.*

Sun Tzu, El arte de la guerra.

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster, con énfasis en Mercadeo y Ventas.

M.B.A. Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

M.B.A. Dagoberto Montero Mata.
Profesor Guía

Ing. Steven Rojas Castro. MBA
Supervisor Laboral

Licda. Adriana Barquero Gamboa
Estudiante

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
EPÍGRAFE.....	iv
HOJA DE APROBACION.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE SINÓNIMOS Y ACRÓNIMOS	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPITULO I EL PLAN DE MERCADEO Y VENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN	
 PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE.....	24
1.1 El concepto de mercadeo.....	24
1.1.1 La función del mercadeo en la economía de mercado.....	25
1.1.2 El proceso de planeamiento del mercadeo.....	27
1.2 La administración ecocéntrica	28
1.2.1 Incidencia de los problemas ambientales en las empresas	30
1.2.2 Influencia del ecologismo en el comportamiento del consumidor	33
1.2.3 El <i>marketing</i> verde.....	33
1.3 La definición de los objetivos: características principales	34
1.4 Las decisiones de mercadeo del producto	35
1.4.1 El ciclo de vida del producto: la fase de introducción.....	35
1.4.2 El concepto del atributo.....	37
1.4.3 La segmentación y selección del mercado meta	38
1.5 Las decisiones de mercadeo para la distribución	39
1.5.1 Las funciones del canal de distribución.....	39
1.5.2 Los tipos de intermediarios.....	41
1.5.3 El <i>trade marketing</i>	42
1.6 Las decisiones de mercadeo para el precio.....	43
1.6.1 Principales aspectos que influyen en la fijación del precio	44
1.7 Las decisiones de mercadeo para la promoción	44
1.7.1 La proyección de ventas y sus métodos.....	45
1.7.2 La fuerza de ventas	47
1.7.3 La promoción de ventas.....	47
1.7.4 La publicidad.....	48
1.7.5 Las relaciones públicas	49
1.8 El control de l plan de mercadeo y ventas	49

CAPÍTULO II LA EMPRESA TINTAS & TÓNERS DE COSTA RICA:

DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL.....	51
2.1 El inicio de la empresa.....	51
2.2 Descripción de la situación actual	52
2.2.1 Organización de la empresa	52
2.2.2 Las funciones específicas del personal de la empresa	54
2.2.3 El proceso de planificación del mercadeo	55
2.2.4 Los productos de la empresa.....	57
2.2.5 Actividades promocionales.....	61
2.2.6 Datos relevantes del comportamiento de ventas.....	64
2.2.7 El mercado meta	66
2.2.8 Los distribuidores	67

CAPITULO III EL RECICLAJE DE CARTUCHOS Y SU IMPORTANCIA

PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	70
3.1 El desarrollo sostenible como prioridad para la supervivencia mundial.....	70
3.1.1 El Plan Nacional de Manejo de Desechos	73
3.1.2 Legislación vigente.....	76
3.1.3 El efecto de los desechos plásticos en el medio ambiente	77
3.1.4 El reciclaje como negocio: ser “verde” puede ser lucrativo.....	79
3.2 El costo de los suministros de impresión: una razón para reciclar	80
3.3 Estudio exploratorio sobre la presencia de marcas de suministros de impresoras.....	82
3.3.1 Resultados generales del estudio exploratorio	83
3.3.2 Resultados acerca de cartuchos para impresoras	84
3.3.3 Resultados acerca de recargas para impresoras.....	89
3.3.4 Resultados acerca de <i>tóners</i> para impresoras láser.....	96

CAPITULO IV ANALISIS DEL NEGOCIO

TINTAS & TÓNERS DE COSTA RICA.....	102
4.1 La empresa en la actualidad.....	102
4.2 El mercado meta	103
4.2.1 Perfil de los clientes actuales.....	104
4.2.2 Mercados meta potenciales: los grandes usuarios	105
4.2.2.1 Distribuidores	105
4.2.2.2 Empresas	108
4.2.2.3 Instituciones del gobierno.....	110
4.2.2.4 El usuario final.....	110
4.3 El análisis FODA.....	111
4.4 Análisis de la mezcla de mercadeo.....	117
4.4.1 El producto.....	117
4.4.1.1 Atributos principales.....	117

4.4.1.2 Ciclo de vida del producto.....	119
4.4.1.3 Distribución	119
4.4.2 Los precios de la competencia	120
4.4.3 La promoción.....	123
4.4.4 Análisis de venta	124

CAPITULO V PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO Y VENTAS

PARA LA EMPRESA T&T	127
5.1 Misión y objetivos corporativos	127
5.1.1 La misión	127
5.1.2 El objetivo corporativo	128
5.2 Los objetivos de ventas.....	129
5.3 Proyección de ventas	131
5.4 Mercado meta	132
5.5 Objetivos y estrategias de mercadeo.....	133
5.6 Estrategia de mercadeo	134
5.6.1 Cobertura geográfica	135
5.6.2 La estacionalidad	136
5.6.3 Lanzamiento de nuevos productos.....	136
5.6.4 Descripción de las nuevas posibles líneas de producto.....	137
5.6.4.1 Cartuchos remanufacturados para impresoras de inyección de tinta y láser.....	137
5.6.4.2 Cartuchos de <i>tóners</i> remanufacturados para impresoras láser.....	140
5.6.5 Accesorios para la recarga de tóners láser.....	141
5.6.6 La fijación de precios.....	142
5.6.7 La fuerza de ventas	143
5.6.8 La promoción.....	143
5.6.9 El programa de reciclaje de cartuchos	145
5.6.10 Otros aspectos	147
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	155
APENDICE	158
ANEXO METODOLÓGICO	173

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2-1:	Publicaciones de T&T. Periódico La Nación.....	63
Cuadro 2-2:	Empresa T&T. Ubicación de distribuidores por provincia, cantón y distrito.....	68
Cuadro 3.1:	Tiempo de descomposición de los residuos.....	78
Cuadro 3.2:	Comparación entre costos de equipo de impresión versus los cartuchos que utiliza.....	80
Cuadro 3-3:	Entrevistas ubicadas, realizados o no realizadas, en cada tipo de establecimiento, en el GAM, para el estudio sobre presencia de marcas de suministros e impresoras, julio-agosto del 2003.....	84
Cuadro 3-4:	Puntos de venta de cartuchos originales por marca, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	85
Cuadro 3-5:	Puntos de venta de cartuchos originales por marca, según tipo de establecimiento, para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	86
Cuadro 3-6:	Puntos de venta de cartuchos genéricos por marcas originales, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	86
Cuadro 3-7:	Puntos de venta de cartuchos genéricos por marcas originales, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	87
Cuadro 3-8:	Puntos de venta de cartuchos genéricos por marca, en cada distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros	88
Cuadro 3-9:	Puntos de venta de cartuchos genéricos para cada marca original, en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	89

Cuadro 3-10: Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de la impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	90
Cuadro 3-11: Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de la impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	91
Cuadro 3-12: Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de tinta, Según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	91
Cuadro 3-13: Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de tinta, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	92
Cuadro 3-14: Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos para cada marca de impresoras en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	92
Cuadro 3-15: Puntos de recarga de cartuchos, por marca de impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	93
Cuadro 3-16: Puntos de recarga de cartuchos, por marca de impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	93
Cuadro 3-17: Puntos de recarga de cartuchos, por marca de tinta utilizada, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	94
Cuadro 3-18: Puntos de recarga de cartuchos, por marca de tinta utilizada, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	95

Cuadro 3-19: Puntos de recarga de cartuchos por marca de impresoras según marca de tinta utilizada en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	95
Cuadro 3-20: Puntos de venta de <i>tóners</i> originales para impresoras láser, por marca de impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	96
Cuadro 3-21: Puntos de venta de <i>tóners</i> originales para impresoras láser, por marca de impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	97
Cuadro 3-22: Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por vender cartuchos genéricos, tintas para recargas o <i>tóners</i> genéricos según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	99
Cuadro 3-23: Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por vender cartuchos genéricos, tintas para recargas o <i>tóners</i> genéricos según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	100
Cuadro 3-24: Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por recargar cartuchos o <i>tóners</i> genéricos según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	101
Cuadro 3-25: Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por recargar cartuchos o <i>tóners</i> genéricos según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003.....	101
Cuadro 4-1: Demanda potencial de los distribuidores, GAM de Costa Rica.....	107
Cuadro 4-2: Distribución del parque empresarial costarricense Estimaciones año 2.000.....	108
Cuadro 4-3: Estimación de la demanda de empresas.....	109
Cuadro 4-4: Estimación de la demanda de usuarios finales.....	113

Cuadro 4-5: Análisis FODA de la empresa T&T	114
Cuadro 5-1: Histórico de ventas, últimos tres años fiscales.....	130
Cuadro 5-2: Unidades vendidas por línea de producto, últimos tres años fiscales.....	130
Cuadro 5-3: Proyección de ventas, próximos tres años fiscales.....	132
Cuadro 5-4: Proyección de ventas próximos tres años fiscales.....	134
Cuadro 5-5: Comparación de posibles precios para línea de cartucho remanufacturado de tinta.....	138
Cuadro 5-6: Detalle de paquete especial para recargadores.....	143
Cuadro 5-7: Calendario de mercadeo, año fiscal 2003-2004.....	150
Cuadro 5-8: Control de objetivos de ventas.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1: Empresa T&T. Ventas anuales (en dólares) por año fiscal.....	65
Gráfico 2-2: Empresa T&T. Ventas mensuales (en dólares) por año fiscal.....	65
Gráfico 2-3: Empresa T&T. Porcentaje de ventas por línea de producto. Por año fiscal.....	66
Gráfico 4-1: Comparativo de precios de los cartuchos compatibles T&T vrs. principales competidores.....	121
Gráfico 4-2: Comparativo de precios del <i>kit</i> de recarga versus servicios de recarga y cartuchos remanufacturados para HP y Canon.....	122
Gráfico 4-3: Comparativo de precios precio original de tóner versus remanufacturado...	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: El proceso administrativo del mercadeo.....	27
Figura 2-1: Organigrama. Empresa T&T	53
Figura 2-2: Empresa T&T. Funciones del personal.....	56
Figura 2-3: Empresa T&T. Mapa de ubicación de los distribuidores.....	69
Figura 5-1: Diagrama de flujo del programa de reciclaje de cartuchos.....	146

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CELEQ:	Centro de Electroquímica y Energía Química de la Universidad de Costa Rica
CNP+L:	Comisión Nacional para la Producción Más Limpia
EEUU:	Estados Unidos de América
FERCORI:	Ferias Internacionales S.A.
FOB:	<i>free on board</i>
GAM:	Gran Área Metropolitana
HP:	Hewlett Packard
IFAM:	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
ISO:	<i>Internacional Standardization Organization</i>
MINAE:	Ministerio de Ambiente y Energía
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PNMD:	Plan Nacional de Manejo de Desechos
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
T&T:	Tintas & Tóners, nombre ficticio de la empresa investigada
TLC:	Tratado de Libre Comercio
VPC:	Venta Por Catálogo
WI:	<i>Worldwatch Institute</i>

RESUMEN

Barquero Gamboa, Adriana

Plan de mercadeo y ventas para la empresa Tintas & Tóners de Costa Rica
Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas.-San José, C.R.:
A. Barquero G., 2003.
184h: il. - 33 refs.

Se propone elaborar un plan de mercadeo y ventas que le sirva de instrumento de referencia a la empresa Tintas & Tóners de Costa Rica (T&T), la cual se dedica a la importación y distribución de cartuchos compatibles para impresoras y *kits* de recarga. Se hace énfasis en el reciclaje de cartuchos, como un negocio lucrativo que contribuye con el desarrollo sostenible al disminuir los desechos sólidos que contaminan el ambiente.

La primera etapa de la investigación es heurística. Se recopila y ordena la información extraída de fuentes documentales, tales como periódicos, memorias, revistas, bases de datos, informes de la empresa, sitios de Internet y libros principalmente. Se recurre también a la observación del objeto de estudio y a la entrevista de los principales involucrados.

Se realiza un estudio exploratorio acerca de la presencia de marcas de cartuchos de inyección de tinta y láser en diez distritos del Gran Área Metropolitana (GAM). Se realizan ochenta y un entrevistas que se aplican a librerías, centros de fotocopiado, cafés Internet, tiendas de cómputo, talleres de recarga de cartuchos y almacenes eléctricos.

Los datos recopilados muestran que los cartuchos de impresoras, son uno de los materiales que más contamina el ambiente, porque están fabricados con plásticos, los cuales requieren de más de 450 años para que el ambiente los absorba completamente. El reciclaje de cartuchos se presenta como una actividad lucrativa, porque las compañías fabricantes de las impresoras venden los equipos a precios muy cómodos y los suministros a precios proporcionalmente muy elevados.

Un cartucho se puede recargar unas cuatro veces en promedio, por lo que el reciclaje disminuye la generación de desechos sólidos que terminan en botaderos de basura autorizados y en otros lugares como lotes y márgenes de los ríos. Los problemas de recolección de basura que hay en Costa Rica y el poco control que ejercen las instituciones encargadas para que se cumplan la legislación en materia de ambiente, agudizan la situación.

El estudio exploratorio muestra que en los establecimientos encuestados existe una presencia importante de diversas marcas de cartuchos compatibles, no originales, pero ninguna de estas tiene un liderazgo importante. En el caso de las recargas para impresoras de inyección y de láser, muy pocos se dedican a esta actividad, pero muchos están interesados en rellenar.

Se propone un programa de reciclaje de cartuchos que evitaría la necesidad de importar estos productos, ya que la empresa aprovecharía la calidad de los insumos que tiene en este momento y la experiencia acumulada en sus tres años de operación.

La adecuada promoción de sus actividades y la estrategia de expansión geográfica procuran consolidar el negocio en el mediano plazo.

Palabras clave:

PLAN; MERCADEO; VENTAS; TINTAS; TÓNERS; CARTUCHOS; RECARGAS;
RECICLAJE; MEDIO AMBIENTE; SOSTENIBLE

Director de la investigación: M.B.A Dagoberto Montero Mata

Unidad Académica:

Sistema de Estudios de Posgrado.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas en la actualidad es lograr ser competitivas. Para alcanzar cierta superioridad frente a sus competidores más cercanos, las empresas procuran reducir costos sin que se disminuyan o se afecten los estándares de calidad que ya han conseguido en sus productos y servicios.

Dentro de los presupuestos de las empresas, generalmente el rubro de suministros para equipos de impresión y fotocopiado representa un porcentaje significativo, debido al uso intensivo de estos, en las diferentes áreas de la organización. Asimismo, los relativos bajos costos de los equipos de impresión personal y las opciones de alquiler o *leasing* de equipos de impresión láser, han fomentado el uso de estos aparatos en empresas de todo tamaño.

Al adquirir estos equipos, muchos usuarios ignoran que los suministros de tinta o *tóner* que requieren, duplican en muchos casos el valor del equipo. Además, las empresas fabricantes de las impresoras mantienen, de esta forma, un grupo consumidor, ya que recomiendan a los usuarios que utilicen solamente suministros fabricados por ellos mismos.

Surgen así, hace algunas décadas, en el ámbito internacional, compañías que empiezan a fabricar suministros compatibles u opcionales a los originales, pero a un costo menor para el usuario. La razón principal por la que el usuario ahorra con estos productos es porque se aprovechan los cartuchos usados que se encuentran en buen estado.

El reciclaje de cartuchos se enmarca dentro de una actividad que permite dividir en parte el grave problema mundial de la contaminación de desechos sólidos. Por ello la empresa, además de ahorrar, contribuye a la protección del ambiente. Esta actividad es especialmente importante en aquellas empresas que, dentro de sus políticas ambientales, fomenten la conservación de los recursos.

En Costa Rica, existe también un creciente número de organizaciones que procuran opciones de menor costo para sus suministros de impresión. Por lo tanto hay una importante cantidad de personas y empresas que informalmente brindan el servicio de recarga de cartuchos para impresoras de inyección de tinta y *tóners* para impresoras láser.

La mayoría de estas empresas compran los productos que requiere a compañías que importan las tintas, el *tóner* y los accesorios necesarios para realizar las recargas. Algunas otras por su parte, prefieren importar en pequeñas cantidades.

La empresa Tintas y Tóners de Costa Rica (T&T)¹ se dedica desde hace tres años a la importación y venta de productos para la impresión, como los cartuchos compatibles y accesorios de recarga para equipos de impresión de inyección de tinta, *tóner* remanufacturados², papeles fotográficos y en menor proporción, audífonos para computadoras y manos libres para teléfonos celulares.

A finales del año 2002, los dueños de la empresa asisten a una de las exposiciones más importantes que se realizan internacionalmente, sobre recargas y cartuchos compatibles. Después de analizar las últimas tendencias en esta área y tomando en cuenta las solicitudes de los clientes; la gerencia y los dueños, deciden ampliar la línea de productos en dos dimensiones:

- a. Cartuchos remanufacturados (recargados y empacados) para impresoras de inyección de tinta y láser.
- b. Accesorios y equipos más sofisticados, para recargar cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser.

La empresa T&T ofrece a sus clientes una línea de productos bastante limitada, lo cual ha provocado que no pueda satisfacer la demanda de sus clientes dentro del área de

¹ Se utiliza un nombre ficticio, por solicitud de la empresa donde se realiza el proyecto.

² Se entiende por remanufactura de cartuchos de *tóner*, el proceso mediante el cual se aprovecha un cartucho que se ha utilizado, se revisa detalladamente, se le reemplazan piezas defectuosas por nuevas y se le rellena de *tóner* nuevo.

suministros para impresión. Esta situación ha causado que la empresa pierda la oportunidad de participar en contrataciones muy importantes, tanto en el ámbito de empresas privadas como en el sector público.

La presente investigación persigue brindar un plan de mercadeo y ventas para que esta empresa aproveche la oportunidad de competir en un segmento de mayor tamaño que el actual y que se encuentra en crecimiento.

Con ello, se pretende que los clientes actuales de la empresa no tengan que recurrir a otros proveedores para complementar sus compras, sino que puedan adquirir estos productos con la empresa T&T.

Finalmente, se intenta que esta compañía se posicione como una empresa que promueve el reciclaje de cartuchos y por ende contribuye con la protección del medio ambiente.

La meta del proyecto es diseñar un programa de mercadeo y ventas para la empresa T&T, que fomente:

1. El reciclaje de cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser, para que sean aprovechados y recargados con los accesorios y suministros que venda la empresa.
2. El lanzamiento de una línea de cartucho recargado y empacado para impresoras de inyección de tinta y láser, de tal forma que se pueda abarcar a aquellos clientes que no se sientan a gusto haciendo ellos mismos la recarga.
3. El aumento de la participación de mercado de empresa en el mediano y largo plazo.

Los intereses profesionales en el tema se sustentan en que la investigadora tiene conocimiento sobre el objeto de estudio, lo cual le permite un manejo más fluido de la información. Se espera que, al final, este hecho resulte en una propuesta más aplicable para la empresa.

La conservación del ambiente ha sido un tema de interés de la autora en otras investigaciones previas, por ello se considera que se brindará un aporte a esta problemática al incorporar el tema del reciclaje.

Asimismo, por ser la empresa T&T una compañía bastante nueva, se presenta la oportunidad de sistematizar un modelo de plan de mercadeo y ventas, que busca incorporar los conocimientos teóricos adquiridos durante el Programa de Maestría y que se aplican en esta investigación.

T&T es una de las empresas pioneras en la venta de suministros opcionales para impresión, por lo que se quiere aprovechar el conocimiento y participación que tiene del mercado, para que pueda mantenerse, como una compañía que ofrece productos innovadores.

El acceso que tiene la investigadora a información de la empresa, así como disposición de los personeros de la misma, serán claves para alcanzar las metas del proyecto y a la vez constituyen las razones por las que se escoge como tema de investigación.

La investigación tiene como alcances abarcar el uso de diferentes variables de mercadeo y ventas propuestas por distintos autores, de tal forma que se cubra los cuatro aspectos básicos referentes al producto, precio, distribución y promoción.

En relación con el producto, se investigarán las características de las nuevas líneas de que puedan utilizarse competitivamente. Asimismo, se analizará su posición de ventaja o desventaja con respecto a la competencia. En cuanto al precio, se analizará la fijación para cada línea de producto, de tal forma que el precio final refleje la situación de mercado.

Al estudiar el tema de la distribución, se centrará en establecer cuáles canales adicionales deberán utilizarse para asegurar la colación adecuada del producto. Finalmente, con respecto a la promoción, se tendrá especial atención en proponer un programa que le permita a la empresa un uso eficiente de los recursos disponibles.

La empresa ha solicitado que, para el documento final, se mantenga en el anonimato su nombre. Además, ha pedido expresamente el uso discrecional de algunos documentos como los estados financieros y detalles de las ventas. Para atender a este último punto se utilizarán de ser necesarios, factores de conversión según lo establezca la empresa, aspectos que pueden considerarse como limitaciones en la presente investigación.

No se conoce que el contexto donde se desenvuelve el objeto de estudio haya sido estudiado anteriormente, por cuanto en nuestro país no existe una investigación formal sobre el mercado de cartuchos compatibles para impresoras. Debido a esta particularidad y a los recursos disponibles en la empresa, el tipo de muestra que se utilizará en caso del trabajo de campo será no probabilística, es decir, que no se espera que el subconjunto elegido represente un corte transversal representativo del total de la población objeto de estudio.

Se pretende que uno de los aportes de la investigación sea el de permitir un acercamiento científico a un objeto de estudio que, por su carácter emergente e informal, no ha sido analizado desde una perspectiva científico-fáctica.

Se busca, también, brindar un aporte a la empresa T&T, de tal forma que esta logre tener información sistematizada acerca del mercado donde competirán sus nuevas líneas de producto, y que con la propuesta que se elaborará en este estudio acerca de los elementos que deberá contener el plan de mercadeo y ventas, pueda alcanzar sus metas empresariales.

Finalmente, se espera interrelacionar la teoría existente con respecto a reciclaje e incorporarla a los modelos mercadológicos, de manera tal que el programa por proponer refleje el interés de la autora de brindar un aporte para reducir la problemática de contaminación por desechos de impresión, que se enmarca dentro del grave problema del manejo de desechos sólidos que enfrenta nuestro país.

El objetivo general es elaborar un plan de mercadeo y ventas para la empresa T&T dirigido a sus nuevas líneas de producto: cartuchos remanufacturados (recargados y empacados) para impresoras de inyección de tinta y láser, accesorios y equipos más sofisticados, para recargar cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser, de tal forma que la compañía logre alcanzar sus metas de crecimiento para los siguientes tres años fiscales.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer los lineamientos teóricos que permiten ubicar el objeto de estudio, tanto dentro de la perspectiva del reciclaje de cartuchos para impresión, como de los elementos de mercadeo y ventas requeridos para el plan que se desarrollará.
2. Identificar los elementos, características y hechos relevantes de los antecedentes y situación actual de la empresa T&T, para su respectivo análisis y posterior incorporación en el plan de mercadeo y ventas.
3. Conocer la importancia y características principales del mercado de recarga y remanufactura de cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser, que se desarrolla en nuestro país, para identificar aquellos elementos que permitan que la nueva línea de productos amplíe los segmentos meta a los cuales se dirige la empresa.
4. Analizar los elementos de la empresa y su entorno, que inciden en el plan de mercadeo y ventas, de tal manera que se puedan establecer posibles interrelaciones entre las variables más importantes del contexto actual y sus posibles efectos en las nuevas líneas de productos.
5. Diseñar el plan de mercadeo y ventas de las nuevas líneas de producto que lanzará la empresa T&T, para ampliar sus segmentos meta y aumentar, de esta forma, las ventas totales para los períodos fiscales 2003-2004, 2004-2005 y 2005-2006.

El capítulo I, presenta los conceptos teóricos que sustentan la investigación. Se presentan los conceptos desarrollados por diversos autores acerca del mercadeo y su función en la economía. Asimismo se estudia el *marketing* verde y las decisiones de mercadeo en cuanto a producto, distribución, precio y promoción.

En el capítulo II, se describe la empresa T&T, su organización, funciones del personal, el proceso de planificación de mercadeo, las líneas de producto actuales, las actividades promocionales que han realizado, el mercado meta al que dirigen, el comportamiento de las ventas en los últimos tres años y las características de sus distribuidores.

En el capítulo III, se recopila información acerca del reciclaje de cartuchos y su importancia para el desarrollo sostenible. Se estudian los resultados de eventos internacionales sobre el medio ambiente, los programas nacionales para el manejo de desechos y la legislación vigente que afecta la actividad del reciclaje. Se describen asimismo, los resultados del estudio exploratorio para determinar la presencia de marcas de cartuchos de inyección de tinta y láser en diez distritos del GAM.

El capítulo IV, analiza la situación actual del negocio T&T, desde la perspectiva de su mercado meta, sus clientes actuales y sus distribuidores. Se analizan las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de diversos aspectos de la organización, del producto, del precio y de la promoción

El capítulo V, presenta la propuesta del plan de mercadeo y ventas para la empresa T&T. Inicia con el planteamiento de variables corporativas como la misión y objetivos generales. Se realizan estimaciones de ventas para los próximos tres años fiscales y las estrategias a utilizar para alcanzarlos.

CAPITULO I

EL PLAN DE MERCADEO Y VENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

1.1 El concepto de mercadeo

El mercadeo abarca una amplia gama de actividades, que involucran diferentes elementos de la realidad sociopolítica y económica de la sociedad. Por ello, es posible encontrar casi tantas definiciones como autores que hayan escrito sobre el tema.

Una de las definiciones que se considera más apropiada para esta investigación en particular, es la de Stanton *et al* (1999), según la cual el mercadeo es, “...*un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de (sic) promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos*”. (p.6)

Otra de las definiciones por utilizar es la de Arens (1999), quien plantea que el mercadeo, “...*es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos percibidos de individuos y organizaciones*.” (p.13)

Ambas definiciones coinciden en las denominadas 4 P del mercadeo: producto, promoción, precio, y plaza o distribución. Tal como lo señalan Stanton *et al.* (1999), es importante incluir el concepto de *mercado meta*, el cual se define más adelante y es ampliamente usado en esta investigación. Otro aspecto por resaltar es que el fin del mercadeo es alcanzar los objetivos corporativos. La definición de Arens resalta que, además de productos, puede tratarse de ideas, bienes y servicios, lo cual proporciona una visión más completa del fenómeno.

1.1.1 La función del mercadeo en la economía de mercado

El mercadeo cumple una función muy importante en la economía de mercado, pues se ocupa del intercambio que organiza la oferta y demanda de productos o servicios. Lambin (1998) señala que este encuentro no es espontáneo, por lo que exige la organización de actividades de dos tipos:

- La organización material del intercambio, es decir, de los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.
- La organización de la comunicación, es decir, de los flujos de información que deben proceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Si se analiza la función de intercambio de bienes e información, tal como la plantea este autor, esta constituye un ejercicio que se reproducirá en los diferentes subniveles dentro de la empresa. Por lo tanto, al entender esta función en un nivel macro, se podrán reproducir los casos exitosos en los niveles micro.

Otro concepto muy utilizado es el de la evolución del mercadeo. Según Gultinan *et al* (1999), este ha evolucionado en tres etapas. La primera es la orientación a la producción, donde las empresas se preocupan por aumentar su fabricación, porque se supone que los usuarios buscarían y comprarían el producto. La segunda etapa es la orientación a las ventas, donde las empresas se centran en promocionar los productos que fabrican. La última etapa corresponde a la de la orientación al mercadeo, donde se identifica lo que quiere el usuario y se dirigen todas las actividades a atenderlo con la mayor eficiencia.

Se considera que en la actualidad las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia esta última orientación, aunque esto no significa que alguna podría estar todavía en cualquiera de las otras dos etapas o alguna combinación de ellas. Esta orientación implica a toda la organización y, por ende, no siempre se puede lograr implementar totalmente. Por ello, es preferible referirse a niveles o grados de orientación.

La orientación al mercado, según Guiltinan *et al* (1999), consiste en una perspectiva organizacional, donde se estimula la recopilación sistemática de inteligencia o información del mercado, la cual luego se difunde a través de toda la organización, lo que sirve, a su vez, para que finalmente se dé una respuesta coordinada ante la información que se ha recabado.

La recopilación de inteligencia incluye aspectos como reuniones con los clientes para determinar el tipo de producto o servicio que requerirán en el futuro, realización de encuestas entre los usuarios, consultas informales a los distribuidores y recopilación de información por parte de diversos departamentos; esto último abarca acciones tales como que el departamento de producción pueda interactuar directamente con los clientes para aprender cómo servirlos mejor.

Desde esta perspectiva, la generación de información de inteligencia no se limita a realizar estudios de mercado, sino que mediante métodos formales e informales, cualquier área de la compañía puede hacer su aporte, como el departamento de producción, en el ejemplo anterior. Y es este punto de vista el que considera muy importante entenderlo.

La segunda etapa, denominada por Guiltinan *et al* (1999) como la difusión de la inteligencia, incluye charlas informales en cada unidad de negocios, acerca de las tácticas o estrategias de las competencias, y reuniones entre departamentos para analizar nuevas tendencias de mercado. Se rescata la importancia de que la información fluya entre los departamentos, no a manera de enormes documentos que nadie tiene tiempo para leer, sino por medio de reuniones cortas o boletines que permitan comunicar las ideas a los diferentes niveles de la organización.

El último aspecto por tomar en cuenta es el lograr una respuesta coordinada, lo cual implica el tiempo que se requiere para responder a cambios de los competidores, el grado de coordinación con que estas acciones se llevan a cabo y la capacidad de emprender acciones correctivas. Este último punto, al igual que los anteriores, realmente no es fácil de

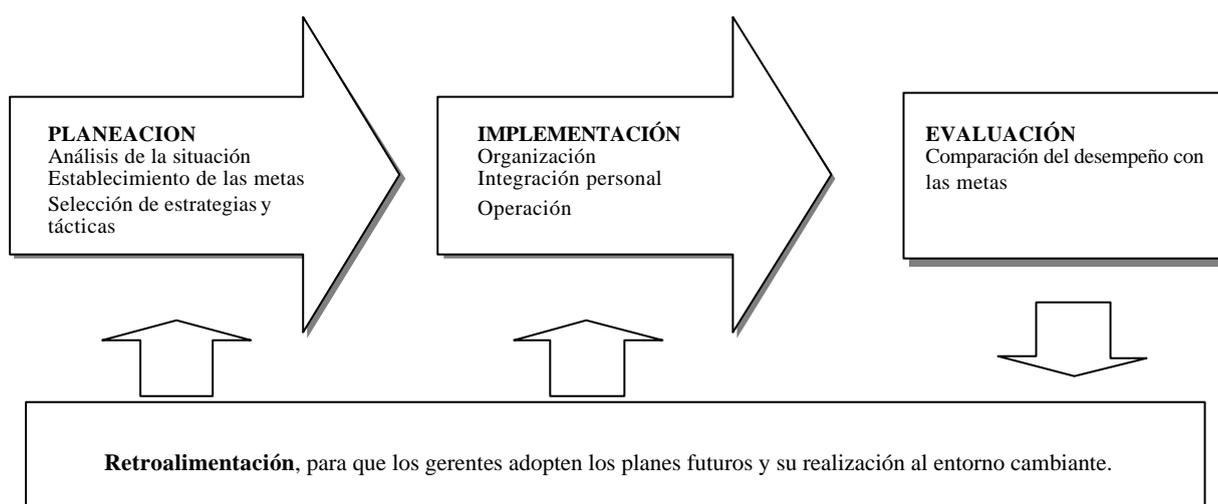
implementar. Se considera importante destacar, tal como lo plantea este autor, que esta filosofía podría traer beneficios sustanciales a la organización.

1.1.2 El proceso de planeamiento del mercadeo

La importancia del planeamiento radica, precisamente, según Gultinan *et al* (1999), en que brinda el marco de referencia para implementar la orientación hacia el mercado, mencionada en el apartado anterior.

Figura 1-1

El proceso administrativo del mercadeo



Fuente: Stanton et al. *Fundamentos de marketing*, p.57.

El planeamiento del mercadeo está inmerso en un proceso más amplio; como lo es el de su administración, el cual incluye el planeamiento propiamente, la implementación, y la evaluación mediante la retroalimentación a los gerentes, tal como se observa en la Figura 1.1.

El planeamiento del mercadeo es "*el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing*"(Gultinan *et al*, 1999, p.15). Dentro de esta perspectiva, los

autores señalan que algunas empresas consideran que el planeamiento estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro, encamina hacia el mejoramiento de la coordinación, establece estándares de desempeño para medir tendencias, proporciona una base lógica para la toma de decisiones, mejora la capacidad para afrontar el cambio y amplía la capacidad para identificar las oportunidades de mercado.

Stanton *et al* (1999. p56), por su parte, mencionan una frase elocuente con respecto a la planeación: *"Si no se sabe hacia dónde se dirige, cualquier camino lo llevará allí"*. El proceso de planeación es el que establece las bases y los límites dentro de los cuales se realizará el plan de mercadeo, el cual es *"una estructura organizada para guiar dicho proceso"* (Hiebing y Cooper, 1998, p1)

No se trata de hacer del plan un extenso texto, sobre todo si es la primera vez que lo realiza la empresa. El tener las ideas claras de hacia donde se quiere dirigir la compañía permitirá encausar las acciones y posteriormente evaluar los esfuerzos realizados.

1.2 La administración ecocéntrica

La administración ecocéntrica, según lo plantean Bateman y Snell (2000), *"tiene como meta la creación del desarrollo económico sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida en todo el mundo para todos los accionistas y participantes en las empresas"* (p.187). Bajo este tipo de administración, las empresas procuran que sus decisiones minimicen el impacto negativo sobre el ambiente en cada uno de los procesos de su operación: misión, insumos, productos en proceso y productos terminados. En cuanto a sus beneficios, estos autores señalan:

"La administración ecocéntrica fomenta el uso moderado de la energía, menores cantidades de recursos, tecnologías de producción apropiadas para el ambiente y productos con empaque ecoamigables de materiales reciclables. Esta administración minimiza el desperdicio y la contaminación y trata de renovar los recursos naturales." (p.187)

Esta técnica se basa en la responsabilidad social que tiene la empresa de reducir los daños que su operación pueda causar en el ambiente. La organización no debe conformarse con esto, sino que deber promover el desarrollo o crecimiento sostenible, el cual se define como "*...el crecimiento económico y desarrollo que cubre las necesidades actuales de la organización sin dañar la capacidad de las generaciones futuras para cubrir las suyas*" (Bateman y Snell, 2000, p.211).

Se considera que esta definición es uno de los ejes centrales de la presente investigación, ya que no se trata solamente de ofrecer productos amigables con el ambiente, como ya lo hace la empresa en estudio, sino que dirigir la planificación para fomentar el desarrollo sostenible en áreas mucho más amplias.

Por otra parte, Jiménez *et al* (2001), indican que el concepto de desarrollo sostenible establecido en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro en 1992, se entiende como un "*proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo ubica como centro y sujeto principal del desarrollo, sustentado en el equilibrio ecológico*" (p.23).

Este equilibrio ecológico está amenazado por los niveles de producción y consumo insostenibles en los que se basan los sistemas económicos actuales, principalmente de los países más desarrollados, y que son copiados por aquellos en vías de desarrollo como el nuestro.

Para la organización como un todo, así como para las diversas áreas que la componen, entender y adoptar conceptos de la administración ecocéntrica fomenta un mejor entendimiento con la forma de pensar de los consumidores finales, es decir de quienes utilizarán productos. Si los funcionarios logran comprender mejor al consumidor, se fomentará la orientación hacia el mercadeo dentro de la organización.

Por otra parte, Kras (1994) afirma que para que el planeamiento empresarial se enmarque dentro del concepto de sostenibilidad en el largo plazo, debe considerar a todos

los afectados de una empresa. Esta autora señala que los afectados o *stakeholders* son "...las personas o entidades que de alguna manera se resienten daños (sic) o quedan asociadas con la operación de la empresa en la comunidad. Incluye a: empleados, proveedores, clientes, comunidad, accionistas (dueños)" (p.34).

La responsabilidad de la empresa en el desarrollo sostenible debe ser, en opinión de esta misma autora circular y no lineal, de tal forma que acepte su responsabilidad en todo el proceso, desde los recursos naturales utilizados para la producción de los insumos hasta los desperdicios generados por el consumo del producto.

Tanto la administración ecocéntrica como el desarrollo sostenible, reconocen la importancia que tienen cada uno de los actores principales. El progreso socioeconómico requiere de las empresas. Para asegurar su sustentabilidad a mediano y largo plazo estas deben adoptar esquemas administrativos responsables con todos los elementos que son afectados o que interfieren en el proceso productivo.

1.2.1 Incidencia de los problemas ambientales en las empresas

Desde el punto de vista de Kotler (1991), durante la década de los años sesentas del siglo XX, aumenta el interés público por el ambiente natural y la preocupación por los efectos dañinos que las actividades industriales de las naciones modernas causan irreparablemente al entorno. Al respecto, este autor indica:

*"Kenneth Boulding señaló que el planeta Tierra era como una nave espacial en peligro de quedarse sin combustible si no lograba reciclar sus materiales. Los Meadowses, in **The Limits of Growth**, plantearon su preocupación por la insuficiencia de los productos naturales para mantener el crecimiento económico."*(p.136)

Estos planteamientos son muy importantes para el estudio, porque resaltan dos conceptos: la necesidad de reciclar y el efecto sobre el crecimiento económico que produce el agotamiento de los recursos naturales. Este autor llama la atención a los especialistas en

mercadeo, sobre las amenazas y oportunidades asociadas con cuatro tendencias en el ambiente natural: escasez inminente, aumento del costo de la energía, mayores niveles de contaminación, e intervención gubernamental en la administración de los recursos naturales.

La escasez inminente de ciertas materias primas plantea la necesidad de utilizarlas racionalmente. En décadas pasadas, se manejaba el concepto de los recursos naturales infinitos como el aire. No obstante, hoy se sabe que este elemento se acaba si no hay suficientes bosques. Otros recursos utilizados en la producción industrial como el agua, la madera, los alimentos, pueden renovarse, pero la tasa de renovación es mucho menor que la de consumo. Por último, recursos como petróleo, carbón y diversos minerales se acabarán en algún momento, tal vez no muy lejano, si se sigue con el ritmo de explotación actual.

La energía vital para mover las actividades industriales está basada en el petróleo. La importancia de este recurso finito es tal, que sus implicaciones van más allá del factor económico y traspasan lo político y social. En el plano político la organización de países productores de petróleo mantiene cuotas de producción a cada país para poder controlar que los precios internacionales les favorezcan. Los efectos son inmediatos: las alzas en el petróleo producen aumentos en cadena en prácticamente todos los productos y servicios.

Asimismo, las reservas de petróleo provocan que países no productores intenten afianzar sus intereses en aquellos que sí los producen, como la reciente guerra o invasión a Irak por parte de los Estados Unidos de América (EEUU) y Gran Bretaña, entre otros. La sensibilidad del mercado es tal, que con solo el anuncio de una posible guerra, los precios empiezan a subir y se mantienen en alza durante el tiempo que dura este evento.

El aumento en los niveles de contaminación causa daños irreparables en el medio ambiente. Muchos desechos son vertidos en nuestros ríos, como empaques plásticos, enseres domésticos viejos y aguas residuales sin tratamiento apropiado. Existen otras categorías de desechos, como productos químicos y nucleares, que afectan los ecosistemas o ambientes específicos como el mar, lagunas, ríos y bosques. La naturaleza es muy

sensible a estos cambios en su ambiente, y sus efectos se producen en cadena. Si una pequeña planta desaparece, hay otros seres asociados a ella, que también lo harán.

En este contexto, Kotler (1991) destaca la oportunidad de mercado que se les presenta hoy a las empresas:

“La preocupación del público significa una oportunidad de mercadotecnia para las compañías alertas. Crea un gran mercado para soluciones de control de la contaminación como depuradores y centro de reciclado. Conduce a una búsqueda de formas alternativas para producir y empaclar bienes que no causen un daño ambiental.” (p.138)

Si bien muchas empresas consideran que a corto plazo esta filosofía podría incrementarles los costos, la experiencia demuestra, por el contrario, que se puede ahorrar, al reutilizar, por ejemplo, los empaques de los productos.

Los controles y políticas gubernamentales se tornan más rigurosos cada día. Este punto, aunque un poco coercitivo, puede hacer reflexionar a los gerentes e inducirlos a que contribuyan al desarrollo de soluciones aceptables para los problemas de materias primas y de energía. Las leyes exigen cada vez más regulaciones a favor del ambiente y las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al adherirse a este movimiento. Además, se debe tomar en cuenta que la opinión pública ejerce cada vez más presión sobre las empresas localizadas en sus comunidades.

Estas variables resumen muy claramente la forma en que los problemas ambientales inciden en las empresas. Los gerentes deben analizar responsable y seriamente todos estos planteamientos. Pero el deterioro del planeta demanda más que solamente una preocupación por parte de las empresas: estas deben incorporar en sus programas acciones pertinentes que contribuyan a la protección del ambiente natural.

1.2.2 Influencia del ecologismo en el comportamiento del consumidor

El ecologismo como fenómeno socioeconómico ha impactado de una forma u otra el comportamiento del consumidor. Diversos autores coinciden en que en la última década del siglo pasado, se ha hecho un mayor énfasis en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que se consumen. El lema es: “*no más, sino mejor*”. Y el ambiente natural es parte integral de lo que los consumidores consideran prioritario para referirse a calidad de vida.

Este movimiento ha incidido para que los consumidores empiecen a exigir más productos que promuevan la conservación del ambiente. Por ejemplo, la venta de vegetales orgánicos, en cuyo cultivo no se utilizan agroquímicos. U otro caso, como la sustitución de envases en aerosol que no dañan la capa de ozono.

En nuestro país por ejemplo, la cadena de supermercado Más X Menos mantiene en algunos puntos de venta, recolectores de artículos plásticos, los cuales son reciclados para elaborar productos de este material o reutilizados, como los envases de bebidas. Esto recolectores están siempre rebosados de materiales, lo cual es una pequeña muestra del interés de un grupo de consumidores costarricenses por conservar el ambiente.

1.2.3 El *marketing verde*

Este movimiento ecologista, según Lambin (1998), ha provocado que surja un nuevo tipo de consumidores: "los verdes". Estos promueven que se consuma de tal forma que se hagan compatibles las necesidades de los individuos y la protección del entorno. Su acción consiste en incitar a productores y distribuidores a desarrollar y a distribuir productos más sanos y ecológicamente limpios.

Stanton (1999) menciona que para Roper Starch Worldwide, empresa estadounidense de investigación de mercados,

"...un error común de las empresas es que sólo mencionan los beneficios de su producto para el ambiente y no mencionan los beneficios para el consumidor.

Para satisfacer a los "consumidores ecológicos", un producto también debe ser competitivo en factores como el precio" (p.40)

Es muy importante considerar esta observación en el caso del mercado costarricense, ya que, si bien existe un grupo de consumidores “verdes”, no se puede obviar que los problemas del manejo de la basura en general y de los desechos sólidos que podrían ser reciclados, se deben en gran medida al factor cultural. Por consiguiente, la empresa en estudio no puede restar importancia a otros aspectos de la mercadotecnia, como el precio y la distribución. Asimismo, deberá prestar atención al fomento de una “cultura organizacional” hacia el reciclaje, en las empresas a las que pretenda vender sus productos.

1.3 La definición de los objetivos: características principales

El plan de mercadeo formula una serie de objetivos o metas, los cuales suelen ser en algunas ocasiones explícitos y en otros tácitos. No obstante, es importante plantear cuáles son las características que debe tener para que existan más posibilidades de cumplirlos.

Stanton *et al* (1999) enumeran las siguientes:

- ◆ Ser claros y específicos
- ◆ Formularse por escrito
- ◆ Ser ambiciosos, pero realistas
- ◆ Ser congruentes entre sí
- ◆ Ser en lo posible, susceptibles de una medición cuantitativa
- ◆ Realizarse en un determinado período

Estos autores señalan con precisión las características que desde hace ya varios años se toman como básicas para la redacción de objetivos. Pero, a pesar de no ser novedosas, con frecuencia no se aplican en los planes. Se considera que la gerencia es la encargada de fomentar el uso de objetivos con estas características, para que los funcionarios tengan claro lo que se busca, y también para poder evaluar con bases claras si al final del período se cumplen o no.

Para llegar a cumplir estos objetivos, el plan contendrá estrategias y tácticas. El término estrategia, que deriva del arte de la guerra se ha sido definido de muchas maneras. Para los fines del presente estudio, se utiliza la presentada por Stanton *et al* (1999):

"En la administración de empresas, una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos". La táctica, por su parte es " un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Además, generalmente abarca periodos más breves." (p.59)

Con base en lo anterior, se pone de relieve la importancia no solo de plantear adecuadamente los objetivos, sino que, para poder alcanzarlos, hay que recurrir a dos tipos de propuestas: las estrategias, que dan los lineamientos generales y para cuyo establecimiento la organización requiere una fase de reflexión; y posteriormente, las tácticas, que permiten indicar acciones específicas para aplicar las estrategias y cumplir los objetivos. Es importante mencionar que estos tres conceptos pueden requerir ajustes durante el período de ejecución del plan, si las circunstancias dentro de la empresa y fuera de ella cambian radicalmente.

1.4 Las decisiones de mercadeo del producto

Dentro de la mezcla de mercadeo, se toman en cuenta el producto, la promoción, el precio y la distribución. El primero de ellos, el producto, debe estar ideado, desde el primer momento para llenar las necesidades del consumidor. Para ello, se deben tomar en cuenta una serie de aspectos entre ellos el ciclo de vida, los atributos y el mercado meta.

1.4.1 El ciclo de vida del producto: la fase de introducción

La estrategia que se puede aplicar en un plan de mercadeo depende, en primera instancia, del ciclo de vida del producto, el cual comprende la introducción, el crecimiento,

la madurez y la declinación o descenso. La empresa T&T tiene relativamente poco tiempo de haber iniciado operaciones, por lo que para efectos del presente estudio, se ahonda solamente en las etapas de introducción y crecimiento, que se consideran son las que enmarcan la situación de la compañía.

En la etapa de introducción, según Guiltinan *et al* (1999), el producto es nuevo en el mercado. Como no tiene competidores directos, debe haber un esfuerzo de parte de la compañía por educar al consumidor acerca de para qué sirve el producto, la forma de utilizarlo, quién lo fabrica y dónde lo puede comprar. Durante esta etapa, el impacto del precio en la demanda primaria es muy fuerte, no así en la participación de mercado. Otro aspecto a considerar en esta etapa es que la fuerza de ventas suele buscar la distribución en los almacenes más grandes.

Lambin (1998), por otra parte, indica que en la fase de introducción, el modelo prevé una evolución relativamente lenta de ventas del producto. Esto se debe, a que podrían darse problemas como resultado de la nueva tecnología; los distribuidores podrían mostrarse reticentes a referir el producto; los compradores potenciales pueden ser lentos en modificar sus hábitos de consumo, y la empresa se encuentra sola en el mercado, al menos por un tiempo.

Se debe calcular cuánto podría durar esta etapa, la cual es crucial para efectuar las estimaciones de flujo de efectivo, los que suelen ser muy negativos. Los gastos de *marketing*, añade Lambin (1998), están destinados a estimular la distribución e informar al mercado. Los costos de producción también son elevados por el escaso volumen de producción. Por lo tanto, cuanto más corta sea esta fase, mejor, porque reduce la incertidumbre. La duración dependerá, en parte, de la importancia de la ventaja procurada por el nuevo producto; de si esta es rápidamente percibida y comprendida por el grupo objetivo, y de que haya ausencia de costes para el consumidor debido al cambio de tecnología.

Para fomentar la demanda, se debe divulgar la existencia del producto, informar al mercado sobre las ventajas de la innovación, incitar a los compradores a probar el producto e introducir el producto, en las redes de distribución. Además, los objetivos prioritarios durante esta fase se centran en la información y educación del mercado.

En cuanto a la etapa de crecimiento, Guiltinan *et al* (1999), señalan que durante esta fase:

“... el producto es ampliamente conocido y las ventas crecen rápidamente debido a que ingresan nuevos compradores al mercado y, quizá, porque los compradores encuentran nuevas formas de uso del producto. El crecimiento de las ventas estimula que muchos competidores ingresen al mercado y el aumento de la participación de mercado se convierte en una tarea de marketing muy importante.”(p.189)

Algunas de las implicaciones estratégicas más importantes de esta etapa, son según Lambin (1998), que el *marketing* debe concentrarse en expandir el mercado al que se llega y la penetración del mismo. Asimismo se debe concentrar en crear una imagen de marca fuerte y propiciar la lealtad del cliente.

Se considera que el conocer acerca de las características del ciclo de vida del producto, le permite a la empresa reconocer en que etapa se encuentra y realizar las acciones necesarias para aprovechar las situaciones ventajosas que manifiesta el mercado. Asimismo, permite estar alerta para detectar cuando se manifiesten los primeros síntomas de la etapa siguiente.

1.4.2 El concepto del atributo

De acuerdo con Lambin (1998), se entiende por atributo la ventaja buscada por el comprador, que le genera el producto o servicio, la satisfacción y por ende, se convierte en un elemento para escogerlo. Se debe procurar conocer bien cuáles son las características objetivas o técnicas de ese atributo. Al respecto, este mismo autor señala:

"No todos los atributos tienen la misma importancia a los ojos del comprador. La importancia de un atributo para un individuo refleja los valores o las prioridades que este individuo reserva a cada una de las ventajas aportadas por la marca, considerando que está dirigido necesariamente a efectuar arbitrajes entre las ventajas buscadas."(p.119)

Los consumidores en la actualidad desean adquirir lo mejor en cuanto a producto, servicio y rendimiento al más bajo costo. Como no pueden encontrar todo en un solo producto, deben elegir, por lo cual es muy importante que la empresa conozca las prioridades de los consumidores.

Al conocer la importancia que tienen los atributos para los consumidores, la empresa puede implementar estrategias de segmentación, aspectos que se comentan seguidamente.

1.4.3 La segmentación y selección del mercado meta

Stanton *et al* (1999) definen el concepto de segmentación como:

"...el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda" (p.137)

Este mismo autor considera que el proceso de segmentación de mercado debe seguir los siguientes pasos:

1. Identificar la corriente y potencial deseado que existen en un mercado.
2. Identificar las características que distinguen los segmentos.
3. Determinar quién tiene cada necesidad.

La segmentación de mercado es un paso indispensable para definir el mercado meta al que se dirigirá la empresa. Un viejo dicho en mercadeo que expresa que *"no todos los productos son para todo el mundo, ni todo el mundo para todos los productos"*. Es decir, que la opción de encontrar nuevas oportunidades de mercado a partir de su segmentación, es una posibilidad latente que los gerentes deben aprovechar.

El mercado meta u objetivo, estará constituido, a su vez, por aquellos individuos a los que la empresa dirige los esfuerzos de mercadeo. Para Kotler (1991), el mercadeo meta es el “*conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía*” (p.730).

Este concepto menciona dos puntos importantes de señalar. Primero, que el mercado meta se refiere a un grupo delimitado de clientes. El conjunto puede estar formado de unas cuantas decenas a millones de personas. Y segundo, que se intenta satisfacer las necesidades de este grupo. Se trata de definir mercados con características homogéneas que permitan alcanzarlo de una manera más precisa en los procesos de flujo de mercadería y de comunicación. Por ello, cuanto más conocimiento se tenga de quienes forman el mercado meta, se podrá planificar de una forma más acertada las acciones por seguir.

1.5 Las decisiones de mercadeo para la distribución

Para las decisiones estratégicas de distribución, se debe tomar en cuenta que, en la mayoría de los mercados, el alejamiento físico o psicológico entre productores y compradores es tal, que se requiere utilizar intermediarios para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Es necesario un canal de distribución para desarrollar todas las tareas y funciones que suponen las relaciones de intercambio, conforme a las expectativas de los compradores potenciales. El uso de intermediarios implica por consiguiente, una pérdida de control de la empresa, sobre algunos elementos del proceso (Lambin, 1998).

1.5.1 Las funciones del canal de distribución

Un canal de distribución, según Lambin (1998), puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin

de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales. Estas partes son los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores.

Todo canal de distribución desempeña un cierto número de tareas o de funciones necesarias para la realización del intercambio. De una manera general, el papel de la distribución es reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de consumo, con la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado valor añadido de la distribución.

Dentro de la función de distribución, Lambin (1998) plantea conceptos importantes con respecto a la utilidad. La utilidad de estado, en primer lugar, se refiere a las transformaciones materiales que deben sufrir los bienes para poder ser consumidos. La utilidad de lugar, por su parte, alude a las transformaciones espaciales, como el transporte, para ubicarlas en un espacio donde estén disponibles para el usuario. Por último, la utilidad de tiempo corresponde a las transformaciones temporales, como el almacenamiento, que permiten al usuario la disponibilidad del bien.

La utilización del concepto de utilidad, entendido como la “*ganancia o provecho que se saca de una cosa*” (Diccionario Vox, s.f., p. 1692), dentro de la temática de la distribución, es un enfoque que permite hacer más funcional, en el plan, el uso de conceptos abstractos como el tiempo, el estado, o el lugar.

De manera más precisa, las funciones de la distribución, según Lambin (1998), implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

- ◆ Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar del consumo.
- ◆ Fraccionar: toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
- ◆ Almacenar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso.

- ◆ Surtir: toda actividad que permita la constitución de conjuntos de productos especializados o complementarios adoptados a unas situaciones de consumo o uso.
- ◆ Contactar: toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
- ◆ Informar: toda actividad que permita mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones básicas, los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de la entrega, del mantenimiento, de las garantías acordadas, etc. De manera general, el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

1.5.2 Los tipos de intermediarios

Como lo indica Lambin (1998), existen diferentes tipos de intermediarios, como los mayoristas, los detallistas, los autoservicios, los agentes y los corredores, y las sociedades de servicios de distribución.

Los mayoristas venden principalmente a otros revendedores, tales como los detallistas o los clientes institucionales (hoteles o restaurantes), pero no venden a los consumidores finales.

Los detallistas, por su parte, venden los bienes y los servicios directamente a los consumidores finales. Los detallistas adquieren los productos, y su remuneración es el margen entre el precio de compra pagado y el precio de venta a los consumidores.

Los autoservicios según el mismo autor, se caracterizan por tener un surtido concentrado en los artículos más demandados; compran a los proveedores, con tasas de margen reducidas y precios de venta en general bajos. Asimismo, mantienen una política promocional dinámica para atraer clientes al local. Logran economías de escala en

transporte, porque por lo general los proveedores asumen este rubro, y en personal de atención a clientes, precisamente por su carácter de autoservicio. Por último, obtienen importantes beneficios financieros, al realizar ventas de contado y pagar a los proveedores en plazos largos de unos 90 días.

En cuanto a los agentes de venta, estos, no adquieren en ningún momento la propiedad del producto; solo llevan el producto a los puntos de venta o al usuario final y se les paga por comisión.

Las sociedades de servicios se dedican a realizar las funciones de distribución y almacenamiento, pero también pueden ejercer funciones de compra o venta, por su experiencia y especialización. Algunas de estas sociedades son los transportistas, almacenes, agencias de publicidad, intermediarios financieros, etc.

Los intermediarios son una parte esencial de la operación de una empresa. Se debe conocer las características de cada uno de ellos, para que sean tomados en cuenta en las decisiones con respecto a la distribución. El valor añadido que crean los intermediarios permite que estos sean remunerados mediante un margen de distribución, es decir, con la diferencia entre el precio de venta y el consumidor final o siguiente intermediario, si lo hubiera.

1.5.3 El *trade marketing*

El *trade marketing* es una estrategia de distribución que “*consiste simplemente en aplicar la gestión marketing a los distribuidores, vistos no como intermediarios, sino como clientes*”, (Lambin, 1998, p.454).

Este proceso, supone cuatro etapas según lo expone este autor:

1. El análisis de las necesidades, es decir, comprender los modos de funcionamiento de los distribuidores y sus esperanzas.

2. La segmentación de los distribuidores o la identificación de distribuidores que tienen las mismas necesidades y esperanzas.
3. La elección de un segmento objetivo al que el fabricante se dirigirá principalmente.
4. La elaboración de una oferta adaptada al lo segmentos objetivo.

El aplicar la gestión de mercadeo a los distribuidores implica aplicar en gran medida, aplicar parte de conceptos como mercado meta, necesidades por satisfacer y el uso de estrategias y tácticas. El retomar esta forma de pensar acerca de los distribuidores, permite enfatizar la importancia del intermediario, el cual permite que el producto de la compañía llegue, mediante varias etapas al consumidor final. Se quiere resaltar, también, que el intermediario puede ser una fuente de información o de inteligencia. Mantener flujos de comunicación apropiados le permite a la compañía estar alerta ante situaciones que la afectan, y poder aplicar medidas correctivas.

1.6 Las decisiones de mercadeo para el precio

En la empresa, el problema del precio se sitúa en una doble perspectiva: el precio es, a la vez, un instrumento de estimulación de la demanda, al mismo nivel que la publicidad, por ejemplo, y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

La elección de una estrategia de precio implica, pues, el respeto de dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir, la determinación del precio del producto en relación con las restricciones de coste y de rentabilidad; y: la coherencia externa, es decir, la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos competitivos. Además, las decisiones en materia de precios deben ser coherentes con las decisiones de posicionamiento del producto y con la estrategia de distribución.

1.6.1 Principales aspectos que influyen en la fijación del precio

Lambin (1998) plantea que, si bien todas las empresas tienen la meta de obtener el máximo beneficio económico, que les sea posible, este objetivo puede llevarse a la práctica en diferentes formas, las cuales se pueden agrupar por medio de categorías.

La primera categoría se refiere a los objetivos de beneficio, que *“son bien la maximización del beneficio, o bien la obtención de una tasa de rentabilidad sobre el capital invertido juzgada suficiente.”*(p.472). La segunda categoría se centra en el volumen, por lo que se tiende a maximizar la cifra de ventas o la cuota de mercado.

La tercera categoría es la de los objetivos centrados en la competencia, los cuales buscan

“...bien la estabilización de los precios, o bien la alineación con los competidores. Es un cierto número de industrias dominadas por una empresa líder, el objetivo es establecer una relación estable entre los precios de los diferentes productos en competencia y evitar fuertes fluctuaciones de precios que podrían afectar la confianza de los compradores.” (p.472)

Se considera que este objetivo es el que explica, en una forma más clara, la situación de las pequeñas empresas, porque se dan cuenta de que ellas no pueden ejercer influencia alguna sobre el mercado, sobre todo si una empresa domina, como es frecuente en situaciones de oligopolio, donde los productos de la competencia presentan muy pocas diferencias. En algunos de estos casos, la empresa prefiere enfocar sus esfuerzos a formas de competencia fuera del precio.

1.7 Las decisiones de mercadeo para la promoción

La reunión de las condiciones materiales del intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste entre la oferta y la demanda. Para que el encuentro entre oferentes y demandantes pueda ejercerse, deben establecerse flujos de comunicación entre las diferentes partes del proceso de intercambio, especialmente por iniciativa de la empresa.

Lambin (1998) se refiere a la comunicación de *marketing* como el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.

Se considera que, en semejanza al concepto de *trade marketing* referido a los distribuidores, la comunicación de *marketing* intenta aplicar la orientación de esta disciplina hacia todos los diversos públicos con los que se tiene relación.

1.7.1 La proyección de ventas y sus métodos

Guiltinan *et al* (1999) conceptúan la proyección o pronóstico de ventas, como “... *una estimación de las ventas probables de una marca del producto durante determinado periodo en un mercado específico, suponiendo que se aplique un plan de marketing previamente establecido*” (p.193).

Esta definición es importante, porque si bien es cierto, cualquier empresa puede efectuar un cálculo de lo que espera vender, hay una serie de actividades de mercadeo, que incide en los resultados, ya sea que se le hayan planteado de una manera explícita o no.

La proyección de ventas es una de las tareas más delicadas dentro de una empresa, pues su estimación o subestimación, con respecto a lo real, podría incluso acarrear desperdicios en áreas como la de producción, o falta de insumos. Por eso existen diversos métodos, muchos de ellos basados en técnicas estadísticas como los análisis de correlación, donde se miden las variaciones entre dos series de datos. No obstante, para efectos de este estudio se ahondará en tres de los más utilizados.

El primero de ellos es el análisis de ventas pasadas y de tendencias. De acuerdo con Guiltinan *et al* (1999), este método es muy común y para el pronóstico. Se toma un simple incremento porcentual, aplicado al volumen obtenido en el año anterior o el promedio de algunos años precedentes. Si bien esta es una técnica sencilla y barata, es poco confiable

debido a que el ambiente en que se desarrollan las actividades de la empresa es muy cambiante en la mayoría de los casos.

El análisis de tendencias parte de la misma base que el anterior, pero es una técnica más complicada. Como lo indican los mismos autores:

“...es un tipo de proyección de ventas a largo plazo, generalmente calculado por un técnica estadística denominada regresión. Sin embargo, la complejidad estadística del análisis de tendencias a largo plazo no compensa la debilidad intrínseca de fundamentar las estimaciones futuras exclusivamente en la actividad pasada de venta.s.” (p.195)

Aunque este método presenta el mismo problema del anterior, por estar basado en las ventas pasadas, es utilizado por muchas empresas que quieren utilizar incorporar alguna técnica estadística, pero que sea relativamente barato.

El segundo método consiste en la participación de la fuerza de ventas, donde se recopilan las estimaciones de todos los vendedores referentes a sus territorios y cuentas asignadas. Si bien Gultinan *et al* no lo mencionan, estas estimaciones deberán ser evaluadas por la jefatura inmediata, debido a que se podrían presentar subestimaciones por conveniencia propia, o sobrestimaciones por falta de experiencia.

El tercer método lo denomina el juicio de los ejecutivos y consiste en reuniones que se llevan a cabo para recabar estimaciones acerca de las ventas futuras. Si los ejecutivos tienen experiencia y fundamentan bien los volúmenes, este método podría ser bastante exacto.

Es importante agregar que, normalmente, las compañías utilizan varios métodos, pues estos se complementan.

1.7.2 La fuerza de ventas

Es una comunicación "a la medida", personal y bilateral (un diálogo), que aporta informaciones a la empresa y que es más concebida para incitar al cliente a una acción inmediata.

Este tipo de actividad de promoción llega a considerarse hace unas décadas como un poco anticuado, sobre todo por la molestia que producen los insistentes vendedores de casa a casa, así como por la introducción de nuevas tecnologías como la Internet.

No obstante, el papel de la fuerza de ventas sigue siendo clave para la actividad de mercadeo. La gerencia efectiva de ventas, según Guiltinan *et al* (1999), es importante porque la responsabilidad en la ejecución de ventas y distribución es altamente descentralizada; por ello la eficacia de los programas depende de un gran número de personas.

Para formar una fuerza de ventas competente se requiere seleccionar a los vendedores, los cuales deben superar la etapa de reclutamiento y, posteriormente, la de entrenamiento. Se pueden utilizar diversas herramientas para mejorar las técnicas de venta, entre ellas el uso de ayudas audiovisuales y literatura agradable.

Sin una fuerza de ventas capacitada y motivada, la empresa difícilmente logrará sus objetivos. En consecuencia lo anterior debe complementarse con un programa de compensación competitivo y factible para la empresa.

1.7.3 La promoción de ventas

Lambin (1998) indica que la promoción de ventas comprende el conjunto de estímulos que, de una forma no permanente y a menudo local, reforzará temporalmente la acción de la publicidad o la fuerza de ventas, y que se pone en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico.

Por su parte, Guiltinan *et al* (1999) plantean que, mediante la promoción de ventas a consumidores finales, se pueden estimular cinco tipos básicos de acciones por parte del comprador: consultas, ensayo del producto, recompra, construcción de tráfico en el almacén y aumento de la tasa de compra. Si la promoción de ventas se dirige a los comerciantes o distribuidores, se pueden llevar a cabo las siguientes actividades: impulsar el producto a través del canal de distribución, e impulsar la compra del producto por parte del consumidor. A este último término también se le conoce como empuje, ya que busca el éxito de la promoción al persuadir al consumidor para que pida el producto en el punto de venta y que, de esta forma, el intermediario se vea en cierta forma “obligado” a comprarlo.

1.7.4 La publicidad

Lambin (1998) señala que la publicidad es una comunicación de masas, pagada, unilateral, que demanda de un anunciador presentado como tal, y concebida para apoyar directa o indirectamente las actividades de la empresa.

La función que ejerce la publicidad requiere, según Guiltinan *et al* (1999), del establecimiento de objetivos específicos. Esto se puede justificar, en parte, en que la comunicación de masas permite reducir los costos asociados a llevar el mensaje de la empresa a miles de personas del mercado meta. Establecer los objetivos posibilita que quienes los van a implementar, generalmente la agencia de publicidad, tengan claro cuál es el enfoque de la empresa. Asimismo, al determinar lo que se quiere alcanzar, se deberá asociar un presupuesto para poder ejecutarlo. Y, por último, tal como se menciona anteriormente, los objetivos claramente establecidos permiten evaluar y comparar los resultados con respecto a períodos anteriores y a la competencia.

1.7.5 Las relaciones públicas

Las relaciones públicas han ido ganando terreno dentro de los diferentes niveles de la organización. Sus funciones no siempre han sido bien entendidas por las altas jerarquías. No obstante, como lo apunta Lambin (1998),

“...tienen por objetivo establecer, a través de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido, un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua entre una organización y el público. Se trata pues menos de vender que de obtener un apoyo moral que facilite la continuidad de la actividad.” (p.254)

Esta definición muestra que el rango de acción de las relaciones públicas no solo es amplio, sino que también tiene una influencia profunda en los aspectos morales de la organización y su relación con el entorno.

Además de estos medios de comunicación tradicionales, hace falta agregar los medios de comunicación directa, entre ellos los salones, ferias y exposiciones, la publicidad postal (*mailing*), el *tele-marketing*, la venta por catálogo (VPC) y la venta en reuniones.

1.8 El control del plan de mercadeo y ventas

El plan de mercadeo debe incluir intervalos de control, para conocer si se está cumpliendo y cuáles las modificaciones se deben realizar. En este sentido, Guiltinan (1999) *et al* destacan que *“de hecho, rara vez los resultados irán precisamente de acuerdo con el plan, ya que pueden presentarse cambios en las acciones competitivas, en la disposición y la capacidad de compra de los clientes, o en otro factor del entorno”* (p.424).

De acuerdo con estos autores se deben seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar las medidas de desempeño que se deben controlar
2. Comparar el desempeño real y el planeado con intervalos de tiempo apropiados
3. Especificar el grado de desviación aceptable
4. Identificar las implicaciones de las desviaciones

5. Modificar el plan para controlar el rumbo hacia los objetivos

Para que el control de plan de mercadeo y ventas sea provechoso, el gerente debe incluir estos indicadores desde el principio, y no esperar a que ya se haya ejecutado para determinarlos. La razón es que se podría ver influido por intereses personales, para desestimar indicadores cuyo desempeño no esté dentro del rango previsto. De hecho, estos indicadores deberán ser decidirse en conjunto con la gerencia general, quien aportará una opinión más imparcial.

Finalmente, al ahondar en diferentes aspectos del mercado y ventas de una organización, se pone de relevancia, el papel fundamental que estas disciplinas ejercen dentro de la economía de mercado. Puede, a su vez, ser un instrumento que permita el desarrollo sostenible del ambiente y por ende del planeta.

En el siguiente capítulo se penetra en el interior de la empresa objeto de estudio, T&T, para describir el tipo de empresa del que se trata, su organización interna, los productos que comercializa, y otros aspectos de mercado y ventas relevantes.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA TINTAS & TÓNERS DE COSTA RICA: DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1 El inicio de la empresa

La empresa T&T inicia operaciones en setiembre del 2000. El negocio surge cuando uno de los socios y actual presidente de la compañía, empieza a utilizar cartuchos compatibles de una empresa que los distribuía en nuestro país. Busca varios posibles proveedores hasta que, por medio de una referencia, contacta a la empresa Bright Cartridges de Asia, a través de su página en Internet, y prueba algunas muestras de producto.

La compañía Bright Cartridges vende estos productos desde al año 1992. Algunos de los aspectos que captan la atención del socio, se encuentra que la misma empresa diseña el producto y lo fabrica, bajo el control de un departamento de investigación y desarrollo de más de treinta ingenieros. Además, sus procesos de diseño, producción, distribución y servicio han sido certificados por el ISO-9001, otorgado por la *Internacional Standardization Organization* (ISO).

Al ser consultado al respecto, el presidente de la empresa T&T, manifiesta *‘noté que los precios de Bright Cartridges podían competir con los de esta empresa (local), además de que las recargas resultaban muy atractivas económicamente (...) y era un concepto nuevo y atractivo’* (Comunicación personal, 23-06-2003).

La empresa asiática solicita un plan de negocios. Un equipo multidisciplinario de conocedores de administración, ventas, informática y comunicación lo prepara cuidadosamente. La compañía proveedora lo revisa y se logra obtener la representación de sus productos para Costa Rica.

En cuanto el primer pedido llega a las instalaciones, se contrata a un Gerente de Ventas y a una Asistente para iniciar las operaciones comerciales. Desde entonces, la empresa ha concentrado sus esfuerzos en tener una red de distribuidores que permita cubrir diversos puntos geográficos, a los que no es posible llegar mediante la estructura de la empresa.

Al comienzo, la compañía logra que los *kits* de recarga sean mencionados en un reportaje publicado en La Nación, uno de los principales periódicos del país. Este primer impulso publicitario, le permite empezar a dar a conocer sus productos, ya que se reciben numerosas llamadas de personas interesadas en ellos.

En esta época del inicio del negocio, por tratarse de productos innovadores como los *kits* de recarga, los cartuchos compatibles, los tóners remanufacturados, y los papeles fotográficos, a menor precio que los originales, existen pocos competidores. Esto le permite a la empresa crecer con cierta rapidez y mantener márgenes de ganancia relativamente altos.

2.2 Descripción de la situación actual

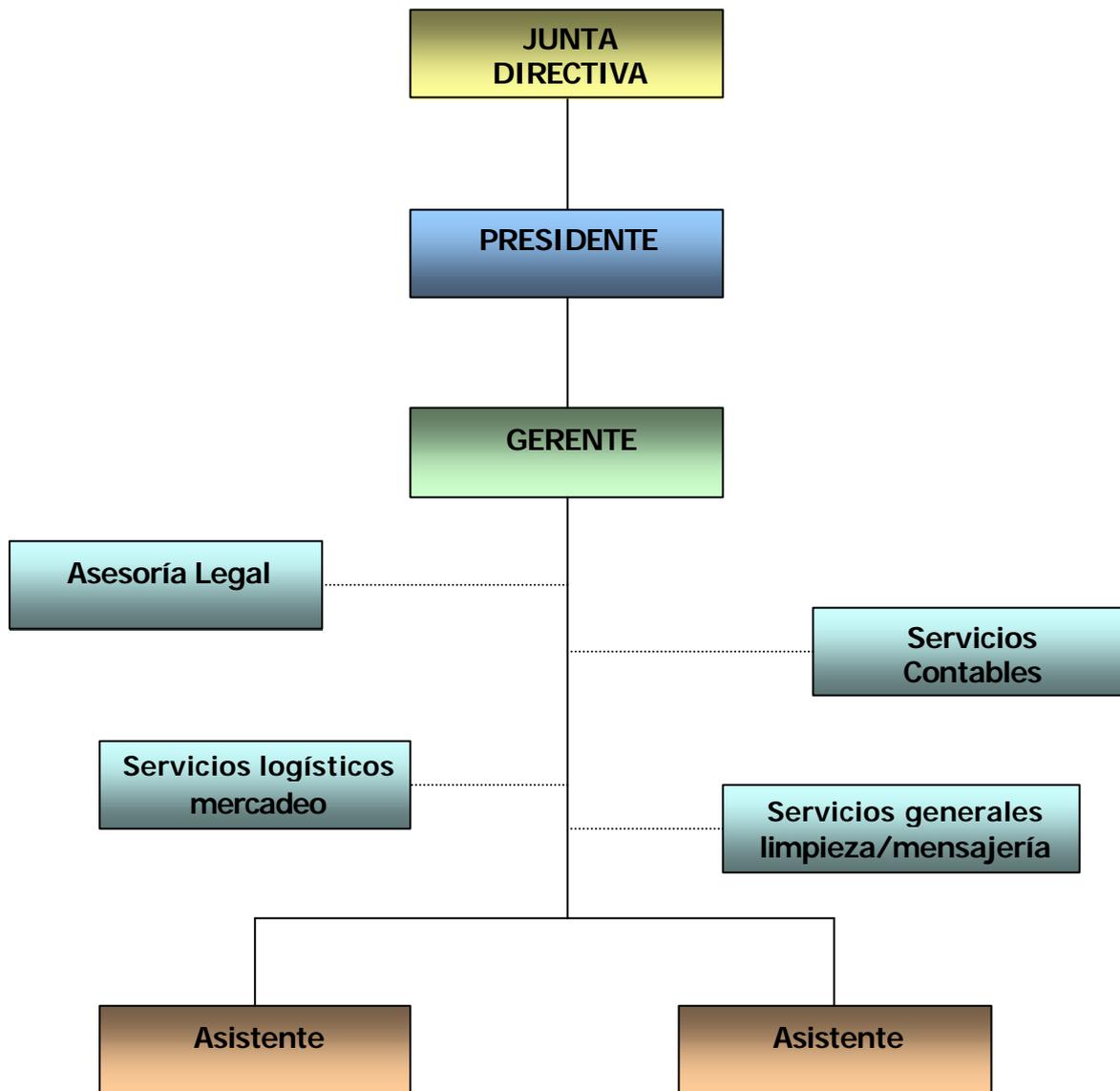
2.2.1 Organización de la empresa

Una de las políticas de los socios de la empresa es procurar el crecimiento controlado del personal. Por ello, la empresa tiene solo tres personas contratadas propiamente: la Gerente, la Recepcionista, quien también funge como Asistente Administrativa y la Asesora de Ventas.

Las demás funciones que se requieren para la operación del negocio, se ejecutan por medio de contrataciones externas, entre ellas los servicios legales, de mensajería, de limpieza, contaduría y una asistente administrativa adicional. (Ver Figura 2.1)

Asimismo, cuando se realizan actividades promocionales se contratan demostradoras y los servicios de transporte del material y mercadería.

Figura 2-1
Organigrama
Empresa: Tintas & Tóners de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Las funciones específicas del personal de la empresa

El resultado de la observación participante, realizada en la empresa T&T, permite hacer una lista detallada de las funciones o actividades de sus empleados. Es importante resaltar que, si bien cada persona tiene asignadas sus funciones, por tratarse de una empresa pequeña, es común que los empleados tengan que “hacer de todo un poco”, dada la reducida cantidad de personal. En el Cuadro 2.1 se detallan las funciones de la Gerente, la Asesora de Ventas y la Asistente Administrativa de la empresa.

Las áreas de funciones comunes se presentan especialmente en las actividades operativas. Si bien las funciones de atención de llamadas, trámites de facturación, preparación de pedidos, trámite de cobro para facturas pendientes y archivo de documentos están asignadas a la Asistente Administrativa; tanto la Asesora de Ventas, como la Gerente también las realizan si el volumen de trabajo requiere apoyar a la Asistente.

En el caso de la entrega de pedidos, trámites de cobro de facturas pendientes, recopilación y digitación de datos para informes o análisis y preparación de ofertas para contrataciones públicas, cada una de las funcionarias tiene asignado un rol dentro del proceso. Por ejemplo en el caso de las labores de inteligencia, la Asesora de Ventas y la Gerente se encargan de recopilar información de la competencia, tanto en puntos de venta, como en caso de expedientes de contrataciones públicas. La Asistente Administrativa se encarga de digitar los datos y la Gerente de realizar las comparaciones y análisis respectivo.

La Asesora de Ventas realiza actividades propias a su puesto tales como la participación en ferias, la prospección y contacto de clientes potenciales, la inscripción de la empresa ante las proveedurías institucionales, todo esto con la supervisión de la Gerente. Las únicas dos funciones específicas de la Asesora de Ventas son el llevar el reporte de llamadas y visitas en base de datos y la preparación de informes a la Gerencia.

Finalmente, las actividades que realiza solamente la Gerente son el estudio de las solicitudes de crédito de los clientes, la búsqueda de nuevos productos para la venta, los

trámites de compra de mercadería al proveedor asiático, los estudios de fijación de precios, la coordinación de actividades promocionales, el control de los estados financieros, la asignación de tareas nuevas, la preparación, ejecución y control de planes anuales, y la presentación de informes y planes anuales al Presidente.

2.2.3 El proceso de planificación del mercadeo

Los personeros de la empresa T&T reconocen la importancia de la planificación, como parte del proceso administrativo, en general y del mercadeo en particular. Al inicio del negocio, la principal preocupación de la empresa era crear una base de clientes que les permitiera llegar a un punto de equilibrio entre gastos e ingresos.

No obstante, de acuerdo con la Gerente de la empresa:

“...a los pocos meses de haber iniciado la operación de la empresa, se estaba logrando un nivel de ventas bastante satisfactorio. No obstante, los procedimientos administrativos, tales como control de ventas, de inventarios, otorgamiento de créditos, cobros y realización de nuevos pedidos, entre otros no se estaban realizando de una manera sistemática. Por ende, la información era escasa, difícil de generar y poco confiable.”
(Comunicación personal, 23-06-2003)

Por ello, la empresa decide contratar a la actual Gerente, para que se encargara de sistematizar las labores administrativas. El grupo de empleados empieza a mejorar los mecanismos de controles tales como caja de ventas, caja chica, inventario, pagos y cobros. En este punto, la empresa se concentra en la operación del negocio que les toma cerca de un año de labores.

Una vez que se cuenta con una estructura administrativa de base, tanto la gerencia como los socios, empiezan a enfocar más sus esfuerzos en la planificación del negocio a un mediano plazo.

Figura 2-2
Empresa T&T
Funciones del personal

FUNCIONES	GERENTE	ASESORA	ASISTENTE
Atención llamadas.	█	█	█
Trámites de facturación.	█		█
Preparación de pedidos.	█		█
Entrega de pedidos			█
Manejo y cierre de caja de ventas			█
Registro y conteo de inventario.			█
Control sobre cierres de inventario.	█		
Control de calidad sobre mercadería nueva.			█
Manejo y liquidación de caja chica.	█		
Archivo de documentos.	█	█	█
Revisar y contestar correspondencia electrónica.	█		
Coordinación de mensajería.			█
Cotización de productos o servicios para uso interno.	█		█
Compra de artículos de oficina.	█	█	
Trámites de cobro facturas pendientes.	█	█	
Trámites bancarios.			█
Trámites ante el INS; CCSS, Municipalidad.			█
Preparación de planilla quincenal.			█
Trámites de pagos a empleados y proveedores.		█	█
Recopilación y digitación datos para informes o análisis.		█	█
Coordinación de actividades promocionales.			█
Participación en ferias.		█	█
Prospección y contacto clientes potenciales.		█	
Visitas a clientes actuales y potenciales.		█	
Inscripción ante proveedurías institucionales.		█	
Revisión de expedientes y nuevas contrataciones.	█		
Preparación de ofertas para contrataciones públicas.	█		█
Reportes de llamadas y visitas en base de datos.		█	
Estudio de solicitudes de crédito a clientes.	█		
Preparación de informes a la gerencia.		█	
Búsqueda de nuevos productos para la venta.	█		
Trámites de compra de mercadería.	█		
Estudios de fijación de precios.	█		
Coordinación de actividades promocionales.	█		
Control de estados financieros	█		
Asignación de tareas nuevas a empleados.	█		
Preparación, ejecución y control de planes anuales.	█		
Presentación informes y planes anuales al presidente.	█		

Fuente: Elaboración propia con base en la observación participante.

Al ser consultada la Gerente si en la empresa se lleva a cabo un proceso de planificación, implementación, control y retroalimentación, tal como lo señalan Stanton *et al* (1999), la funcionaria reconoce que estas actividades se realizan, pero sin un mecanismo sistemático y formal.

El intento más cercano por lograr esta sistematización es el borrador del plan de mercadeo y ventas que se elabora este año. Según la Gerencia, este plan refleja que, a pesar de ser una empresa pequeña, existe una orientación hacia el mercadeo.

2.2.4 Los productos de la empresa

La empresa T&T importa casi cien productos distintos para diversas líneas, pero existen dos líneas principales desde el punto de vista de ventas: los cartuchos y los *kits*³ de recarga para impresoras de inyección de tinta. Otras líneas son las botellas de tinta, los papeles fotográficos y el tóner remanufacturado.

La línea de cartuchos y la de recargas son suministros para equipos de impresión, de marcas como Epson, Hewlett Packard (HP), Canon, Lexmark, Compact, y Samsung. Los productos que distribuye T&T, pertenecen a una categoría denominada por algunos sectores como suministros "genéricos". Este nombre se debe a que existen en el país varios proveedores, especialmente de Asia, que venden los suministros en empaques sin marca y a precios muy bajos.

Sin embargo, a criterio de la Gerente de la empresa:

“La palabra genérico tiene una connotación peyorativa, con la cual no se quiere asociar a los productos que distribuye la compañía. Los productos T&T tienen una marca específica, que se fabrica bajo normas de calidad internacional. Por ello y como parte de la estrategia de comunicación, nuestra empresa denomina suministros alternativos a toda la línea de productos en

³ Según el Diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española (2001, p. 1336), un kit es “*un conjunto de productos y utensilios suficientes para conseguir un determinado fin, que se comercializan como una unidad.*”

general, y a la línea específica de cartuchos se le denomina cartucho compatible. De esta forma se busca fortalecer el posicionamiento de la marca T&T en los consumidores.” (Comunicación personal, 05-05-2003)

En la investigación realizada se ha podido comprobar que un amplio sector de los encargados y dependientes de los locales, llama por el nombre de genéricos a estos productos, ya que las compañías fabricantes del equipo utilizan esta palabra en sus materiales de comunicación. Al comparar el poder económico que tienen las fabricantes del equipo, contra una empresa como T&T, se considera que el efecto que puede generar es sumamente lento. No obstante, se coincide con la opinión de la Gerente, en cuanto el uso del lenguaje es clave para ir posicionando al producto de una manera diferenciada.

Los cartuchos compatibles

La línea de cartuchos compatibles se importa para diferentes tipos de modelos de impresoras de inyección de tinta, marcas Epson y Canon, según la demanda de mercado detectada por la empresa.

Los cartuchos son nuevos; se venden en empaques externos individuales de cartón reciclado y envueltos internamente en una bolsa plástica, sellada al vacío. El empaque externo incluye datos como: código del producto, modelo de impresora, número de referencia del cartucho original, precauciones de uso y país de origen.

La mayoría de las impresoras de inyección de tinta requiere dos cartuchos: el de tinta negra y el de colores, el cual está compuesto por los tres colores primarios: cian, magenta y amarillo. Algunas impresoras utilizan únicamente el cartucho de colores y obtienen el color negro al mezclar los tres colores primarios.

La compañía fabricante, Bright Cartridges, no recomienda recargar los cartuchos de marcas Epson y algunos modelos de Canon, porque se podrían dañar las cabezas de impresión. Las impresoras de estas marcas tienen incorporada la cabeza de impresión, el cual es un dispositivo que regula la cantidad de tinta que se requiere para imprimir. Si se

llegara a dañar, debido a una recarga del cartucho, el costo de la reparación sobrepasaría el valor inicial del equipo. Por ello, Bright Cartridges ofrece para estos modelos cartuchos compatibles nuevos, fabricados por ellos.

En los modelos más recientes de las impresoras Epson, esta empresa ha incluido un *chip* inteligente, el cual tiene entre sus funciones dar información acerca del cartucho, tal como si se trata de uno original. La gerente de T&T, opina que “*los chips fueron ideados para que a las empresas que producen cartuchos compatibles, se les dificultara más hacer la copia, además que encarece el precio de compra del cartucho en aproximadamente un cincuenta por ciento*” (Comunicación personal, 5-5-2003).

Los kits de recarga

Los *kits* de recarga se ofrecen en una caja de cartón reciclado, que contiene los instrumentos para que el propio usuario pueda rellenar el cartucho usado. La caja exterior detalla el código del producto, el modelo de impresora, el número de referencia del cartucho original, las precauciones que debe tener el usuario y el país de origen.

El contenido del *kit* varía de acuerdo con el modelo, pero en general incluye: los envases plásticos (en forma de botella o jeringa) con la tinta respectiva, una base de plástico o dispositivo para sostener el cartucho mientras se recarga, un abridor, agujas, guantes, tapones, cinta adhesiva y las instrucciones en idioma español y con ilustraciones.

Además, la empresa T&T incluye una hoja con recomendaciones adicionales para que el cliente pueda aprovechar al máximo la vida útil del cartucho. Para que la recarga se pueda llevar a cabo con resultados satisfactorios, el cartucho debe estar en condiciones óptimas. Para ello no debe haber pasado más de una o dos semanas desde que se le acabó el color que se recargará. Si ha transcurrido más tiempo del recomendado, las esponjas y conductos internos del cartucho podrían estar secos u obstruidos, por lo que la tinta no fluirá correctamente, el resultado final sería una impresión de mala calidad.

La recarga se recomienda para aquellos equipos de impresión cuyos cartuchos traen incluida la cabeza de impresión. Estas marcas son: HP, Canon, Lexmark, Samsung y Compact. De tal forma que, cada vez que se coloca un nuevo cartucho, se cambia la cabeza de impresión. El sistema de recargas permite reutilizar el cartucho de unas cuatro a seis veces en promedio, de acuerdo con la Gerente de la empresa. Con el uso, el cartucho se desgasta, por lo que después de este número de recargas es recomendable desecharlo.

Botellas de tinta en diversas presentaciones

La empresa tiene en venta tinta en diferentes presentaciones, para recargar cartuchos de inyección. Los envases que se venden son de 20, 40 y 1000 mililitros.

Las botellas de menor contenido se venden en cajas de diez unidades. De esta forma, el cliente puede adquirir una sola vez el *kit* con los accesorios y, posteriormente, comprar estas botellas de repuesto.

En el caso de las presentaciones de 1000 mililitros, son utilizadas especialmente por personas o empresas que se dedican a recargar cartuchos; o por clientes con un alto consumo de tinta.

El *tóner* remanufacturado

Las impresoras láser utilizan un tipo de cartucho denominado *tóner*. La empresa T&T ofrece *tóner* remanufacturado. Este proceso, según el sitio en Internet de la empresa fabricante, consiste en reciclar un cartucho usado, determinar la condición de sus componentes, limpiarlo completamente y remplazar cualquier parte que se haya perdido o que tenga algún defecto. El cartucho se ensambla y se sella. Su desempeño final debe ser muy similar o igual al producto nuevo.

La empresa importa algunos modelos para HP, que son compatibles también con equipos marca Lexmark, Apple, Brother y Canon, entre otros.

Papeles especiales para impresoras de inyección de tinta

Los papeles que ofrece la compañía son de alta resolución, por lo que son especiales para imprimir gráficos, diseños y fotografías. El acabado puede ser mate o brillante. El empaque de los papeles es de cartón brillante. Se detalla el código de producto, las marcas de impresoras para las que es compatible, el número de hojas y el peso en gramos. Algunas de las presentaciones traen un disco compacto con un programa de imágenes o ilustraciones.

2.2.5 Actividades promocionales

Ferias o exposiciones

La empresa T&T ha enfocado sus actividades promocionales a la participación en ferias, las cuales tienen como objetivo principal dar a conocer la marca y promocionar a los distribuidores.

Una de las ferias en las que ha participado es la Compuexpo, un evento de computación que se realiza a finales de agosto en las instalaciones de la antigua aduana. La empresa ha participado durante dos años y de acuerdo con la Gerente, se considera uno de los eventos más importantes de la organización.

El Presidente de la compañía, por su parte, menciona entre los beneficios que han obtenido de la participación en esta actividad están: *“la diversificación de distribuidores, el desarrollo de habilidades y la obtención de conocimiento de nuestros funcionarios para atender y colaborar con nuestros clientes. También ha sido una ventana importante para observar y medir la oferta nacional de productos similares.”* (Comunicación personal, 05-05-2003).

Es importante mencionar que las instalaciones de la antigua aduana son administradas desde el año 1990 por la empresa Ferias Internacionales S.A. (Fercori), mediante una concesión otorgada por el gobierno por 12 años. Cumplido este periodo, el Ministerio de Cultura Juventud y Deportes, bajo la dirección de Guido Sáenz, decide no otorgar ninguna otra concesión del inmueble, ya que lo requiere para crear un museo. Fercori logra mantenerse dentro de las instalaciones mediante una serie de recursos legales, hasta que el Ministro Sáenz, personalmente, los desaloja el día 27 de junio del 2003.

Este hecho provoca que la Compuexpo sea trasladada al *campus* de la Universidad Latina. La Gerente y el Presidente de la empresa analizan la situación y deciden no participar este año en la feria, por considerar que el cambio de ubicación afecta la feria en sí en términos de la cantidad de visitantes, porque está más alejada del centro de San José. Asimismo, consideran que el perfil de los visitantes podría variar por realizarse dentro de una universidad, pues atrae más un perfil de estudiantes.

De acuerdo con la Gerente, durante el transcurso de la feria, se visita en dos días que han sido tradicionalmente de alto flujo, como lo son el viernes y sábado en la noche. Y se puede comprobar que la cantidad de visitantes no llega a más de 40 y la mayoría no presenta signos de haber realizado compras en el sitio.

Por otra parte, la empresa T&T, también ha participado en ferias en la semana de inicio de lecciones de colegios universitarios y universidades estatales, como el Colegio Boston y la Universidad de Costa Rica. Se ha participado en tres ocasiones en total, durante el año 2002.

Publicaciones

En el mes de setiembre del 2000, cuando T&T inicia operaciones, su Presidente logra que el suplemento Revista Dominical, del periódico La Nación publicara una nota con texto y

fotografía, acerca de las recargas. Este hecho, es clave para el inicio de la promoción de la empresa.

La empresa T&T ha utilizado los medios escritos, en especial el periódico La Nación, para publicar la mayoría de sus anuncios. A continuación se detallan los anuncios pagados ordenados por fecha, tamaño, color y titular.

Cuadro 2-1

Publicaciones de T&T
Periódico La Nación

Fecha de publicación	Tamaño	Color	Contenido
2000	1/16 de página	Blanco y negro	Se necesitan distribuidores y vendedores
2000	1/8 de página	Todo color	Ahorre dinero, recargue sus cartuchos
2000	1/8 de página	Todo color	Hágalo usted mismo. Recargue sus cartuchos
2001	1/4 de página	Todo color	<i>Kits</i> de recarga. Visite el <i>stand</i> en Compuexpo

Fuente: Elaboración propia.

Volantes

La impresión de volantes con información de los productos de la empresa y el detalle de los principales distribuidores, ha sido utilizada por la empresa en forma continúa desde su inicio. Acostumbran a distribuir estos volantes en las ferias y también como material de referencia para los clientes.

En un principio, la empresa utiliza una imprenta para hacer los volantes, pero dado que los datos del material cambian, deciden hacer ellos mismos el diseño y fotocopiarlos para cada evento. De esta forma tienen flexibilidad para hacer cambios de información.

Materiales utilizados en punto de venta

La empresa le compra al fabricante ciertos materiales como afiches, banderolas, panfletos, impresos en serigrafía, es decir de una alta calidad. Estos materiales los utiliza como apoyo promocional a los distribuidores. Uno de los aspectos a considerar es que todos estos materiales están en idioma inglés.

Patrocinios

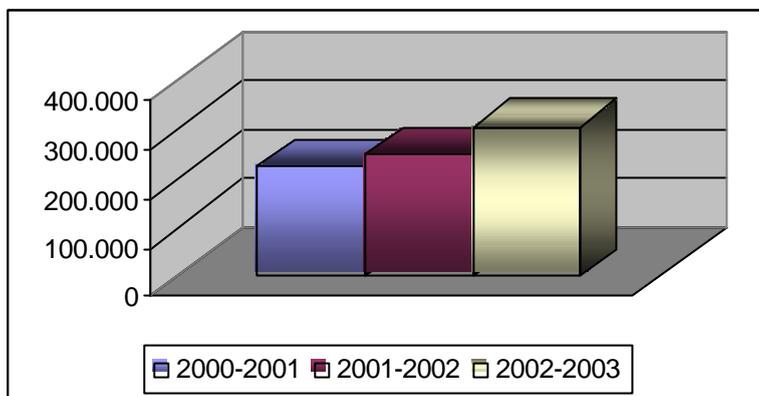
En el último año, T&T ha llevado a cabo patrocinios de materiales para algunos de sus clientes con los que se han negociado. Por ejemplo, se patrocina la colocación de un rótulo luminoso en la fachada de unos de los distribuidores. Asimismo, han compartido costos con otros distribuidores que publican anuncios o imprimen volantes donde se destaquen los productos que vende la compañía

2.2.6 Datos relevantes del comportamiento de ventas

La empresa T&T registra en su primer año fiscal de operaciones, 2000-2001, ventas por 223 mil dólares. Durante el siguiente año fiscal, estas se incrementan en un 11%, al llegar a 246 mil dólares. Para el presente año, se estima un incremento del 22% con respecto al año anterior, tal como se observa en el Gráfico 2-1.

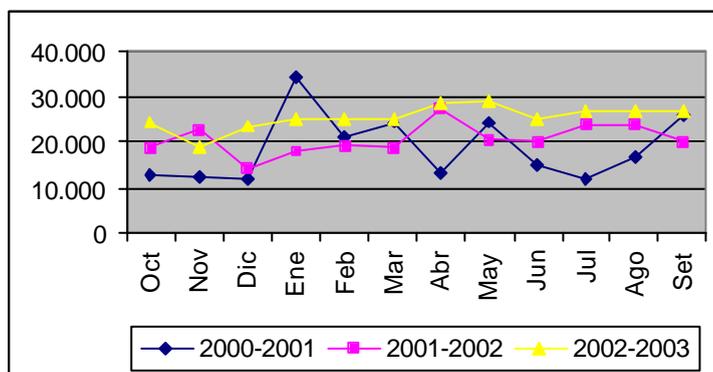
En el Gráfico 2.2 se puede apreciar que, durante el primer año fiscal de operación de la empresa, las ventas son muy irregulares a lo largo del año. En algunos meses, las ventas son muy altas, y en otros caen significativamente. En los dos siguientes años fiscales, las ventas no presentan diferencias tan marcadas entre los diferentes meses.

Gráfico 2-1
Empresa T&T
Ventas anuales (en dólares)
Por año fiscal



Fuente: Base de datos de la empresa.

Gráfico 2-2
Empresa T&T
Ventas mensuales (en dólares)
Por año fiscal

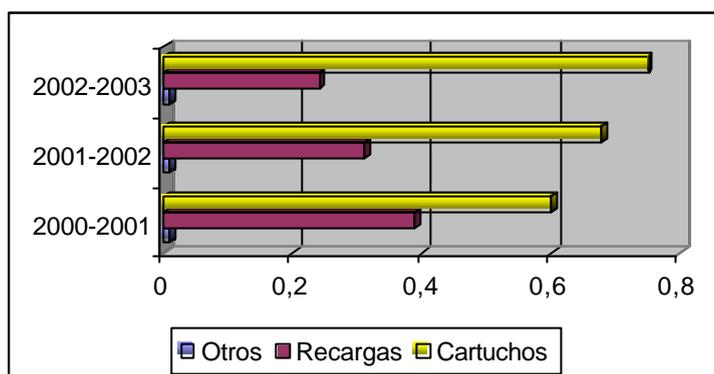


Fuente: Base de datos de la empresa.

En el Gráfico 2.3, se puede apreciar que la línea de producto más vendida por la compañía son los cartuchos, seguidos de las recargas. Es importante recalcar que la línea de cartuchos ha crecido en participación, de un 60% en el primer año fiscal a un 75% proyectado para este año. La línea que ha perdido participación es la de las recargas, que

incluye los *kits*, botellas de repuestos y litros de tinta. Otras líneas de producto como el tóner y los papeles, representan un 1% del total.

Gráfico 2.3
Empresa T&T
Porcentaje de ventas por línea de producto
Por año fiscal



Fuente: Base de datos de la empresa.

2.2.7 El mercado meta

Las características principales del mercado meta de la empresa son: posee una o varias impresoras de inyección de tinta y desea bajar los costos de suministros, sin perder calidad y rendimiento en la impresión.

El mercado meta está compuesto por tres segmentos principales:

- a. Distribuidores: librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet, talleres de recarga, talleres de cómputo y almacenes eléctricos
- b. Empresas y proveedurías del Estado
- c. Usuario final

Los voceros de la empresa, señalan que para definir el mercado meta y segmentos que atienden, se basan en sus observaciones y experiencia. A la fecha, no han realizado ningún estudio de mercado para definirlo con más precisión.

2.2.8 Los distribuidores

La empresa cuenta con una infraestructura muy reducida y poca capacidad de distribución. Por ello, de acuerdo con la Gerente de la empresa, el enfoque de ventas se ha dirigido a distribuidores tales como tiendas de cómputo, librerías y cafés Internet. Prácticamente, todas estas empresas son pequeñas o medianas, pero se ubican en lugares estratégicos, que se detallan en el Cuadro 2.1 y se ubican en la Figura 2.8.

Si bien sus actividades comerciales se han enfocado a la venta a distribuidores, también se cubren las ventas corporativas y a consumidores finales. Aunque, conforme se consolida la red de distribuidores, estas últimas empiezan a disminuir en relación con el total. Asimismo, ha mantenido una activa participación en contrataciones y licitaciones con el Gobierno y en muchas oportunidades la oferta presentada por la empresa T&T ha ganado.

Al ahondar en la descripción de diversos aspectos de la empresa T&T, como sus antecedentes, organización, productos, ventas y distribuidores, permite formarse un criterio de esta compañía en general y de los componentes administrativos, en particular, como los son el mercadeo y las ventas.

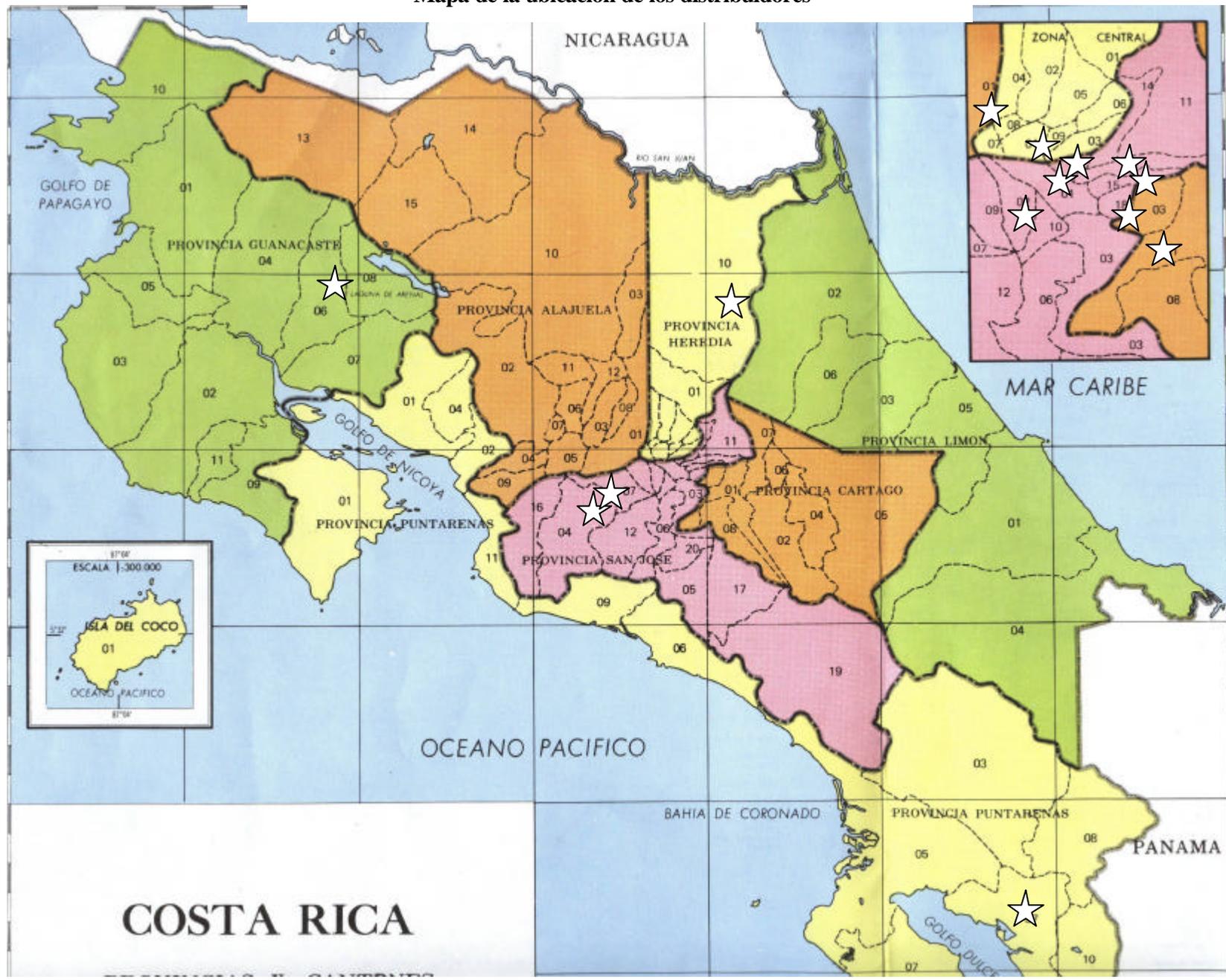
Una vez que se tiene este panorama de la empresa objeto de estudio, se procede a estudiar en forma más detallada el contexto dentro del cual se desarrolla T&T, el cual se entiende para efectos de esta investigación en el reciclaje de cartuchos como actividad económica. Uno de los aspectos más importantes es determinar la forma en que este negocio puede contribuir a la conservación del ambiente, dentro del marco de un manejo responsable de los desechos sólidos, como lo son los cartuchos de impresión.

Cuadro 2-2
Empresa T&T
Ubicación de distribuidores
por provincia, cantón y distrito

PROVINCIA	CANTON	DISTRITO
San José	San José	Catedral Carmen Zapote Uruca
	Escazú	Escazú
	Puriscal	Santiago
	Mora	Colón
	Goicoechea	Guadalupe
	Tibás	San Juan
	Montes de Oca	San Pedro
	Curridabat	Curridabat
Alajuela	Alajuela	Alajuela
	San Ramón	San Ramón
	Grecia	Grecia
Cartago	Cartago	Occidental
Heredia	Heredia	Heredia
Guanacaste	Cañas	Cañas
Puntarenas	Golfito	Golfito

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa.

Figura 2-3
Empresa Tintas & Tóners de Costa Rica
Mapa de la ubicación de los distribuidores



CAPITULO III

EL RECICLAJE DE CARTUCHOS Y SU IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

3.1 El desarrollo sostenible como prioridad para la supervivencia mundial

La Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, promovida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y realizada en Río de Janeiro, Brasil, en junio de 1992, se considera uno de los eventos con mayor trascendencia mundial, por su poder de convocatoria se denomina como “Cumbre de la Tierra”.

En la Conferencia, el tema del medio ambiente se estudia dentro del marco del desarrollo sostenible, el cual incluye, en cuarenta capítulos, aspectos tales como la cooperación internacional, la lucha contra la pobreza, la evolución de las modalidades de consumo, la dinámica demográfica, la protección y fomento de la salud humana, y la integración del medio ambiente y el desarrollo en la adopción de decisiones.

El informe resultante, conocido como la Agenda 21 o Programa 21, por sus efectos esperados para el presente siglo, señala en el capítulo 4, titulado *Evolución de las modalidades de consumo*, que:

“La pobreza y la degradación del medio ambiente están estrechamente interrelacionadas. Si bien la pobreza provoca ciertos tipos de tensión ambiental, las principales causas de que continúe deteriorándose el medio ambiente mundial son las modalidades insostenibles de consumo y producción, particularmente en los países industrializados, que son motivo de grave preocupación y que agravan la pobreza y los desequilibrios.” (ONU, 1992, p.26)

El informe dedica un capítulo completo, el número 21, al tema de la gestión ecológicamente racional de los desechos sólidos y cuestiones relacionadas con las aguas

cloacales. En este sentido, la reducción de los desechos al mínimo posible es una de las bases para la acción.

El documento señala que las pautas de producción y consumo no sostenibles están aumentando en cuanto al volumen y la variedad, de tal forma que, para el año 2025, los desechos mundiales podrían cuadruplicarse o quintuplicarse, con respecto a las cantidades actuales.

Es importante resaltar algunos de los objetivos que se precisan en el punto 21.17 del informe (p.385-386):

- a) Reforzar y ampliar los sistemas nacionales de reciclado de desechos*
- b) Crear en el sistema de las Naciones Unidas un programa modelo para el reaprovechamiento y el reciclado internos de los desechos generado, incluido el papel*
- c) Difundir información, técnicas e instrumentos de política adecuados para fomentar y poner en marcha los sistemas de reaprovechamiento y reciclado de los desechos*

Asimismo, el informe plantea que los gobiernos podrían fomentar que la industria, las instituciones, los establecimientos comerciales y los particulares reciclen los desechos, en lugar de botarlos. De hecho en el punto 21.24 (p.288) sugiere las siguientes pautas:

- a) Ofrecer incentivos a las autoridades locales y municipios para que reciclen la máxima proporción de sus desechos*
- b) Proporcionar asistencia técnica a las actividades informales de reaprovechamiento y reciclado de residuos*
- c) Emplear instrumentos económicos y normativos, incluso incentivos fiscales, para apoyar el principio de que los que producen desechos deben pagar por su eliminación*
- d) Prever las condiciones jurídicas y económicas que fomenten la inversión en el reaprovechamiento y reciclado de desechos*
- e) Utilizar mecanismos específicos, tales como sistemas de depósito y devolución, como incentivo para el reaprovechamiento y el reciclado*
- f) Fomentar la recogida por separado de las partes reciclables de los desechos domésticos*
- g) Proporcionar incentivos para aumentar la comerciabilidad de los desechos técnicamente reciclables*

- h) *Fomentar el empleo de materiales reciclables, principalmente en el embalaje, siempre que sea posible*
- i) *Fomentar la formación de mercados para los productos reciclados instituyendo a tal efecto los programas correspondientes*

Uno de los aspectos relevantes de esta conferencia, para efectos de esta investigación, es que la Agenda 21, saca a las actividades de reciclaje de desechos de su contexto de actividad económica marginal y las ubica en una posición preponderante dentro de las políticas de desarrollo sostenible.

Otro resultado, según comenta Krass (1994), es la declaración que hacen las empresas más poderosas del mundo, como resultado de la Cumbre y que Stepham Shimidheimy, lo compila en el libro *Changing Course*:

“Los empresarios internacionales reconocían que una gran parte del daño ecológico mundial se debe a los actuales procesos industriales. Se comprometieron a una transformación de sus actuales procesos industriales...para reducir la contaminación y el uso de recursos naturales.”
(p.xiv)

Posteriormente, se han llevado a cabo otras actividades de índole mundial, donde se han establecido pautas sobre el medio ambiente, desde la transversalidad del tema central de la conferencia:

Al respecto Jiménez *et al* (2001) destacan:

“El concepto de desarrollo sostenible, propugnado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, comprende el tema de los residuos sólidos y propicia reducir la generación de desechos, el reciclaje y la reutilización de todo material al máximo, y el tratamiento y disposición de los residuos en forma ambientalmente segura. Para garantizar el desarrollo sostenible, enunciado en el Programa 21, los gobiernos, el sector privado y las comunidades deben establecer políticas, programas y planes conjuntos donde los operadores de los servicios y la comunidad desempeñen un papel fundamental que conlleve al manejo racional de los residuos sólidos.” (p.25).

Una década después, en la Cumbre de Johannesburgo o Río + 10, realizada en África del Sur, los participantes reconocen que se deben completar los logros alcanzados hasta la fecha y acelerar el cumplimiento de las metas restantes.

El avance en los acuerdos ha sido poco, sobre todo porque la declaración conjunta no tiene fuerza jurídica obligatoria. No obstante, el informe permite vislumbrar que el reciclaje es una actividad que podría ser fomentada por los gobiernos de los países, mediante leyes y organismos. De ahí su importancia para efectos de esta investigación.

3.1.1 El Plan Nacional de Manejo de Desechos

Un breve recorrido por las calles de nuestro país permite constatar el grave problema que representa el mal manejo y desecho de residuos, tanto en zonas comerciales como en zonas residenciales.

La sociedad costarricense se ha acostumbrado a disponer a su mejor conveniencia de los desechos producidos en su consumo diario. De esta forma, se tira la basura en las calles, por las ventanas de los buses y automóviles, en los lotes baldíos y en cualquier barranco o río.

Esta actitud se refuerza, en parte, por la incapacidad de la mayoría de las municipalidades de plantear y ejecutar programas de recolección de desechos que promuevan el desarrollo sostenible.

La necesidad de formar una infraestructura en el orden físico, administrativo y legal, que permitiese un sistema de manejo de desechos congruente con el ambiente, lleva al Gobierno de la República de Costa Rica a solicitar al Gobierno de la República Federal de Alemania, cooperación técnica para la formulación de un Plan Nacional de Manejo de Desechos (PNMD), según consta en el Informe Final del año 1991, de la comisión encargada.

En este documento se indica que en Costa Rica se estima, a la fecha, un total de 11.764 toneladas de desechos, de las cuales un 86% son desechos agroindustriales, un 13,6% a desechos ordinarios y el resto a desechos peligrosos, industriales, plaguicidas y hospitalarios (p.10).

Acerca de los desechos ordinarios, que son los de interés para esta investigación, el informe señala que su manejo es incorrecto desde el principio, porque no se promueve su separación para efectos de reuso o reciclaje posterior.

El informe establece que las causas de la situación actual del recuperado no organizado y no sistemático son:

- 1) La legislación y la reglamentación en cuanto al reciclaje es incompleta.
- 2) La gestión de los desechos por parte de las municipalidades es inapropiada.
- 3) No hay políticas institucionales para la recuperación de materiales reciclables.
- 4) No existe motivación, ni cultura de reciclaje.
- 5) No hay conciencia en la ciudadanía sobre la relación de los desechos con el ambiente y la economía familiar y nacional.
- 6) Es poca la población con conciencia y hábitos de reutilización y de separación en la fuente.
- 7) Se juzga la recuperación de desechos como una actividad marginal, poco digna y no aceptada socialmente.
- 8) La recuperación en los hogares se produce en forma voluntaria y por solidaridad, sin la educación y los incentivos convenientes.
- 9) La industria no incluye aún el concepto de desarrollo sostenible.
- 10) Las organizaciones de carácter empresarial de recuperación, no están organizadas.

El PNMD propuesto procura abarcar en forma integral el problema, ya que incluye la planificación técnica, al establecer estimaciones de las cantidades de desechos, los sistemas de manejo recomendados por tipo de desechos, la legislación y reglamentos requeridos y la educación de la población.

Según el informe del Estado de la Nación, del año 2001, solo en el relleno sanitario de Río Azul ingresan 1.304 toneladas métricas de basura por día.

Otro estudio, presentado este año por el Centro de Producción Más Limpia (CNP+L) de la Cámara de Industrias de Costa Rica, revela que el reciclaje en el país no pasa de un 10% del total reciclable. En las naciones con mejor desarrollo en este campo como Suecia, este porcentaje llega al 30% (La Nación, 2003)

Para la minimización y reciclaje de desechos, el PNMD propone un sistema que incluye, entre otros aspectos, incentivar a las empresas privadas, principalmente y a las comunidades organizadas, mediante el otorgamiento de créditos, depreciación acelerada de bienes, beneficios fiscales y apoyo a científicos e industrias que colaboren en este sentido.

Asimismo, el programa incluye el fortalecimiento de las municipalidades y las empresas recuperadoras y recicladoras, junto con la formación, capacitación de los entes involucrados y la educación al público en general.

Un aspecto importante para efectos de esta investigación es que el PNMD plantea que: *“Se insistirá, por medio de reglamentos y (sic) incentivos para que las instituciones públicas y privadas utilicen el material recuperable”* (PNMD, p.91). Según este plan, las oficinas generan grandes cantidades de desechos, principalmente papel, y en general nadie toma la iniciativa de separarlos para su reciclaje.

Por otra parte, el Plan señala que la mayoría de los industriales estiman poco importante el manejo correcto de los desechos, porque consideran en parte que no es rentable. No obstante, según el Plan y otros estudios, como el de la Cámara de Industrias, se están desaprovechando desechos como papel y cartón, baterías de carro, envases de refrescos, vidrio, entre otros, cuyo reciclaje generaría ganancias millonarias. (La Nación, 2003)

Según opinan funcionarios del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), al ser consultados por esta autora, el PNMD no tiene ningún seguimiento en la actualidad. Los esfuerzos actuales en materia de manejo de desechos los realiza una comisión integrada por miembros de las municipalidades y del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

3.1.2 Legislación vigente

Dentro de la legislación vigente, existen dos leyes que son de especial importancia para efectos de esta investigación; la Ley General de Salud, el Decreto N° 28113-S y la Ley Orgánica del Ambiente.

La Ley General de Salud N° 5395 del 30 de octubre de 1973 establece en el capítulo II, artículos del 278 al 284, los lineamientos generales concernientes a las obligaciones y restricciones relativas a la recolección y eliminación de residuos sólidos. Algunos de los aspectos más relevantes que se establecen son que todos los desechos sólidos deben ser separados, recolectados, acumulados, utilizados cuando proceda y sujetos a tratamiento o dispuestos finalmente por los responsables a fin de evitar o disminuir en lo posible la contaminación del aire, del suelo o de las aguas. Asimismo otro tema muy importante que establece es que las personas, naturales o jurídicas, que se ocupen de la recuperación, aprovechamiento, con fines de industrialización de los desechos sólidos, deberán solicitar permiso a la autoridad de salud.

El Decreto N° 28113-S, del Ministerio de Salud, publicado en La Gaceta, el 6 de octubre de 1999, establece el reglamento para regular el registro de productos peligrosos, entendidos estos como aquellas sustancias, gases o sólidos que son inflamables, tóxicos, corrosivos, oxidantes o infecciosos y, que por ende, pudieran causar daños al ser humano, animales o medio ambiente.

En el Decreto se indica que sólo será permitido el manejo de aquellos productos peligrosos debidamente registrados ante el Ministerio, siempre y cuando el establecimiento cuente con el permiso de funcionamiento vigente. La obtención del registro de un producto

peligroso facultará al registrante a efectuar desalmacenajes de importaciones sin requerir previa autorización del Ministerio de Salud. Finalmente, se establece que todos los productos peligrosos deberán ser manipulados en envases con sus respectivas etiquetas en idioma español, adheridas o impresas en su envase.

La Ley Orgánica del Ambiente, N° 7554, del 4 de octubre de 1995, reconoce la importancia de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, donde tanto el Estado, como particulares, deben participar en su conservación y utilización sostenible. Uno de los principios en los que se basa esta ley, indica que el daño al ambiente constituye un delito de carácter social, ya que afecta las bases de la existencia de la sociedad; económico, porque atenta contra las materias y los recursos indispensables para las actividades productivas; cultural, en tanto pone en peligro la forma de vida de las comunidades, y ético, porque atenta contra la existencia misma de las generaciones presentes y futuras.

Para promover la participación ciudadana se crean los Consejos Regionales Ambientales, los cuales tienen entre sus funciones el proponer actividades, programas y proyectos que fomenten el desarrollo sostenible y la conservación del ambiente en la región. Uno de los criterios básicos que toma en cuenta son las sustancias tóxicas o peligrosas y desechos en general.

Dentro de este marco jurídico de salubridad y conservación del ambiente, es donde se desempeña la empresa T&T. Al examinar esta legislación, se considera que el problema de los desechos sólidos y contaminación del ambiente se encuentra reglamentado, pero como sucede en otras áreas muchos de los instrumentos de control, no llegan a consolidarse, por falta de seguimiento de las entidades responsables.

3.1.3 El efecto de los desechos plásticos en el medio ambiente

Los desechos sólidos que se producen en nuestra sociedad actual son de diferentes materiales, desde los orgánicos que pueden ser absorbidos por el ambiente en cuestión de días, hasta los que duran medio milenio. Al recordar los importantes acontecimientos que

han ocurrido en los últimos 500 años a la humanidad y si se toma en cuenta que si el día de hoy se desecha un material plástico, este tarda unos 450 años en ser reabsorbido por el medio ambiente, entonces se puede dimensionar la magnitud de esta problemática.

Los cartuchos de impresión están elaborados en gran parte por plásticos, los cuales según el Cuadro 3.1 es uno de los materiales que más tarda en descomponerse. Al respecto, la revista Bolivia Ecológica (1998) destaca que *“si se opta por incinerarlos, originan emisión de CO₂, contribuyendo al cambio climático (efecto invernadero) y de otros contaminantes atmosféricos muy peligrosos para la salud y el medio ambiente.”* (p.5)

Cuadro 3.1
Tiempo de descomposición
de los residuos

Tipo	Tiempo
Tela de algodón	1 a 5 meses
Pita o sogá	3 a 14 meses
Media de lana	1 año
Maderas (pedazos)	10 a 13 años
Lata hojalata	100 años
Plásticos	450 años

Fuente: Revista trimestral *Bolivia Ecológica*, #12, año 1998, p.3.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que los plásticos se fabrican a partir del petróleo, por lo que *“al consumir plásticos, además de colaborar al agotamiento de un recurso no renovable, potenciamos la enorme contaminación que origina la obtención y transporte, juntamente con su transformación en plástico.”* (Bolivia Ecológica, p.6)

De los desechos que genera la sociedad industrializada, el plástico es uno de los más contaminantes en todas las fases, desde su producción por estar hecho a base de petróleo hasta su tiempo de descomposición en el ambiente. Si se toma en cuenta que un cartucho para impresora puede ser recargado unas cuatro veces en promedio, entonces esta actividad contribuye con la conservación del medio ambiente, al reducir la cantidad de estos desechos.

3.1.4 El reciclaje como negocio: ser “verde” puede ser lucrativo

El reciclaje de residuos se ha realizado en nuestro país como una actividad marginal, en parte porque muchas empresas e industrias no lo consideran rentable. No obstante, en los últimos años, diversos estudios y empresas confirman lo contrario: *“Es lucrativo ser verde. Cuando las compañías superan los requisitos (ambientales) mínimos que exige la ley, sus accionistas cosechan los beneficios”*. (El Financiero, 1999, p.23)

De acuerdo con un estudio realizado por el centro de investigación estadounidense, *Worldwatch Institute (WI)*, las compañías pueden aumentar sus ganancias al limitar el uso de materias como la madera, metal, piedra y plástico, y al reciclar viejas partes remanufacturadas. El informe señala que este negocio no está ligado solo al uso de grandes cantidades de material reciclado como materia prima, sino que existen otras modalidades, como la utilizada por la compañía Xerox, la cual arrienda sus equipos de impresión en lugar de venderlos y los recibe nuevamente para remanufacturar y reciclar sus partes. (El Financiero, 1999, p.23).

En nuestro país, según el estudio citado anteriormente del CNP+L, se recicla apenas un 10% del total que podría aprovecharse. Según Wálter Araya, coordinador del estudio, tomando en cuenta solo los 18 materiales que analizan, se está desaprovechando un negocio de reciclaje capaz de producir más de 100 millones de dólares según cifras conservadoras (La Nación, 2003). Además, algunos sectores, de los 18 investigados, han establecido una estructura que les permite recuperar un 35%, como es el caso de los envases desechables de refrescos.

El titular del MINAE, Carlos Manuel Rodríguez, en declaraciones al periódico La Nación, expresa que su ministerio *“...piensa establecer el canon ambiental, un monto adicional en el precio que pagan aquellos productos que en su proceso o empaque usen materiales reciclables y no biodegradables.”*(La Nación, 2003, p.26).

Según declara el ministro Rodríguez en el reportaje, el canon será definido este mismo año entre el MINAE y el Ministerio de Hacienda. El estudio del CNP+L indica, por su parte, que los empresarios deberán cooperar con el establecimiento de depósitos de devolución de producto usado, o con el aporte económico para la creación de plantas de reciclaje.

3.2 El costo de los suministros de impresión: una razón para reciclar

Los fabricantes de equipos de impresión han logrado en los últimos años ofrecer a los usuarios impresoras a un costo relativamente bajo. No obstante, en algunos casos el costo de los cartuchos de impresión iguala o supera el costo del equipo mismo.

Cuadro 3.2
Comparación entre costos de equipo de impresión
versus los cartuchos que utiliza

MARCA	MODELO	TECNOLOGÍA	COSTO IMPRESORA	CARTUCHOS UTILIZADOS	COSTO CARTUCHOS
Epson	C42	Inyección de tinta	C29.250	Negro y color	C14.100
HP	Deskjet 3320	Inyección de tinta	C18.920	Negro y color	C19.940
Lexmark	Z53	Inyección de tinta	C26.000	Negro y color	C31.000
Canon	I320	Inyección de tinta	C20.990	Negro y color	C7.480
Hewlett Packard	Láser Jet 1100	Láser	C121.990	Negro	C32.990
Epson	EPL 5900	Láser	C114.995	Negro	C48.990
Samsung	1210	Láser	C98.990	Negro	C29.990

Nota: Los precios incluyen el 13% de impuesto de ventas.

Fuente: Sondeo telefónico realizado el 8/7/03 en las empresas Office Depott y Ossip S.A.

En el Cuadro 3.2, se puede apreciar que los costos de las impresoras de inyección de tinta son relativamente bajos, pero que el precio de ambos cartuchos (negro y color), representa en el menor de los casos el 35% del costo de la máquina y, en el caso del precio mayor, el costo de ambos cartuchos sobrepasa el valor del equipo.

Con respecto a las impresoras láser, se puede observar que los costos del equipo son tres veces mayor que el de las impresoras de inyección de tinta. Sin embargo, las impresoras láser más baratas generalmente solo imprimen en negro, y las que lo hacen a color duplican o triplican el costo de estas. El precio del cartucho de *tóner*, por su parte, es en el menor de los casos una tercera parte del costo del equipo, aunque su precio es superior al que tiene un equipo de impresión con tecnología de inyección de tinta.

Debido a los altos costos de los suministros para impresoras, desde la década de los años noventas surgen compañías asiáticas, principalmente, que comienzan a fabricar cartuchos para el uso en equipos fabricados por las compañías líderes del mercado, como Epson, HP, Lexmark y Canon. Al inicio estos cartuchos se caracterizan por tener una presentación muy sencilla; no son de muy buena calidad y no tienen en el empaque ninguna marca especificada, por lo cual se les empieza a nombrar como cartuchos genéricos.

Con los años, estas compañías emergentes no sólo logran fabricar rápidamente su versión para los nuevos modelos que lanzan los fabricantes originales, sino que muchas de ellas producen cartuchos de alta calidad, bajo normas como la serie ISO-9000 establecida por la ISO.

Paralelamente al desarrollo de los cartuchos compatibles, las empresas fabricantes de suministros alternativos empiezan a crear sistemas para que el usuario pueda aprovechar los cartuchos originales que tiene en la casa u oficina y los recargue él mismo.

En el caso de los cartuchos compatibles, de acuerdo con la gerente de T&T su costo al consumidor final ronda entre un 30 y 50% menos que los cartuchos originales. En cuanto a las recargas, el usuario final paga por recarga solamente una tercera parte de lo que pagaría por un cartucho original.

La introducción de estos productos alternativos ha afectado a las empresas fabricantes del equipo, principalmente a la Epson, ya que sus cartuchos son más sencillos y, por ende, se pueden reproducir con mayor facilidad que los de otras marcas.

Esta compañía, por consiguiente, es la que más ha tratado de “atacar” a los cartuchos compatibles, al lanzar campañas masivas en medios de comunicación colectiva y mediante materiales de punto de venta, que procuran persuadir a los usuarios de utilizar solamente cartuchos originales.

Asimismo, según los voceros de la empresa en estudio, la empresa Epson advierte a sus clientes que si utilizan cartuchos genéricos pierden la garantía. Esta táctica ha calado especialmente en los técnicos y proveedores de instituciones estatales y autónomas, ya que en los últimos meses la mayoría de contrataciones directas y licitaciones restringen la participación de los suministros alternativos al solicitar, en los requisitos técnicos, que los cartuchos sean los producidos por el fabricante del equipo.

En el caso de otras marcas, como HP, Lexmark, o Canon, sus cartuchos traen incorporado la cabeza de impresión, sistema que permite controlar la salida de tinta. Este sistema es muy difícil de reproducir, por lo que las empresas de suministros alternativos han optado por reciclar los cartuchos originales y remanufacturarlos. Otras compañías, como T&T ofrecen *kits* de recarga con la tinta e implementos, para que el propio usuario rellene el cartucho.

Los cartuchos de *tóner*, presentan igual dificultad para ser reproducidos, por lo que las compañías de suministros alternativos han optado también por remanufacturarlos.

Ya sea mediante la fabricación del cartucho o su remanufactura, los usuarios finales se han visto favorecidos con esta fuerte competencia, que les permite comprar a un costo mucho más bajo sus suministros de impresión.

3.3 Estudio exploratorio sobre la presencia de marcas de suministros de impresoras

La empresa T&T se dedica desde hace tres años a la importación y distribución de suministros alternativos de impresión. La Gerencia General indica que no conocen que se

haya realizado ningún estudio formal acerca de la presencia de este tipo de productos en el mercado nacional.

Por ello, la investigadora propone un estudio exploratorio acerca de la presencia de marcas de suministros para impresoras. Los recursos disponibles, tanto humanos como financieros, son limitados, por lo que desde el principio se desecha la posibilidad de utilizar una muestra probabilística.

Se contratan los servicios de Mediciones Tropicales S.A., que es una empresa que inicia en la realización de investigaciones de mercado, bajo la dirección de un profesional en Estadística. Dicha compañía se encarga del diseño e implementación del estudio, con la participación activa de la investigadora y de la Gerente de la empresa.

En la siguiente sección se señalan los aspectos más relevantes de los resultados generales del estudio exploratorio y en el apéndice se adjuntan el diseño completo del estudio, el cuestionario aplicado y el croquis base utilizado por los entrevistadores para guiarse en cada distrito seleccionado.

3.3.1 Resultados generales del estudio exploratorio

Una de las grandes preocupaciones al empezar este estudio exploratorio es si los sujetos a entrevistar estarían dispuestos a brindar información. Conforme se va efectuando el trabajo de campo, se detectan noventa y cinco posibles establecimientos dentro de la muestra seleccionada. De estos, solamente no se pueden realizar catorce las entrevistas, la mayoría de ellas, porque no se encuentra la persona que puede contestar el cuestionario.

En el Cuadro 3.3, se puede observar que hay ochenta y un entrevistas realizadas efectivamente. De estas, una tercera parte, corresponde a entrevistas a librerías, que son los establecimientos más numerosos al realizar el trabajo de campo. Le siguen en cantidad de establecimientos, las de fotocopiado, que representan un 17% y los cafés Internet, con un 12% del total.

En el rubro de otros establecimientos, se ubican locales donde se realiza más de una actividad comercial de las anteriores, por ejemplo, tienda de cómputo y café Internet; o taller de recarga y tienda de cómputo, entre otras.

Cuadro 3-3

Entrevistas ubicadas, realizadas o no realizadas, en cada tipo de establecimiento, en el GAM, para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto del 2003

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ENTREVISTAS		
	REALIZADAS	NO REALIZADAS	UBICADAS
Librería	27	5	32
Fotocopiadora	15	0	15
Internet café	14	4	18
Almacén electrónico	6	1	7
Tienda de cómputo	5	3	8
Taller de recargas	2	0	2
Otro	12	1	13
TOTAL	81	14	95

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

3.3.2 Resultados acerca de cartuchos para impresoras

Una de las primeras interrogantes que se procura contestar en el estudio se refiere a cuántos de los establecimientos incluidos en la muestra venden cartuchos originales de impresoras de inyección de tinta, para marcas Canon, Epson, Xerox, HP y Panasonic, entre otras.

Los resultados indican que una tercera parte de los locales comerciales entrevistados vende cartuchos originales. Los distritos donde se encuentran más establecimientos con esta característica son Alajuela, con nueve puntos, Heredia con seis y San Vicente de Moravia con cuatro. (ver Cuadro 3-4).

En el Cuadro 3-5, se destacan, las librerías y locales mixtos (otros) son los que presentan mayor incidencia de venta de cartuchos originales. Las fotocopiadoras, por el contrario, no reportan venta de estos productos.

Cuadro 3-4

**Puntos de venta de cartuchos originales por marca, según distrito cubierto del GAM
para el estudio sobre presencia de marcas de suministros
de impresoras, julio-agosto 2003**

Distrito cubierto	Locales comerciales	Puntos de venta de cartuchos originales						
		Total	Canon	Epson	HP	Lexmark	Xerox	Panasonic
Alajuela, Alajuela	11	9	7	8	8	2	1	1
Desamparados, Desamparados	11	1	---	1	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	---	---	---	---	---	---	---
Hatillo, San José	6	---	---	---	---	---	---	---
Heredia, Heredia	9	6	4	6	4	2	---	---
Pavas, San José	1	---	---	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	3	1	2	2	1	---	---
San Pedro, Montes de Oca	18	3	2	3	2	1	---	---
San Sebastián, San José	2	1	1	1	1	1	---	---
San Vicente, Moravia	11	4	3	4	3	2	---	---
Total	81	27	18	25	20	9	1	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Las marcas de cartuchos originales con más presencia en los establecimientos entrevistados son, en orden descendente: Epson, HP, Canon y Lexmark. Es importante, resaltar que los números indican los establecimientos donde se reporta presencia de la marca. El estudio no mide cuál de las marcas tienen más cantidad de producto colocado en los puntos de venta.

En el Cuadro 3-6, se observa que en los distritos seleccionados, se encuentra que en aproximadamente un 40% de los locales consultados se venden cartuchos genéricos o compatibles. Cuatro establecimientos venden sólo cartuchos de este tipo. Los distritos de Alajuela y San Pedro registran un mayor número de locales, seguidos por Heredia, Desamparados y Tibás.

Al detallar la información acerca de la venta de cartuchos genéricos por tipo de establecimiento, las librerías reportan el mayor número, seguida de otros establecimientos y las tiendas de cómputo.

Cuadro 3-5

Puntos de venta de cartuchos originales por marca, según tipo de establecimiento, para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Puntos de venta de cartuchos originales						
		Total	Canon	Epson	HP	Lexmark	Xerox	Panasonic
Internet café	14	3	2	2	1	---	1	---
Fotocopiadora	15	---	---	---	---	---	---	---
Librería	27	9	7	8	6	2	---	1
Taller de recargas	2	1	---	1	1	1	---	---
Tienda de cómputo	5	4	4	4	4	1	---	---
Almacén electrónico	6	2	2	2	2	1	---	---
Otro	12	8	3	8	6	4	---	---
Total	81	27	18	25	20	9	1	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-6

Puntos de venta de cartuchos genéricos por marcas originales, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Puntos de venta de cartuchos genéricos para				
		Total	Canon	Epson	HP	Otra
Alajuela, Alajuela	11	6	6	6	3	---
Desamparados, Desamparados	11	4	1	4	1	---
Guadalupe, Goicoechea	6	1	1	1	---	---
Hatillo, San José	6	---	---	---	---	---
Heredia, Heredia	9	5	3	5	1	1
Pavas, San José	1	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	4	2	4	---	---
San Pedro, Montes de Oca	18	6	3	5	1	1
San Sebastián, San José	2	2	1	2	---	---
San Vicente, Moravia	11	3	1	3	---	---
Total	81	31	18	30	6	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En términos generales, los establecimientos venden las mismas marcas tanto para el cartucho original, como para el compatible. La marca Epson es la que tiene más menciones,

seguida de Canon y HP. Es importante mencionar que, en el caso de los cartuchos genéricos para Epson y algunos modelos de Canon, en casi todos los casos se trata de cartuchos nuevos, pero para HP, Lexmark y algunos modelos de Canon, son cartuchos remanufacturados.

Cuadro 3-7

Puntos de venta de cartuchos genéricos por marcas originales, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Puntos de venta de cartuchos genéricos para				
		Total	Canon	Epson	HP	Otra
Internet café	14	4	4	4	---	---
Fotocopiadora	15	3	2	3	1	---
Librería	27	10	3	10	2	---
Taller de recargas	2	---	---	---	---	---
Tienda de cómputo	5	5	3	5	2	1
Almacén electrónico	6	3	3	3	---	---
Otro	12	6	3	5	1	1
Total	81	31	18	30	6	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En el Cuadro 3-8 se detalla, por distrito, la presencia de marcas de cartuchos genéricos o compatibles. La marca que registra presencia en más distritos es Data Pac, con un 20% de las menciones, seguido por Jet Tec y Kores con un 16% cada una.

Finalmente, con respecto a los cartuchos genéricos o compatibles cabe destacar, según el detalle del Cuadro 3-9, que Data Pac tiene presencia de cartuchos compatibles con Canon, Epson, HP y otros, mientras que el resto de marcas presentan prácticamente sólo presencia de producto compatible con Canon y Epson.

Cuadro 3-8

Puntos de venta de cartuchos genéricos por marca, en cada distrito cubierto del
GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros
de impresoras, julio-agosto 2003

Marca Genérica	Alajuela Alajuela	Desamparados Desamparados	Guadalupe Goicoechea	Hatillo San José	Heredia Heredia	Pavas San José	San Juan Tibás	San Pedro Montes de Oca	San Sebastián San José	San Vicente Moravia	Total
BASF	---	---	---	---	1	---	---	---	---	---	1
Color Jet	1	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1
Crown Ink	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1
Data Pac	3	3	---	---	2	---	1	2	---	1	12
G&G	1	1	---	---	---	---	1	---	---	---	3
Image Print	1	---	---	---	---	---	1	---	---	---	2
Imation	1	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1
Ink Cart	1	---	---	---	1	---	1	---	1	---	4
Inktec	---	---	---	---	1	---	---	1	---	---	2
Jet Tec	---	---	---	---	1	---	1	1	---	2	5
Katun	1	---	1	---	1	---	---	---	---	---	3
Kores	1	---	---	---	3	---	1	---	---	---	5
N-Label	---	---	---	---	---	---	1	---	1	---	2
Nikko	1	---	---	---	1	---	---	---	---	---	2
Print Ride	---	---	---	---	---	---	---	1	---	---	1
Quality Jet	---	---	---	---	1	---	---	---	---	---	1
Sky Horse	---	---	---	---	2	---	---	1	1	---	4
Varias	---	---	---	---	---	---	1	---	---	---	1
Total	6	4	1	0	5	0	4	6	2	3	31

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-9

Puntos de venta de cartuchos genéricos para cada marca original, en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Marca Genérica	Marca original				
	Apple	Canon	Epson	Hewlett Packard	Varias
BASF	1	1	---	---	---
Color Jet	---	1	1	---	---
Crown Ink	---	1	1	---	---
Data Pac	---	7	11	6	1
G&G	---	2	1	---	---
Image Print	---	---	2	---	---
Imation	---	1	1	---	---
Ink Cart	---	3	4	1	---
Inktec	---	3	1	---	---
Jet Tec	---	1	5	---	---
Katun	---	3	3	---	---
Kores	---	2	5	---	---
Nikko	---	2	2	---	---
N-Label	---	---	2	---	---
Print Ride	---	1	1	---	---
Quality Jet	---	---	1	---	---
Sky Horse	---	2	3	---	---
Varios	---	1	1	---	---

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

3.3.3 Resultados acerca de recargas para impresoras

La sección II del cuestionario se concentra en preguntas acerca de las recargas para cartuchos de impresoras de inyección de tinta.

En el Cuadro 3-10, se aprecia que solamente en cinco lugares se registra la presencia de productos para recargar cartuchos de inyección de tinta. Para esta línea de producto, las empresas distribuyen casi en igual proporción la tinta para recargar cartuchos de marca Canon, Epson, HP y Lexmark.

Cuadro 3-10

Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de la impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Marca de impresora				
		Total	Canon	Epson	Hewlett Packard	Lexmark
Alajuela, Alajuela	11	---	---	---	---	---
Desamparados, Desamparados	11	---	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	---	---	---	---	---
Hatillo, San José	6	1	---	1	---	---
Heredia, Heredia	9	2	2	---	1	1
Pavas, San José	1	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	---	---	---	---	---
San Pedro, Montes de Oca	18	1	1	---	1	1
San Sebastián, San José	2	---	---	---	---	---
San Vicente, Moravia	11	1	---	1	---	---
Total	81	5	3	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En el siguiente Cuadro 3-11, se puede observar que las tiendas de cómputo, almacenes eléctricos y otros establecimientos son los que más mencionan tener productos para recargar cartuchos. Es importante destacar que los talleres de recarga, normalmente brindan el servicio y no venden el *kit* para que la propia persona lo pueda realizar.

En los Cuadros 3-12, 3-13 y 3-14 se indica la presencia de marca por distrito y por tipo de establecimiento, y para cuáles marcas de originales ofrecen la tinta. Cabe destacar que la marca Inktec recibe el mayor número de menciones.

Dentro de la sección de recarga de cartuchos, se incluye un apartado para explorar los puntos donde se brinda este servicio. En el Cuadro 3-15, se señala que se encuentran cinco locales donde se recargan cartuchos, los cuales se concentran en tres distritos: Heredia, Tibás y San Vicente. En este rubro se registra la mayor cantidad de marcas originales distintas para las que se ofrece el servicio.

Cuadro 3-11

Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de la impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Marca de impresora				
		Total	Canon	Epson	Hewlett Packard	Lexmark
Internet café	14	---	---	---	---	---
Fotocopiadora	15	---	---	---	---	---
Librería	27	---	---	---	---	---
Taller de recargas	2	---	---	---	---	---
Tienda de cómputo	5	2	2	---	1	1
Almacén electrónico	6	1	---	1	---	---
Otro	12	2	1	1	1	1
Total	81	5	3	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-12

Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de tinta, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Marca de tinta			
		Total	Image Jet	Inktec	Sin respuesta
Alajuela, Alajuela	11	---	---	---	---
Desamparados, Desamparados	11	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	---	---	---	---
Hatillo, San José	6	1	---	1	---
Heredia, Heredia	9	2	1	1	---
Pavas, San José	1	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	---	---	---	---
San Pedro, Montes de Oca	18	1	---	1	---
San Sebastián, San José	2	---	---	---	---
San Vicente, Moravia	11	1	---	---	1
Total	81	5	1	3	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-13

Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos, por marca de tinta, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Marca de tinta			
		Total	Image Jet	Inktec	Sin respuesta
Internet café	14	---	---	---	---
Fotocopiadora	15	---	---	---	---
Librería	27	---	---	---	---
Taller de recargas	2	---	---	---	---
Tienda de cómputo	5	2	1	1	---
Almacén electrónico	6	1	---	1	---
Otro	12	2	---	1	1
Total	81	5	1	3	1

Fuente:Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-14

Puntos de venta de tintas para recarga de cartuchos para cada marca de impresoras en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Marca de tinta	Marca de impresora			
	Canon	Epson	Hewlett Packard	Lexmark
Image Jet	1	---	---	---
Inktec	2	1	2	2
Sin respuesta	---	1	---	---

Fuente:Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-15

Puntos de recarga de cartuchos, por marca de impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Marca de impresora que recargan								
		Total	Apple	Canon	Compaq	Epson	Hewlett Packard	Lexmark	Xerox	Varias
Alajuela, Alajuela	11	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Desamparados, Desamparados	11	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Hatillo, San José	6	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Heredía, Heredia	9	1	---	1	---	---	1	1	---	---
Pavas, San José	1	---	---	---	---	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	1	1	1	---	1	1	1	1	---
San Pedro, Montes de Oca	18	---	---	---	---	---	---	---	---	---
San Sebastián, San José	2	---	---	---	---	---	---	---	---	---
San Vicente, Moravia	11	3	---	2	2	2	2	2	2	1
Total	81	5	1	4	2	3	4	4	3	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En el siguiente Cuadro 3.16, se puede apreciar que los establecimientos donde se brinda el servicio de recarga corresponden a taller de recarga, otros y café Internet.

Cuadro 3-16

Puntos de recarga de cartuchos, por marca de impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Marca de impresora que recargan								
		Total	Apple	Canon	Compaq	Epson	Hewlett Packard	Lexmark	Xerox	Varias
Internet café	14	1	1	1	---	1	1	1	1	---
Fotocopiadora	15	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Librería	27	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Taller de recargas	2	2	---	2	2	2	2	2	2	---
Tienda de cómputo	5	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Almacén electrónico	6	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Otro	12	2	---	1	---	---	1	1	---	1
Total	81	5	1	4	2	3	4	4	3	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En el Cuadro 3-17 se observa, que en el distrito de San Vicente se presenta el mayor número diferente de marcas para recargar. En sólo uno de los casos, el entrevistado no quiere revelar el nombre de su marca proveedora. En el Cuadro 3-18, se indica que en los tipos de locales denominados talleres de recarga, se encuentra presencia de mayor número de marcas de tinta diferentes. En el siguiente Cuadro 3-19, se indica que la marca denominada Alemana es la que tiene presencia para las diferentes marcas de cartucho original.

Cuadro 3-17

Puntos de recarga de cartuchos, por marca de tinta utilizada, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Marca de tinta usada en recargas					Sin respuesta
		Total	Inkjet	Inktec	Jet Tec	Marca alemana	
Alajuela, Alajuela	11	---	---	---	---	---	---
Desamparados, Desamparados	11	---	---	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	---	---	---	---	---	---
Hatillo, San José	6	---	---	---	---	---	---
Heredia, Heredia	9	1	---	1	---	---	---
Pavas, San José	1	---	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	1	---	---	---	---	1
San Pedro, Montes de Oca	18	---	---	---	---	---	---
San Sebastián, San José	2	---	---	---	---	---	---
San Vicente, Moravia	11	3	1	---	1	2	1
Total	81	5	1	1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-18

Puntos de recarga de cartuchos, por marca de tinta utilizada, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Marca de tinta usada en recargas					
		Total	Inkjet	Inktec	Jet Tec	Marca alemana	Sin respuesta
Internet café	14	1	---	---	---	---	1
Fotocopiadora	15	---	---	---	---	---	---
Librería	27	---	---	---	---	---	---
Taller de recargas	2	2	1	---	1	2	---
Tienda de cómputo	5	---	---	---	---	---	---
Almacén electrónico	6	---	---	---	---	---	---
Otro	12	2	---	1	---	---	1
Total	81	5	1	1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-19

Puntos de recarga de cartuchos por marca de impresoras según marca de tinta utilizada en todos los establecimientos del área cubierta en el GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Marca de tinta	Marca de impresora							
	Apple	Canon	Compaq	Epson	Hewlett Packard	Lexmark	Xerox	Varias
Inkjet	---	---	---	1	---	---	---	---
Inktec	---	1	---	---	1	1	---	---
Jet Tec	---	---	---	---	1	---	---	---
Alemana	---	2	2	1	1	2	2	---
Sin respuesta	1	1	---	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

3.3.4 Resultados acerca de *tóners* para impresoras láser

En la tercera sección del cuestionario, se indaga acerca de la presencia de *tóner* para impresoras láser. En el Cuadro 3-20, se puede observar que un 15% de los establecimientos reportan venta de cartuchos de *tóner* originales, en los distritos de Alajuela, Heredia, Guadalupe, Tibás y San Vicente. Las principales marcas encontradas son HP, Epson y Lexmark.

Cuadro 3-20

Puntos de venta de *tóners* originales para impresoras láser, por marca de impresora, según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Locales comerciales	Marca de toner original					
		Total	Canon	Epson	Hewlett Packard	Lexmark	Samsung
Alajuela, Alajuela	11	5	---	1	4	1	---
Desamparados, Desamparados	11	0	---	---	---	---	---
Guadalupe, Goicoechea	6	1	1	1	---	---	---
Hatillo, San José	6	0	---	---	---	---	---
Heredia, Heredia	9	3	---	3	3	1	---
Pavas, San José	1	0	---	---	---	---	---
San Juan, Tibás	6	2	---	2	2	2	1
San Pedro, Montes de Oca	18	0	---	---	---	---	---
San Sebastián, San José	2	0	---	---	---	---	---
San Vicente, Moravia	11	2	1	---	1	1	---
Total	81	13	2	7	10	5	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Además se consulta acerca de la presencia de *tóner* genéricos. Solamente se detecta una librería, en San Vicente de Moravia, donde se venden estos productos y su propietario menciona, que se trata de una marca propia, compatible con impresoras Canon y Lexmark.

Por otra parte, al abordar el tema de recarga de *tóner* para impresoras láser, se descubre que solamente en dos locales de los investigados se efectúa ese tipo de recargas: uno es un taller de recarga y el otro una librería, ambos ubicados en San Vicente de Moravia.

Cuadro 3-21

Puntos de venta de *tóners* originales para impresoras láser, por marca de impresora, según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Locales comerciales	Marca de toner original					
		Total	Canon	Epson	Hewlett Packard	Lexmark	Samsung
Internet café	14	1	---	1	1	1	1
Fotocopiadora	15	0	---	---	---	---	---
Librería	27	3	2	1	1	1	---
Taller de recargas	2	1	---	---	1	---	---
Tienda de cómputo	5	2	---	2	2	---	---
Almacén electrónico	6	1	---	1	1	1	---
Otro	12	5	---	2	4	2	---
Total	81	13	2	7	10	5	1

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

En el taller de recargas, se utiliza un *tóner* genérico de una marca mexicana en la recarga de *tóner* para impresoras HP. Mientras que en el caso de la librería, se utiliza un *tóner* que el informante reporta como propio, en la recarga que se realiza para impresoras Canon y Lexmark.

Finalmente, en la investigación de campo se consulta acerca del interés de los entrevistados por vender cartuchos genéricos, tintas para recargar o *tóners* genéricos. Esta pregunta se hace solo en aquellos establecimientos que no reportan presencia del tipo de producto.

En el Cuadro 3-22, se destaca que, en el caso de los cartuchos genéricos, se detecta interés de vender en un 20% de los establecimientos ubicados en ocho de los distritos. Para las tintas de recarga, 25% de los locales, dentro de nueve distritos manifiestan interés y para el *tóner* genérico, un 30% de locales ubicados en siete distritos.

En el Cuadro 3-23, se aprecia que las fotocopiadoras y librerías son los establecimientos donde se presenta mayor interés en vender los tres tipos de productos mencionados. Es

importante mencionar que muchos muestran interés, pero comentan que esto dependería de las condiciones de comercialización y calidad del producto ofrecido.

Por último se consulta a los entrevistados acerca del interés en recargar cartuchos de tinta o *tóner* en su local. En los Cuadros 3-24 y 3-25, se destaca que un 17% de los establecimientos hay interés en recargar cartuchos de inyección de tinta y un 21% estarían interesados en recargar *tóner* para impresoras láser.

La investigación llevada a cabo en este capítulo procura ubicar a la actividad comercial que desarrolla la empresa T&T, dentro de la temática de la conservación del medio ambiente y la forma en que un negocio como este puede ser lucrativo y contribuir con el desarrollo sostenible de nuestro país.

Asimismo, los resultados del estudio exploratorio ofrecen una orientación a la Gerencia de la empresa, acerca de la presencia de sus productos con respecto a la competencia. No obstante, uno de los aspectos más importantes es que muchos de los encargados de los puntos de venta, manifiestan interés en ofrecer la línea de producto que comercializa la compañía.

Estos datos recopilados son la base del análisis del negocio T&T que se propone en el siguiente capítulo. En él se procura evaluar diversos aspectos del mercadeo y ventas detallados en capítulos anteriores, como el mercado meta, los clientes actuales, el análisis FODA y la mezcla de mercadeo.

Cuadro 3-22

Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por vender cartuchos genéricos, tintas para recargas o *tóners* genéricos según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Cartuchos genéricos				Tintas para recarga				Toners genéricos				Locales comerciales
	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	
Alajuela, Alajuela	2	2	6	1	3	5	---	3	4	4	---	3	11
Desamparados, Desamparados	1	6	4	---	1	10	---	---	---	11	---	---	11
Guadalupe, Goicoechea	3	2	1	---	3	3	---	---	4	2	---	---	6
Hatillo, San José	1	3	---	2	1	3	1	1	1	3	---	2	6
Heredia, Heredia	2	2	5	---	1	6	2	---	2	7	---	---	9
Pavas, San José	---	1	---	---	---	1	---	---	---	1	---	---	1
San Juan, Tibás	1	1	4	---	1	5	---	---	1	5	---	---	6
San Pedro, Montes de Oca	4	8	6	---	5	11	1	1	6	11	---	1	18
San Sebastián, San José	---	---	2	---	1	---	---	1	---	1	---	1	2
San Vicente, Moravia	2	6	3	---	4	6	1	---	4	6	1	---	11
Total	16	31	31	3	20	50	5	6	22	51	1	7	81

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-23

Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por vender cartuchos genéricos, tintas para recargas o tóners genéricos según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Cartuchos genéricos				Tintas para recarga				Toners genéricos				Locales comerciales
	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya venden	Sin respuesta	
Internet café	2	8	4	—	2	12	—	—	3	11	—	—	14
Fotocopiadora	6	6	3	—	4	11	—	—	4	11	—	—	15
Librería	5	11	10	1	6	18	—	3	7	16	1	3	27
Taller de recargas	—	2	—	—	2	—	—	—	—	2	—	—	2
Tienda de cómputo	—	—	5	—	2	1	2	—	2	3	—	—	5
Almacén electrónico	—	1	3	2	—	3	1	2	—	3	—	3	6
Otro	3	3	6	—	4	5	2	1	6	5	—	1	12
Total	16	31	31	3	20	50	5	6	22	51	1	7	81

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-24

Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por recargar cartuchos o tóners genéricos según distrito cubierto del GAM para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Distrito cubierto	Cartuchos				Toners				Locales comerciales
	Hay interés	No hay interés	Ya recargan	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya recargan	Sin respuesta	
Alajuela, Alajuela	3	5	---	3	2	6	---	3	11
Desamparados, Desamparados	---	11	---	---	---	11	---	---	11
Guadalupe, Goicoechea	2	4	---	---	2	4	---	---	6
Hatillo, San José	1	3	---	2	1	3	---	2	6
Heredia, Heredia	1	7	1	---	2	7	---	---	9
Pavas, San José	---	1	---	---	---	1	---	---	1
San Juan, Tibás	---	5	1	---	1	5	---	---	6
San Pedro, Montes de Oca	5	12	---	1	5	12	---	1	18
San Sebastián, San José	---	2	---	---	---	2	---	---	2
San Vicente, Moravia	2	6	3	---	4	5	2	---	11
Total	14	56	5	6	17	56	2	6	81

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

Cuadro 3-25

Interés mostrado por los informantes de establecimientos investigados por recargar cartuchos o tóners genéricos según tipo de establecimiento para el estudio sobre presencia de marcas de suministros de impresoras, julio-agosto 2003

Tipo de establecimiento	Cartuchos				Toners				Locales comerciales
	Hay interés	No hay interés	Ya recargan	Sin respuesta	Hay interés	No hay interés	Ya recargan	Sin respuesta	
Internet café	1	12	1	---	2	12	---	---	14
Fotocopiadora	4	11	---	---	4	11	---	---	15
Librería	3	21	---	3	3	20	1	3	27
Taller de recargas	---	---	2	---	1	---	1	---	2
Tienda de cómputo	2	3	---	---	1	4	---	---	5
Almacén electrónico	---	4	---	2	---	4	---	2	6
Otro	4	5	2	1	6	5	---	1	12
Total	14	56	5	6	17	56	2	6	81

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación de campo.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL NEGOCIO TINTAS & TÓNERS DE COSTA RICA

4.1 La empresa en la actualidad

En este capítulo, se busca evaluar la información recopilada acerca de la empresa T&T, con el fin de elaborar un diagnóstico que permita proponer un plan de mercadeo y ventas que se ajuste a la realidad del negocio. Para ello se procede a analizar en primer lugar aspectos relacionados con la organización misma.

La empresa T&T ha logrado crear una organización ordenada en la parte operativa de la administración. Su estructura es muy pequeña, como se detalla en el organigrama presentado en el capítulo anterior. Solamente cuenta con tres colaboradores contratados, pero ha recurrido a contrataciones externas para poder llevar a cabo sus procesos operacionales.

El tamaño de la organización permite que la cadena de decisión sea corta, lo que agiliza mucho el proceso. No obstante, el tamaño reducido provoca que los colaboradores deban realizar funciones muy diversas. Al no existir la posibilidad de especializarse, podría haber tareas que no logran optimizarse. Por ejemplo, en el área técnica, se debe recurrir a técnicos externos, por lo que las consultas o problemas requieren más tiempo para ser evacuados.

En cuanto a la administración estratégica, la empresa no ha logrado implementar un plan general, por lo que aspectos como filosofía, visión y objetivos no los ha plasmado formalmente. La Gerente y el Presidente tienen conceptualizadas varias ideas de lo que quieren que llegue a ser la empresa, y han tomado muchas decisiones para tratar de concretarlas. Pero se considera que, por no tener formalizado este proceso, se van tomando decisiones que, sin quererlo, apartan la operación de la idea inicial.

Además, al ser una empresa de tamaño pequeño, es más vulnerable a desestabilizarse financieramente ante cambios bruscos en la situación económica del país, ante cambios en los precios de la competencia e incluso por cambios negativos en la situación financiera de los socios, que afectan el capital disponible.

La empresa T&T ha logrado mantener un nivel de ventas satisfactorio por medio de una red de distribuidores ubicados principalmente en el Área Metropolitana de San José. No obstante, según los voceros de la empresa, necesitan aumentar las ventas, lo cual podrían lograr mediante la ampliación de la línea de productos.

Los productos que ofrece la compañía en la actualidad se caracterizan porque son de un solo proveedor, tienen alta calidad y su precio es menor que el original. En el caso de los cartuchos compatibles, la diferencia en el precio oscila entre un 30 y un 50% con respecto al original. En el caso de los *kits* de recarga, la diferencia es de hasta un 70% con respecto al original.

La Gerencia de la empresa, ha detectado dos líneas de producto mediante las cuales se podría cumplir las metas:

- a. Cartuchos remanufacturados (recargados y empacados) para impresoras de inyección de tinta y láser.
- b. Accesorios y equipos más sofisticados, para recargar cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser.

En términos generales, a la empresa le interesa convertirse en representante de líneas completas para las necesidades de impresión, pero a un costo más bajo para los usuarios.

4.2 El mercado meta

La empresa T&T es una de las pioneras en la distribución de productos alternativos para impresión. Por ello ha adquirido un buen conocimiento acerca del mercado, por lo que está

en situación de describir detalladamente la percepción de los funcionarios de la empresa acerca del perfil demográfico de la base de clientes actuales.

4.2.1 Perfil de los clientes actuales

Cerca del 80% de los ingresos de la compañía proviene de las ventas a distribuidores que poseen una librería, tienda de cómputo, taller de recarga, café Internet, o almacén electrónico. La mayoría de estos negocios tiene de dos a diez colaboradores. Los dueños de estos establecimientos son en su mayoría hombres de 25 a 50 años de edad, con un nivel socioeconómico medio o medio alto, casados, y con hijos en edad escolar o colegial.

En su mayoría no poseen estudios superiores, sino que se trata de personas emprendedoras que han desarrollado habilidades de negocios. La mayoría dedica muchas horas del día a la atención de las labores operativas del negocio.

En mercado meta secundario, por otra parte, está compuesto por los proveedores de instituciones del Estado o de empresas. En su mayoría, son hombres entre los 30 y los 55 años de edad, con un nivel socioeconómico medio, casados y con hijos en edad escolar o colegial. En estos casos, se percibe que el nivel educacional es de secundaria o técnico.

Por último, el segmento meta formado por usuarios de hogares, es más difícil establecer un perfil, porque es el más numeroso y variado. Se trata de personas entre los 20 y 50 años de edad con un nivel socioeconómico medio bajo, medio y medio alto. Poseen una impresora para uso doméstico (tareas escolares o universitarias) o para trabajos que realizan en su casa. En este caso, se puede inferir que estas personas que desean bajar el costo de sus suministros de impresión, pero sin perder calidad o poner en riesgo sus equipos.

4.2.2 Mercados meta potenciales: los grandes usuarios

4.2.2.1 Distribuidores

Es importante estudiar la relevancia que los tres segmentos meta anteriores pueden tener como mercados potenciales para la empresa T&T. Los dos primeros procuran llegar, de una manera directa, a distribuidores y empresas; pero el tercero lo hace principalmente de una manera indirecta, por medio de los puntos de venta de sus clientes.

El que la empresa se dirija a establecimientos como librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet como segmento o mercado meta, realmente corresponde a una estrategia de distribución, porque su infraestructura no le permitiría abarcar por sí misma tantos puntos de venta y diversos lugares del país.

El diseño del trabajo de campo para medir la presencia de marcas de suministros de impresión, no es representativo del conjunto total, pero permite obtener una noción sobre el comportamiento del mercado. En el capítulo III, Cuadro 3-4, se detalla que veintisiete de los ochenta y un locales comerciales de la muestra equivalentes a una tercera parte, venden cartuchos originales.

Si el local comercial ya vende cartuchos originales, se agiliza el proceso de venta porque no se debe empezar de cero. De hecho en el Cuadro 3-7, se indica que treinta y un locales de los ochenta y un de la muestra ya venden cartuchos genéricos. Finalmente, según se observa en el Cuadro 3-22, dieciséis locales manifiestan interés de vender cartuchos genéricos.

Como se expone en el Cuadro 3-21 solamente cinco locales venden tintas para recarga, pero veinte expresan interés en este producto. (ver Cuadro 3-22)

Con respecto al *tóner*, trece locales de la muestra venden originales de esta línea (Cuadro3-21) y veintidós locales muestran interés de vender una línea de *tóner* genérico. (ver Cuadro 3-22).

Finalmente, es importante destacar que en solo diez distritos de los seleccionados se encuentran hasta veintidós locales interesados en algunas de las líneas de producto evaluadas. Por lo tanto, en números absolutos es significativo para una empresa como T&T, que se encuentra en una etapa de crecimiento.

Para determinar la demanda potencial de este segmento meta, se toman como referencia los datos resultantes de la investigación de campo. En los diez distritos seleccionados, treinta y un locales ya venden cartuchos genéricos y dieciséis de los que no lo hacen manifiestan interés en venderlos. En total son cuarenta y siete potenciales locales, divididos entre los diez distritos de la muestra, da un aproximado de 4,7 locales potenciales por distrito.

Por otra parte, al revisar la lista actualizada de distritos del país, la gerencia selecciona aquellos dentro de la GAM donde, a la empresa le interesa tener presencia. En la lista del Cuadro 4-1 se detallan los cincuenta y dos distritos resultantes.

Para estimar el valor aproximado del mercado, se multiplica el número de locales por distrito, por los distritos seleccionados, por el promedio de compras actual de los distribuidores de T&T (\$10.252 anuales).

El valor total estimado es de \$2.6 millones tomando en cuenta que las ventas actuales de T&T a distribuidores representan un 80% del total, el monto correspondiente de \$220 mil, se divide entre el total estimado del mercado. De tal forma que este monto equivale a un 8,29% del total. Esta cifra se utilizará como base para la proyección de ventas en el siguiente capítulo.

Cuadro 4-1
Demanda potencial de los distribuidores,
GAM de Costa Rica

Mercado meta	Cantidad aproximada locales por distrito
Locales comerciales de venta al detalle librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet. talleres de recarga, almacenes eléctricos, fotocopiadoras.	4,7

Territorio geográfico	Cantidad de distritos de interés para la empresa
GAM Carmen, Merced, Hospital, Catedral, Zapote, San Francisco, Uruca, Mata Redonda, Pavas Hatillo, San Sebastián, Escazú, San Antonio, Desamparados, Santiago, Aserrí, Colón de Mora Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos Santa Ana, Piedades, San Isidro de Coronado, San Juan de Tibás, Cinco esquinas, Anselmo Llorente, San Vicente de Moravia, Curridabat, Granadilla San Isidro de El General, Alajuela, San Ramón Grecia, Atenas, Naranjo, Palmares, Sarchí Cartago Oriental, Carmen, Paraíso, Tres Ríos, Turrialba, Heredia, Mercedes, San Francisco, Barva, Santa Lucía, Santo Domingo, Santa Rosa Santa Bárbara, San Isidro de Heredia, San Antonio de Belén, San Joaquín, San Pablo	52

Compras promedio anuales por local	\$10.252
---	----------

Valor estimado del mercado potencial	\$2.665.520
Participación estimada de la empresa Año 0: 8,29%	\$220.972

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2 Empresas

Para evaluar el potencial de las empresas en general, se toman como base estimaciones realizadas por FUNDES de Costa Rica, entidad dedicada al apoyo de la pequeñas y medianas empresas. Según esta institución, el parque empresarial costarricense se estima en 74.833 (Castillo y Chaves, 2001) establecimientos para el año 2.000. En el siguiente Cuadro 4-2 se detallan las cifras.

Cuadro 4-2

**Distribución del parque empresarial costarricense
Estimaciones año 2.000**

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	58.595	78,3%
PYMES (Pequeñas y Medianas empresas)	14.892	19,9%
Grandes	1.347	1,8%
Total	74.833	100%

Fuente: Castillo y Chaves. Fundes Costa Rica.

PYMES: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica.

Esta información proporciona una idea sobre el potencial de cada uno de estos tipos de empresa. El segmento de mayor tamaño, las microempresas, puede poseer una impresora, pero su volumen de compra es reducido, por lo que sería muy costoso para T&T dirigirse a este segmento. Por ello, no se tomará en cuenta para la estimación de la demanda.

En el Cuadro 4-3, se estima la demanda potencial para las empresas pequeñas, medianas y grandes, ubicadas dentro de la Región Central, las cuales totalizan unas 12.179, es decir, un 75%, según los datos del mismo estudio de FUNDES Costa Rica.

Para efectuar la estimación, se parte del supuesto de que las PYMES tienen en promedio una impresora y las grandes diez. Estas cifras se consideran conservadoras, pero, al igual que con el segmento anterior, se prefiere subestimar que sobrestimar la demanda.

Si se parte del supuesto de que las PYMES consumirían unos seis cartuchos al año y las grandes unos cien, al multiplicarlo por un consumo anual promedio estimado para cada tipo de empresa, resulta un estimado de \$25 millones, de los cuales T&T tendría una participación de menos del 0,011%, equivalentes a unos \$28 mil dólares.

Cuadro 4-3
Estimación de la demanda de empresas

Mercado meta	Cantidad estimada de establecimientos
Empresas pequeñas y medianas	14.892
Grandes	1.347
Total	16.239
Territorio geográfico	Cantidad estimada de establecimientos
Área Metropolitana de San José	
Porcentaje 75%	12.179
Posesión de impresoras estimadas	Cantidad estimada de impresoras
Empresas pequeñas y medianas	1
Grandes	10
Total	11
Consumo estimado de cartuchos	Cantidad estimada
Empresas pequeñas y medianas	6
Grandes	100
Total	106
Compras promedio anuales por empresa	Cantidad estimada anual
Empresas pequeñas y medianas	896
Grandes	8.962
Total	9.858
Valor estimado del mercado potencial	\$25.416.715
Participación estimada de la empresa Año 0: 0,0111%	\$28.213

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.3 Instituciones del gobierno

Por otra parte, en el caso de las instituciones del gobierno, en el último año, tal como se indica en el capítulo II, la empresa T&T ha notado que, entre las condiciones técnicas de la mayoría de las contrataciones directas y licitaciones que se publican en las páginas del gobierno, las instituciones están solicitando que los suministros sean originales.

No obstante, en las compras por medio de las contrataciones directas y caja chica es donde se presentan mayor posibilidades de participar y ganar, porque las instituciones suelen estar más abiertas a aceptar cartuchos genéricos. Este tipo de contratación, sin embargo, requiere un mayor seguimiento porque se deben estar revisando los carteles de compra en cada institución.

Se calcula que si la mayoría de las instituciones del gobierno continúan exigiendo que los cartuchos ofertados sean originales, la empresa T&T no podrá aspirar a crecer por medio de este mercado, que este año ha representado tan solo un 3% del total de ventas de la compañía.

4.2.2.4 El usuario final

El usuario final del producto para uso doméstico ha sido un segmento que la empresa atiende mayoritariamente mediante sus distribuidores. No obstante, es importante destacar que, para efectos de los planes de comunicación, este segmento es el que se busca para su posicionamiento como marca.

Mediante el uso de canales de distribución, como las librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet, talleres de recarga y otros, el usuario final se beneficia porque aprovecha los horarios de atención, que son más extensos y la cercanía a su hogar u oficina.

Para tener una estimación de este segmento potencial, se recurre a un estudio elaborado por el Grupo La Nación entre octubre y noviembre del 2000, en el cual se entrevistan 2.049 personas de 18 años o más, residentes de la GAM. El estudio es representativo de un grupo de 1.371.100 adultos que conforman lo que esta empresa llama “el mercado de consumidores de Costa Rica”, es decir, con un mínimo de poder adquisitivo.

Tal como se menciona en el capítulo anterior, la empresa T&T desconoce si existe algún estudio acerca de suministros, al cual puedan tener acceso. Por ello, se toman como referencia datos acerca de la tenencia de artículos para el hogar, del estudio del Grupo Nación.

En esa investigación, se determina que un 31% (Grupo Nación, 2001, p. 22) del mercado de consumidores posee una computadora en su hogar. De estas 425.000 personas, unas 340.000 (80%) pertenecen a un nivel socioeconómico alto, unas 153.000 (36%) a un nivel medio y unas 25.500 (6%) al estrato medio bajo.

En el Cuadro 4-4, se toma como referencia los hogares de nivel socioeconómico medio y alto, por considerarse que hay más posibilidades de que puedan tener al menos una impresora en su hogar.

Si se calcula que el consumo anual de cartuchos de estos hogares podría ser de unos catorce en total, al multiplicarlos por el promedio de compras anual se obtiene como resultado que el valor estimado del mercado de cartuchos en los hogares es de unos \$532 mil, de los cuales la empresa T&T puede tener menos del 0,018%, equivalente a unos \$10 mil anuales.

4.3 El análisis FODA

Se considera que el análisis FODA, de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite establecer la base del estudio de la empresa T&T.

En el Cuadro 4.5, se toma cada una de estas características para analizar diversos aspectos de la empresa, como su organización, productos, fuerza de ventas, distribución, sistemas informáticos, etc.

La organización de la empresa T&T, como sistema que se ha logrado acumular experiencia suficiente para mantenerse administrativamente ordenada, no obstante se considera que su estructura es en este momento pequeña para el crecimiento que ha experimentado en el último año principalmente. Por ello, el ganar participación de mercado, podría ayudarle a consolidarse como organización y en el largo plazo ser menos vulnerable a posibles cambios del mercado.

En cuanto al producto, se puede afirmar que la calidad y garantía de fábrica que ofrece la compañía, le han permitido mantenerse en el mercado. A pesar de ello, la limitada línea de productos, limita su capacidad de crecimiento. Una oportunidad de crecimiento es el que aprovechen la experiencia acumulada para remanufacturar cartuchos de tinta y *tóner*, en lugar de importarlos. De tal forma que aprovechen los precios que tienen en este momento en el insumo de tintas y puedan ofrecer un producto de precio más competitivo que la competencia.

Uno de los aspectos más importantes en los que debe concentrarse la administración de la empresa, es en la expansión geográfica, como estrategia de crecimiento. Para ello debe reforzar su estructura de ventas y procurar adquirir su propia flota para bajar costos de entrega.

La empresa T&T, cuenta con características que le ayudarían en su promoción, como ser una de las empresas pioneras en esta línea. El obtener cartas de recomendación de otros clientes, le permitiría distinguirse de aquellas empresas que apenas empiezan. La competencia en este momento es muy fuerte y por ello debe buscar formas de posicionarse y consolidarse en el mercado.

Finalmente, la compañía, podría aprovechar para “apodarse” del tema del reciclaje y la conservación del ambiente, ya que las tendencias de la industria promueven estos temas.

Cuadro 4-4

Estimación de la demanda de usuarios finales

Mercado meta	Cantidad estimada de hogares que poseen computadora
Hogares	
Nivel socioeconómico medio	493.596
Nivel socioeconómico alto	1.096.880
Total	1.590.476

Territorio geográfico	Cantidad estimada de hogares que poseen computadora
Área Metropolitana de San José	1.590.476

Posesión de impresoras estimadas	Cantidad estimada de impresoras por hogar
Nivel socioeconómico medio	1
Nivel socioeconómico alto	2
Total	3

Consumo estimado de cartuchos	Cantidad estimada
Nivel socioeconómico medio	4
Nivel socioeconómico alto	10
Total	14

Compras promedio anuales por hogar	Cantidad estimada anual
Nivel socioeconómico medio	96
Nivel socioeconómico alto	239
Total	335

Valor estimado del mercado potencial	\$532.116.176
Participación estimada de la empresa en forma directa Año 0: 0,018%	\$10.037

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-5

Análisis FODA de la empresa T&T

INTERNO DE LA EMPRESA			EXTERNO DE LA EMPRESA	
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Organización	La cadena de decisión corta. Está ordenada administrativamente. El sistema de créditos está formalizado. Es una de las empresas pioneras en venta de cartuchos compatibles y recargas, lo que le permite un buen conocimiento del mercado.	Su estructura es pequeña. El sistema de facturación e inventario es manual No se cuenta con un técnico, para resolver con más precisión y rapidez los problemas con el uso de los productos.	Negociar con empresas distribuidoras líderes, para aumentar volumen y ganar participación de mercado.	Una fuerte recesión económica podría provocar que la compañía se desestabilice financieramente.
Producto	La empresa distribuye productos de alta calidad. El sistema de recarga prácticamente ninguna otra empresa lo tiene en este mercado. Los productos poseen respaldo real de fábrica contra cualquier defecto de manufactura.	Hay poca variedad de líneas de productos. Los productos novedosos requieren mayor esfuerzo de ventas.	Importar materias primas, para remanufacturar en el país cartuchos y <i>tóner</i> . Desarrollar el programa: Inicie su propia empresa de recarga. En la cual se le ofrece todos los insumos y asesoría técnica.	El TLC con EEUU podría permitir importar en mejores condiciones producto fabricado en ese país.
Precio	Los precios son competitivos con respecto al original y a los otros compatibles. Los <i>kits</i> de recarga permiten ahorrar al usuario hasta un 70% del costo original.	La importación de la línea actual de <i>tóner</i> remanufacturados resulta muy cara.	Negociar con la casa proveedora un precio más bajo por volumen.	Los fabricantes del equipo de impresión podrían bajar los precios significativamente para "sacar" del mercado a los compatibles.
Distribución		La penetración de la empresa en los principales distritos es muy baja. No se cuenta con una flotilla propia de distribución. Las entregas se realizan en corto tiempo, pero a un monto unitario más alto por hacerlo mediante mensajero.	Expandir el negocio en áreas aledañas al negocio, para optimizar los recursos.	Existe una empresa de suministros muy fuerte que utiliza sus canales para distribuir su propia marca de productos alternativos.

Cuadro 4-5

Análisis FODA de la empresa T&T
(...continuación)

	INTERNO DE LA EMPRESA		EXTERNO DE LA EMPRESA	
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Actividades promocionales		Asigna recursos escasos para promocionarse.		Las empresas fabricantes del equipo original pueden decidir llevar a cabo actividades con fuerte contenido económico en contra de los cartuchos no originales.
Sistemas de información		La facturación y el inventario se realizan en forma manual. No existe un sistema automático de las existencias.	Se cuenta con el soporte de una empresa de desarrollo de sistemas de <i>software</i> , propiedad de uno de los dueños.	
Fuerza de ventas	Los vendedores pueden contar con argumentos de ventas como: Pruebas de calidad Referencias comerciales Garantía real Enfoque a distribuidores	Solamente hay un vendedor, por lo que se limita la expansión del negocio. Las limitadas líneas de producto no hacen muy atractiva la incorporación de nuevos vendedores.		
Competencia	Se cuenta con la experiencia positiva de tres años de relación comercial con varios clientes, que permiten tener referencias comerciales. Se cuenta con pruebas de laboratorio que demuestran que los cartuchos compatibles de la empresa tienen igual rendimiento y calidad que los originales.			Nuevas marcas de cartuchos genéricos, empiezan a comercializarse por otras empresas.

Cuadro 4-5

**Análisis FODA de la empresa T&T
(...continuación)**

	INTERNO DE LA EMPRESA		EXTERNO DE LA EMPRESA	
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevas tecnologías			La empresa puede incorporar suministros para las nuevas tecnologías.	La digitalización de los procesos podría reducir el uso de las impresoras en general
Posicionamiento	La Gerencia reconoce la importancia del posicionamiento como base del diferenciamiento con el resto de productos.		La empresa puede ubicarse dentro del segmento del reciclaje.	
Tendencias			Las empresas buscan certificarse para normas de calidad, las cuales promueven el ser amigable con el ambiente.	Las empresas fabricantes de originales coaccionan a sus usuarios con la pérdida de la garantía si utilizan productos compatibles.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis de la mezcla de mercadeo

4.4.1 El producto

La empresa T&T se ha caracterizado por ofrecer una marca de productos alternativos de alta calidad. No obstante, en el caso de los *kits* de recarga, muchos usuarios y distribuidores no se sienten cómodos con la idea de hacer ellos mismos la recarga.

De hecho, en algunas ocasiones el usuario no sigue correctamente las instrucciones, por lo que el resultado no es óptimo. Esto le produce al cliente una sensación de frustración, por lo que no vuelve a comprar el producto. Para estos usuarios, la empresa considera que se debe brindar una línea de productos ya remanufacturados, como los que ofrecen otras empresas de la competencia.

4.4.1.1 Atributos principales

El beneficio principal que tienen los productos que ofrece la compañía T&T es la calidad de impresión a un precio más bajo. Si bien los voceros de la empresa reconocen que existen otras marcas de buena calidad en el mercado, la marca que distribuye esta compañía se caracteriza porque las tintas son de alta calidad. Para demostrar este atributo, la empresa realiza unas pruebas de calidad y rendimiento de la línea de cartuchos compatibles.

A finales del año pasado, se efectúan pruebas de calidad, en el laboratorio CELEQ de la Universidad de Costa Rica. Se acude a este centro porque se tiene referencia de que otra empresa competidora ya había realizado unas pruebas allí. La empresa T&T decide poner a prueba cuatro muestras de sus cartuchos correspondientes a modelos distintos de tinta negra y color e igual número de muestras de cartuchos originales del mismo modelo.

Los resultados indican que en todas las pruebas los cartuchos de T&T imprimen igual cantidad de páginas que el original, e inclusive más que este. Asimismo, el laboratorio

certifica que la calidad de impresión de los cartuchos de T&T resulta igual que la de los originales.

La presentación de los productos de T&T es bastante atractiva, en comparación con otras de la competencia. Además, trae incorporada información para identificar fácilmente la compatibilidad con el cartucho original.

Con respecto a los *kits* de recarga, se considera que con el método el usuario puede lograr el máximo ahorro. Si la propia persona realiza la recarga siguiendo las instrucciones que trae el *kit*, puede llegar a pagar sólo un 25% de lo que pagaría por un cartucho nuevo. En esta línea de producto, el usuario tiene una función predominante, porque de él depende que el resultado final sea exitoso.

La empresa es consciente que no todos los clientes les gusta realizar ellos mismos la recarga. Por eso quiere introducir una nueva línea de producto ya recargado. Otras empresas como Data Pac han logrado introducir estos productos cuyo que resulta más cómodo. Esto se puede observar, en parte, en por los resultados obtenidos en la investigación de campo; en el Cuadro 39, se puede detalla que en seis locales de la muestra ofrecen los cartuchos de Data Pac para HP, los cuales son remanufacturados.

Los cartuchos de *tóner* remanufacturado por la fábrica en Asia, se han caracterizado por resultados de calidad para los clientes. No obstante, existe una marca denominada Data Print, cuyos precios son más bajos que los de T&T, y por ello estos últimos no son competitivos. Esta empresa realiza la remanufactura en Guatemala y los importa al país.

En el caso de las recargas y *tóner* remanufacturados tienen el atributo importante de ser amigables con el ambiente, pues al reciclar se reduce la cantidad de desechos sólidos. Este atributo lo mencionan otras empresas competidoras, pero ninguna se ha “apoderado” del concepto. Por ello, se considera que esta esa una oportunidad que puede aprovechar T&T.

4.4.1.2 Ciclo de vida del producto

Las líneas de producto que distribuye la empresa T&T se encuentran en una fase de crecimiento. Los segmentos meta están ampliándose, pues cada vez más personas conocen acerca de la existencia de cartuchos compatibles. Al haber más personas que lo han probado satisfactoriamente, otras lo compran por referencia. De hecho, muchos de los nuevos clientes se adquieren porque los productos algún otro cliente satisfecho les recomienda los productos.

Durante el último año, el mercado se empieza a llenar de nuevos competidores; de unos cinco que estaban desde la fundación de T&T, en la actualidad, y con base en los sondeos que realiza la empresa, se han detectado hasta veinte marcas distintas. La entrada de nuevos competidores ha provocado una baja en el precio. La compañía T&T se ve obligada a bajar sus precios en un 15% aproximadamente, a finales del año pasado.

Debido a que en esta categoría de producto la competencia se está basando en el precio, la empresa ha procurado centrar su estrategia de comunicación en la calidad, como una forma de ir posicionando el producto e irlo diferenciando de la competencia.

4.4.1.3 Distribución

La compañía T&T ha enfocado sus esfuerzos a vender por medio de canales como las librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet y talleres de recarga principalmente, ya que no posee una infraestructura de distribución que le permita expandirse geográficamente.

La forma en que se ha llegado a los clientes no ha estado realmente planificada, sino que ha sido un poco fortuita a los vendedores del momento. No obstante, la empresa sí ha hecho énfasis en ciertos clientes por categoría, como librerías y supermercados grandes, hoteles, bancos, e instituciones de gobierno.

Al analizar el Cuadro 2-1 del capítulo II, se observa que los clientes se ubican mayoritariamente en la provincia de San José o dentro del GAM. Existen algunos clientes fuera de esta zona, como en Golfito o Guanacaste, esto se debe a que se han llegado a negociaciones aisladas, pero no a una estrategia de expansión geográfica.

En el caso de los distribuidores y para los clientes corporativos, se debe realizar en general una importante labor de ventas para educarlos sobre el uso de los productos, especialmente de las recargas. La empresa ha comprobado que muchos clientes se sienten más seguros de comprar el producto si la empresa les brinda una pequeña capacitación con respecto a los productos. En el caso de las ventas corporativas, se realizan sesiones de capacitación con los usuarios, para asegurar en parte el éxito del proyecto.

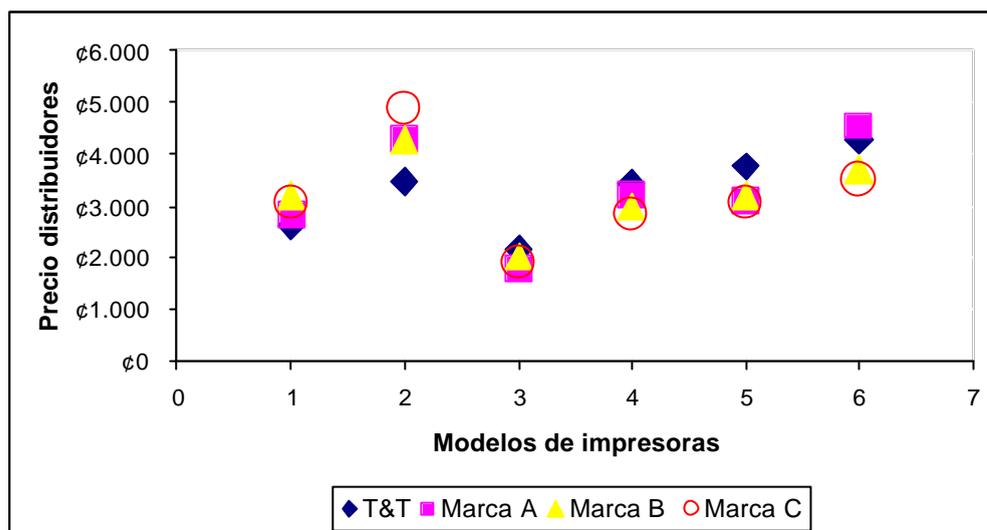
Estos distribuidores se dedican en general a la venta al detalle. La empresa ha observado que, en el caso de las tiendas de cómputo, se requiere de menor explicación sobre el producto, ya que generalmente los dueños son técnicos en el área de computación, por lo que ellos mismos, pueden asesorar al usuario si se presenta algún problema. En el caso de las librerías, generalmente necesitan mayor soporte técnico, porque cuando surge algún problema esperan que la empresa T&T se los solucione.

La empresa T&T tiene una política de garantía total por cualquier defecto de fábrica que presente el producto, lo cual se considera que es una fortaleza y que muchos de los clientes han manifestado que les gusta esta característica de la empresa.

4.4.2 Los precios de la competencia

La compañía T&T realiza constantemente sondeos de precio sobre los cartuchos originales y a los compatibles, que ofrecen sus principales competidores.

Gráfico 4-1
Comparativo de precios de los cartuchos compatibles
T&T versus principales competidores



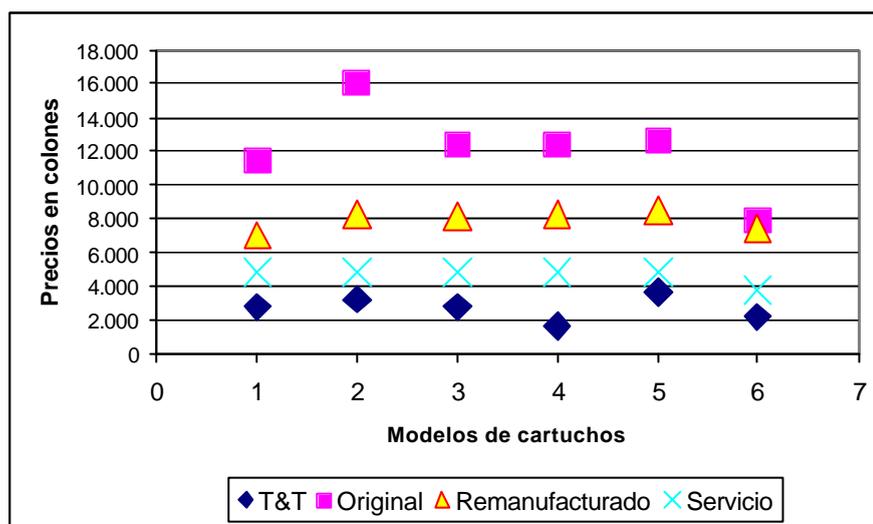
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos suministrados por la empresa T&T, actualizados al 1º de agosto del 2003.

En el Gráfico 4-1, se comparan los precios para distribuidores de T&T y de tres de los competidores principales de los que se obtienen los datos. Se comparan los precios para los seis productos más vendidos por la empresa T&T dentro de esta categoría. Se puede observar que los precios de T&T son muy similares a los de la competencia. En algunos modelos, el precio es el menor de todas las marcas, mientras que en otros es el mayor. Pero en promedio la variación es de un 1% hacia arriba y hacia abajo.

En el Gráfico 4-2, se toma como base el costo del *kit* de recarga para los seis modelos más vendidos por T&T para las líneas de HP y Canon. Este costo se divide entre el número de recargas que contiene el *kit*, de tal forma que se obtiene un precio por recarga. Este precio por recarga se compara contra tres tipos diferentes de productos: el cartucho original, el costo del servicio de recarga que ofrece una compañía competidora y el costo del

cartucho remanufacturado que vende otra empresa. Los precios que se utilizan son los de venta al público, sin ningún descuento.

Gráfico 4-2
Comparativo de precios del *kit* de recarga versus servicios de recarga y cartuchos remanufacturados para HP y Canon



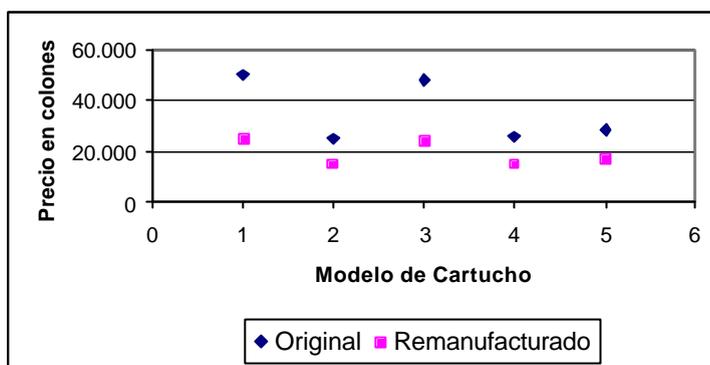
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos suministrados por la empresa T&T, actualizados al 2 de setiembre del 2003.

Al analizar el gráfico, se puede apreciar que el costo promedio de una recarga con el *kit* de la empresa T&T es el método más económico. En comparación con el precio del cartucho original, el precio por recarga del *kit* es de solamente una cuarta parte. Con respecto al precio de los cartuchos tipo remanufacturado, el precio de cada recarga del *kit* es de solamente $2/3$ partes de ese costo. Finalmente, al comparar los costos del servicio de recarga que brinda una compañía, con respecto al costo por recarga de los *kits*, estos últimos cuestan un poco más de la mitad del primero.

Además, se debe resaltar que en el caso de los *kits* de recarga, el usuario puede aprovechar el cartucho un promedio de cuatro veces, según los datos aportados por la empresa, mientras que en el resto de los casos, el precio incluye solamente una utilización.

Gráfico 4-3

**Comparativo de precios cartucho original
de tóner versus remanufacturado**



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos suministrados por la empresa T&T, actualizados al 2 de setiembre del 2003.

Finalmente, con respecto a los cartuchos de *tóner*, es importante resaltar que, al comparar los precios de venta al consumidor final, de cartuchos originales contra los remanufacturados por una de las empresas más reconocidas en esta labor, la diferencia es de un 40 a 50% menos de costo.

4.4.3 La promoción

Durante los dos últimos períodos fiscales, la empresa T&T ha centrado sus esfuerzos promocionales en la participación en ferias de cómputo o universitarias. Estas ferias le han permitido a la empresa establecer contactos para posibles distribuidores, y poder explicar ante los consumidores el uso y cualidades del producto.

La empresa ha procurado también proveer a sus distribuidores con materiales para punto de venta, como afiches, banderines y exhibidores. Asimismo, cuenta con suficientes catálogos de producto para que sus distribuidores puedan repartirlo entre sus clientes.

Todos estos materiales, excepto los exhibidores los provee la casa matriz de la marca por lo que se pueden conseguir a precios muy bajos, pero están escritos en idioma inglés.

Una de las marcas competidoras realiza este año una campaña en el periódico La Nación, de amplia circulación, donde publica cerca de seis anuncios de un cuarto de página a color, con un valor aproximado de 2.500.000 colones. Estas publicaciones se caracterizan su énfasis en los precios.

En general las empresas que se dedican a vender suministros alternativos, no acostumbran a realizar grandes inversiones en medios masivos, aunque la mayoría cuenta con materiales promocionales para puntos de venta.

4.4.4 Análisis de venta

La empresa T&T ha logrado obtener resultados positivos en sus estados financieros, en parte porque sus niveles de ventas han aumentado en promedio un 37% en los dos últimos años fiscales y, por otro lado, porque sus gastos se han mantenido relativamente estables. Además, su inversión en activos y promoción ha sido relativamente baja.

Al analizar las ventas durante el año calendario, se puede observar que los meses de enero, febrero, marzo y mayo son los que presentan el mayor nivel de ventas, con el inicio del curso lectivo de las escuelas, colegios y universidades. La Semana Santa tradicionalmente provoca una baja en las ventas del mes en el que se realice su celebración, porque las ventas disminuyen en forma considerable.

La empresa se dedica a una línea de productos muy específica, por lo que, en fechas como vacaciones de medio año y de fin de año, se producen bajas en sus venta. A esto se suma que la empresa no tiene otros productos que tengan una demanda en estas fechas, para que pueda contrarrestar el efecto hacia la baja.

En cuanto a las líneas de producto, los cartuchos son los de mayor venta, en parte porque, la línea de Epson es, según la información que maneja la empresa, la que tiene más participación de mercado. Esto obedece, parcialmente, a que este fabricante de impresoras ofrece la mayor parte de sus equipos a precios bajos, en comparación con otras marcas.

La línea de recargas que ofrece la empresa ocupa el segundo lugar en sus ventas, debido a que los equipos de impresión para los cuales están ideados son más caros y por ende, tienen menor participación de mercado. Además, las recargas requieren más labor de ventas para colocarlas, y se necesita de que el usuario siga correctamente las instrucciones para que el producto funcione de manera apropiada.

Para algunos clientes, la recarga no es atractiva porque se requiere cierto tiempo para realizarla y además de que, si a pesar de haber seguido las instrucciones la impresión no queda bien, esto genera cierta frustración.

A pesar de que las ventas de la compañía han aumentado, la participación proporcional de las recargas ha bajado en 15 puntos porcentuales desde que se realiza su introducción hace tres años. Esto indica, en parte, que la empresa no ha logrado explotar apropiadamente los beneficios de este producto, y además el hecho de que pocas empresas competidoras tienen un producto de esta índole. Cabe también destacar que la introducción de cartuchos remanufacturados para estas líneas por parte de otras empresas es otra de las causas de esta baja.

No obstante, se debe tomar en cuenta que, de acuerdo con información que recibe la compañía, los cartuchos remanufacturados suelen presentar problemas en el rendimiento y calidad de las impresiones. La oportunidad que se debe aprovechar es la de ofrecer al usuario que no tiene tiempo o no quiere recargar, un cartucho remanufacturado, que cumpla las características de precio bajo y calidad homogénea. Asimismo, el margen de utilidad debe ser atractivo para la empresa.

En cuanto a la línea de cartuchos remanufacturados, los datos de ventas de la compañía no son relevantes porque, debido a que el precio de compra es alto, la empresa deja de importarlos hace más de un año.

Finalmente, si bien el resultado de la investigación de campo no es representativo del universo total, sirve para tener una base. El estudio muestra que la marca de cartuchos compatibles con mayor presencia es de una empresa muy grande, que aprovecha la flotilla existente. Por otra parte, la marca T&T registra solamente presencia en dos de los locales de la muestra. Si bien se puede interpretar que el potencial es muy grande, también debe este resultado general, alertar al Presidente y la Gerente de que deben hacer un esfuerzo importante para lograr consolidar la empresa.

En el siguiente capítulo se procede a elaborar la propuesta del plan de mercadeo y ventas para la empresa T&T, con base en la información y análisis de los capítulos anteriores.

CAPITULO V

PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO Y VENTAS PARA LA EMPRESA T&T

5.1 Misión y objetivos corporativos

Las decisiones estratégicas que se definan en la propuesta del plan de mercadeo y ventas, están basadas en un propósito general expresado en la misión y los objetivos corporativos de la empresa T&T.

5.1.1 La misión

Para establecer la misión de la empresa, se procura sintetizar las ideas principales del Presidente y la Gerente de la misma. Uno de los aspectos que más les preocupa es la calidad de sus productos, ya que consideran que hasta la fecha, han logrado posicionarse entre sus clientes como una empresa que ofrece una marca de calidad, que cuenta también con garantía y respaldo.

Por lo anterior, la misión de la empresa Tintas & Tóner de Costa Rica se podría sintetizar en el siguiente enunciado:

“Nuestro negocio es proveer productos de alta calidad para la impresión, que cuenten con una garantía real y que estén respaldados por un servicio eficiente”.

En el caso de las nuevas líneas de producto, es muy importante que la empresa realice pruebas de los productos antes de introducirlas masivamente y promocionarlas.

5.1.2 El objetivo corporativo

Para establecer el objetivo corporativo, se toman en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno, detalladas en el Cuadro 4-1 del análisis FODA, del capítulo anterior.

Entre las fortalezas de la organización, se puede señalar que la empresa es una de las pioneras en la venta de cartuchos compatibles y recargas, por lo cual tiene un buen conocimiento del mercado. Además, los clientes reconocen que los productos de T&T son de alta calidad y que tienen el respaldo de la empresa comercializadora y el fabricante.

La compañía ha logrado desarrollar una serie de destrezas administrativas, que le permiten mantener un apropiado flujo de caja, especialmente porque cuenta con un sistema de créditos formalizados que ha repercutido en una baja en la tasa de morosidad. Esta situación ha contribuido a disminuir el ciclo comercial desde que se factura el producto hasta que ingresa el pago.

Por otra parte, el actual procedimiento de facturación e inventario se realiza en forma manual, por lo que torna lentas ciertas tareas como la atención al cliente y la preparación de pedidos. Esto se puede considerar una debilidad de la organización.

Asimismo, otra debilidad es que carece de un apoyo técnico permanente, que permita a los vendedores canalizar y agilizar la solución de problemas que plantean los usuarios con respecto a los productos.

Entre las oportunidades detectadas está el hecho de que la preferencia de los usuarios por cartuchos compatibles ha provocado que los grandes distribuidores de marcas originales estén dispuestos a distribuir marcas compatibles para no perder ventas. Si se logran establecer acuerdos con estas empresas, T&T aumentaría significativamente su

volumen de ventas y penetración geográfica. Esta oportunidad requiere darle un seguimiento especial a estas cuentas y prepararse para una fuerte negociación.

Tal como se sabe, las empresas pequeñas son más vulnerables a desestabilizarse financieramente, en comparación con empresas grandes. En parte esto ocurre porque, en general, los socios de empresas pequeñas no cuentan con un respaldo sólido de capital. Si por razones del comportamiento del consumidor o de la competencia, las ventas bajaran en forma radical, la empresa no podría sostenerse financieramente por mucho tiempo, y lo mismo sucedería si ocurriera un evento de la naturaleza que destruyera parte de la mercadería, o incluso ante la imposibilidad de los socios de seguir dirigiendo la compañía.

La empresa T&T tiene tres años desde que inicia las operaciones de venta de los productos. Por ello, se considera que, ante la llegada masiva de productos competidores, la empresa requiere asegurar y ampliar su mercado.

Por ello, se define el siguiente objetivo corporativo para los próximos tres años fiscales:

“Consolidar y expandir la operación de la empresa T &T en el mercado costarricense.”

5.2 Los objetivos de ventas

Con base en la misión y el objetivo corporativo se establecen los objetivos de ventas, para lo cual se parte de los siguientes supuestos:

- a. Los objetivos de ventas se establecerán para los siguientes tres años fiscales: 2003-2004, 2004-2005 y 2005-2006
- b. Se toma como base las ventas de los tres años fiscales anteriores. (ver Cuadro 5-1 y 5-2).
- c. La empresa ha logrado aumentar sus ventas en un 11% del primer año fiscal al segundo, y se tiene un aumento proyectado de 22% del año pasado a este

último. Las cifras se convierten a dólares para incluir el efecto de devaluación de la moneda.

Cuadro 5-1

**Histórico de ventas ,
últimos tres años fiscales**

HISTORICO DE VENTAS				
Año	Monto en dólares	Variación	Unidades Vendidas	Variación
2000-2001	\$223.170	0%	28.233	0%
2001-2002	\$246.992	11%	28.543	1%
2002-2003	\$301.697	22%	40.727	43%

*Nota: Estimado al mes de julio del 2003.

Fuente: Elaboración propia con base en los registros históricos de venta de la compañía T&T.

- d. La empresa tiene programada, para el primer trimestre del próximo año fiscal, una reducción de precios de sus cartuchos aproximadamente de un 20%, por lo que los ingresos por unidad serán menores. Esta rebaja tiene un efecto bastante fuerte en la empresa, ya que el 75% de las ventas provienen de los ingresos por los cartuchos.
- e. En la estimación, se debe tomar en cuenta que se requiere un aumento mínimo del 25%, aproximadamente para compensar la reducción en los precios.

Cuadro 5-2

**Unidades vendidas por línea de producto,
últimos tres años fiscales**

Producto	2000-2001	2001-20002	2002-2003*
Cartuchos	19.271	21.450	32.618
Recargas	8.691	6.887	7.955
Otros	270	205	154
TOTALES	28.233	28.543	40.727

*Nota: Estimado al mes de julio del 2003.

Fuente: Elaboración propia con base en los registros históricos de venta de la compañía T&T.

5.3 Proyección de ventas

En la proyección de ventas de la empresa T&T para los próximos tres años, se utiliza en primera instancia el análisis de ventas pasadas y de tendencias. Debido a que este método presenta la desventaja de que se basa en circunstancias de mercado pasadas, se complementará con la participación de las estimaciones de la Gerente y la Asesora de Ventas, con respecto a la penetración de mercado.

Para la proyección de ventas en el mediano y largo plazo, se toma como base el histórico de la compañía de los últimos tres períodos fiscales. La variación de ventas en el segundo año es de un 11%, y en el siguiente se duplica a un 22%. No obstante en cuanto al número de unidades vendidas en el segundo año se mantienen prácticamente iguales y al tercer año, se espera un incremento sustancial de 43%.

El hecho de que los incrementos en montos no sean semejantes a los de las unidades vendidas, se explica en parte porque durante el primer año se efectúan ajustes en los precios conforme nueva información de competencia se incorpora en los cálculos. También se realizan cambios según se van registrando datos de costos y gastos reales de la empresa.

En el último año, el incremento de unidades registra 23 puntos porcentuales más que el incremento en el monto, porque a inicios de este año fiscal se reducen los precios de los cartuchos en un 10%, aproximadamente.

Para la proyección de ventas del siguiente año fiscal, la Gerencia de la empresa espera un aumento del 50%, por cuanto se logra negociar una reducción en los precios de su proveedor, lo cual se reflejará en una rebaja sustancial en los precios de la cadena de distribución. Esto significa que por cada unidad vendida el próximo año se generará un 20% menos de ingresos, aproximadamente. Por lo tanto, la empresa debe vender un 30% más, aproximadamente, para poder recompensar la disminución en los precios.

Cuadro 5-3

**Proyección de ventas,
próximos tres años fiscales**

PROYECCION DE VENTAS				
Año	Monto en dólares	Variación	Unidades Vendidas	Variación
2003-2004	\$452.545	50%	48.872	20%
2004-2005	\$543.054	20%	58.646	20%
2005-2006	\$651.665	20%	70.375	20%

Nota: Estimado, con base en datos al mes de julio 2003.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos brindados por la empresa.

Para el largo plazo, se esperan incrementos del 20% para cada año, en el supuesto que la situación económica del país se mantenga y que no exista algún elemento imprevisible, dentro de la empresa o fuera de ellos que cambie radicalmente el comportamiento positivo que ha tenido a la fecha.

5.4 Mercado meta

En el capítulo anterior se definen tres segmentos a los que la empresa T&T ha tratado de alcanzar, a saber:

- a. Distribuidores: librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet, talleres de recarga, talleres de cómputo y almacenes eléctricos.
- b. Empresas y proveedurías del Estado.
- c. Usuarios finales.

Al analizar la información referente al potencial del mercado, se puede determinar que los distribuidores son el mercado potencial que la empresa, con sus recursos, puede abarcar con mayor eficiencia. Esto por cuanto, en un mismo distrito pueden encontrarse varios, por lo que los costos de ventas se pueden optimizar. Por ello, que los distribuidores se mantienen como el segmento primario.

Las empresas y proveedurías del Estado representan un mayor potencial, en números absolutos, por lo que la única forma de que se pueda abarcar este segmento secundario es que la empresa T&T amplíe su fuerza de ventas.

En cuanto al segmento de usuarios finales, la empresa no tiene la capacidad logística para llegar directamente mediante puntos de venta. Los distribuidores son principalmente, quienes permiten intermediar entre ambas partes. No obstante, T&T debe seguir realizando esfuerzos para que la marca se posicione en las mentes de los usuarios finales, como la opción de calidad a precio cómodo.

5.5 Objetivos y estrategias de mercadeo

Al analizar los resultados de la investigación de campo, se observa que la empresa T&T tiene una baja presencia en los diez distritos que se incluyeron dentro de la muestra. Si se toma este dato como referencia, se podría decir que T&T no ha explotado apropiadamente el mercado potencial en términos geográficos y de penetración dentro de este.

La estrategia a seguir, la denominan Guiltinan *et al* (1999), como expansión de mercado servido, al ampliar el alcance de la distribución y también por medio de la expansión de línea.

Por lo anterior, se considera que el objetivo de mercadeo que debe lograr la empresa para alcanzar sus metas es el siguiente:

Objetivo de mercadeo: aumentar el número de distribuidores o empresas en cincuenta y seis para el año fiscal 2003-2004, en treinta para el año 2004-2005 y en veinte para el 2005-2006, de tal forma que se logren los objetivos de venta planteados.

Cuadro 5-4

Proyección de ventas próximos tres años fiscales

Año	Monto en dólares	Promedio de ventas x distribuidor/empresas	Número de nuevos distribuidores/empresas
2003-2004	\$452.545	\$10.252	56
2004-2005	\$543.054	\$10.252	30
2005-2006	\$651.665	\$10.252	20

En este Cuadro 5-4, se toma el monto de ventas esperado para cada año y se divide entre el monto promedio de ventas en la actualidad. Este monto se deja invariable, en el supuesto del peor escenario posible donde, donde no crezcan las ventas a los clientes actuales.

Esto da como resultado el número total de distribuidores y empresas que se requieren para lograr el monto total. A este número se le reduce la base actual de clientes, de tal forma que el número de nuevos distribuidores/empresas se acumularía con respecto a los del año anterior.

5.6 Estrategia de mercadeo

Se recomienda que para que la empresa T&T pueda alcanzar sus objetivos de mercadeo, debe hacerlo ganando participación. Esto es factible de lograr porque, aunque existen muchos competidores, la empresa tiene las siguientes fortalezas para utilizarlas como argumentos de venta:

- a. Tres años de tener la marca en el país.
- b. Producto de alta calidad, con certificado ISO-9001 y pruebas de calidad y rendimiento realizadas con un laboratorio reconocido.
- c. Precios de sus productos muy competitivos para el usuario, y con márgenes más altos que el original.

- d. Garantía real contra cualquier defecto de fábrica.
- e. Servicio de entrega rápido con respecto a otras empresas.
- f. Enfoque de ventas al distribuidor, con apoyo de material para punto de venta, y a la marca en medios masivos.

5.6.1 Cobertura geográfica

Si se toman como base los diez distritos de mayor densidad y población incluidos en para la muestra y se comparan con los lugares donde la empresa tiene localizados a sus distribuidores, se puede notar que sólo se tiene presencia en cinco de los diez distritos.

Por ello, es recomendable que la empresa se concentre en los primeros seis meses del año fiscal, a cerrar negociaciones con distribuidores y empresas ubicadas dentro de estas zonas geográficas, de tal manera que se asegure la presencia en ellas y, además, se optimicen los recursos, al concentrar geográficamente sus esfuerzos de ventas y transporte.

La empresa ha decidido concentrarse en la GAM. Específicamente se considera que cincuenta y seis distritos de este territorio podrían tener distribuidores potenciales de los productos que vende.

Se recomienda que la empresa inicie en este año fiscal la visita de nuevos posibles distribuidores, utilizando, para ello una estrategia que vaya abarcando en forma de espiral las zonas aledañas a la empresa. Al hacerlo de esta forma, se asegura en parte de ir “barriendo” el terreno y, para efectos de seguimiento, puede aprovechar cada desplazamiento para visitar más de un posible distribuidor.

Al igual que se hace en la investigación de campo, se recomienda que se concentre en los centros del distrito. Si bien es cierto, los cantones tienen varios distritos, la meta es tener al menos un distribuidor en cada uno de los distritos seleccionados, hasta completar los cincuenta y seis establecidos en los objetivos.

5.6.2 La estacionalidad

La empresa T&T incluirá nuevas líneas de producto que se enmarcan dentro de la misma categoría manejada a la fecha, por lo que es de esperar que el comportamiento a lo largo del año sea similar al de años anteriores.

Por lo anterior, se recomienda que sus esfuerzos promocionales se concentren en dos periodos: de enero a mayo y de agosto a noviembre, es decir en las épocas donde se esperan las mayores ventas, de tal forma que en ese período se logre captar una mayor participación de mercado.

En el caso del primer periodo mencionado se espera el aumento en ventas, ya que coincide con la entrada a escuelas, colegios y universidades tanto públicas, como privadas. En el caso del segundo periodo señalado, el aumento de ventas se produce por aumento en la actividad comercial en general, que redunda en un aumento de las impresiones.

5.6.3 Lanzamiento de nuevos productos

Al inicio de la investigación, se plantea que la empresa desea aumentar su volumen de ventas mediante la introducción de dos líneas de producto nuevo:

- a. Cartuchos remanufacturado (recargado y empacado) para impresoras de inyección de tinta y láser.
- b. Accesorios y equipos más sofisticados, para recargar cartuchos de impresoras de inyección de tinta y láser.

5.6.4 Descripción de las nuevas posibles líneas de producto

5.6.4.1 Cartuchos remanufacturados para impresoras de inyección de tinta y láser

La empresa T&T había considerado, al inicio de esta investigación lanzar una línea de cartuchos importados remanufacturados para las marca HP, Canon y Lexmark, es decir, las que utilizan la tecnología de inyección de tinta.

Al analizar los precios por volumen que dan proveedores de EEUU, por la cercanía, se determina que esta línea de productos no es rentable para la empresa. Si se toma el precio *free on board* (FOB), en puerto de salida, se le agrega el flete por barco, para que sea más barato; se le suman los costos de desalmacenaje, bodegaje y transporte interno, el precio ya representa un 50% del costo de venta al público del cartucho original.

Además, hay que agregarle costos fijos, márgenes para la compañía y el margen de ganancia para los distribuidores. Por lo tanto, el costo final de venta es muy cercano al del cartucho original y, por ende, se considera que el consumidor no percibe que exista una diferencia importante como para decidir usar uno remanufacturado.

Otro aspecto que se evalúa es que los precios a los distribuidores a los que actualmente ofrece el cartucho dos empresas competidoras, es muy similar al costo del cartucho original, con sólo un 34% de diferencia; tal como se detalla en el capítulo anterior. En consecuencia, los márgenes de ganancia para los distribuidores oscilan, según recomendación de las mismas empresas, entre un 14 y 36% aproximadamente.

En el Cuadro 5-5 se detalla el precio para los consumidores del cartucho remanufacturado para inyección de tinta. Se solicita a la empresa T&T los datos de posibles proveedores de este producto, y se encuentra que, en promedio, los precios FOB a los que se podrían adquirir en EEUU, por ejemplo tienen en promedio una diferencia de un 34% con respecto al posible precio de venta al consumidor. De allí que se considere que la importación de estos productos no sería rentable.

Cuadro 5-5

Comparación de posibles precios para línea de cartucho remanufacturado de tinta

Código Cartucho	Mercado Costa Rica		Mercado de proveedores		
	Marca 1	Marca 2	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
HP 51645A	¢7.000	¢7.500	¢4.435	¢4.961	¢4.354
HP C1823D	¢8.200		¢5.873	¢6.581	¢5.569
HP 51629A	¢8.100	¢8.600	¢5.366	¢7.067	¢6.055
HP 51649A	¢8.200		¢6.055	¢6.581	¢6.379
HP C6578D	¢8.501		¢5.873	¢6.581	¢5.771
BC-01/02	¢7.500		¢7.500	¢6.176	¢5.245

Fuente: Elaboración propia, con base en datos suministrados por la empresa.

Asimismo, este año una de las empresas competidoras introduce una línea de cartuchos remanufacturados, los cuales anuncia en dos ocasiones en el periódico La Nación en mayo de este año. En junio vuelve a anunciar estos cartuchos, pero con los precios rebajados entre un 5 y 11%. Esto permite suponer que el precio inicial al que ofrecen los cartuchos no es atractivo para los consumidores, pero que este precio posiblemente es el que les permitía obtener los márgenes de ganancia esperados.

En parte, esta reacción de la competencia pareciera indicar que esta línea no es muy rentable. De hecho, esta empresa posiblemente esté teniendo problemas de rotación baja de este producto. En la última feria de suministros de cómputo en la que participan a finales de agosto del 2003, se puede constatar que su catálogo de producto no incluye estos cartuchos remanufacturados, aunque sí los tiene en venta allí.

Finalmente, la otra situación que se debe tomar en cuenta con los cartuchos remanufacturados para impresoras de inyección de tinta, es que la empresa T&T ha recibido información reiterada de parte de distribuidores y consumidores de que estos cartuchos presentan bastantes problemas de calidad y rendimiento. Por ello, es previsible que además, estas empresas tengan que estar aplicando las garantías con frecuencia.

Por todo lo anterior, se recomienda a la empresa T&T no importar el cartucho remanufacturado para inyección de tinta. No obstante lo anterior, la investigadora considera que la empresa T&T debe ofrecer a sus clientes una alternativa a las recargas, ya que muchos distribuidores no se sienten a gusto con esta línea y por ello no la venden.

Cuando las recargas presentan problemas, la empresa ha detectado que giran en los siguientes aspectos:

- a. El cliente no sigue las instrucciones o equivoca la cantidad y ubicación de la tinta.
- b. El cartucho tiene más de un mes desde que se le acaba el color por recargar y por ende, la impresión no queda bien porque los conductos están obstruidos.
- c. Por razones ajenas al usuario, el cartucho presenta circuitos “quemados”, por lo que no lo reconoce el equipo de impresión.
- d. El cliente desea guardar en bodega el cartucho relleno, pero tiene problemas de derrame o de mezcla de colores en la cabeza de impresión.

Los problemas que se presentan con las recargas están relacionados con un error en la ejecución, desgaste del cartucho y transporte o bodegaje.

Se considera que la empresa tiene la capacidad para implementar en el corto plazo su propio programa de remanufactura de cartuchos para inyección. Esto se justifica porque tiene la materia prima de alta calidad y bajo costo, como los litros de tinta. Este mismo proveedor la puede suplir de accesorios, para que pueda recargar y transportar el producto.

La empresa básicamente debe invertir en impresoras donde se puedan probar los siguientes modelos de cartuchos: HP29, HP49, HP45, HP23, HP78, Lexmark 12A001750 y 12A001760. Se puede negociar con alguno de los distribuidores, que tiene taller de reparación con el fin de adquirir equipo de segunda mano, por lo que se considera que podría requerir una inversión de unos 150.000 colones.

Por tener acceso a las materias primas y accesorios, se recomienda ofrecer paquetes, a un precio especial, para personas que recarguen donde se les suministre la tinta y accesorios de los modelos más utilizados. Se puede además, establecer un programa especial para fomentar que las personas inicien su propio negocio de recargas, al brindarle material para colocar en punto de venta y asesoría técnica.

El plan de mercadeo tendría una segunda etapa en la cual se implementaría un programa de recolección de cartuchos vacíos y en buen estado. Esta operación ya la realizan algunas empresas de una forma poco divulgada. El precio de compra oscila en unos 300,00 colones, que les es debitado del precio del cartucho recargado.

Esto permitiría tener una cantidad suficiente de cartuchos para que la remanufactura se pueda realizar y almacenar, de tal manera que el cliente no tenga que esperar a que se le haga la recarga y las pruebas.

La empresa ha estado estudiando la posibilidad de adquirir equipos más sofisticados, como probadores de los circuitos, limpiadores electrónicos, rellenadores automáticos y selladores de la cabeza de impresión automáticos. De los anteriores, se considera que, por el volumen actual de ventas para marcas como HP, Canon y Lexmark, no se justifica el contar con máquinas para recarga automática. El equipo que la Gerencia considera más útil es el probador de circuitos, ya que a simple vista no se puede determinar si estos funcionan apropiadamente para hacer la recarga.

5.6.4.2 Cartuchos de *tóners* remanufacturados para impresoras láser

Con respecto a los cartuchos remanufacturados para impresoras láser, existe un competidor que ya tiene varios años de vender una marca remanufacturada y que según los informes recopilados, funciona bastante bien. Los cartuchos de *tóner* lo están remanufacturando en Guatemala y lo exportan hacia Costa Rica.

Lo más importante con respecto a los precios es que logran colocar el producto para el consumidor final en el país, es en algunos casos menor del precio FOB que tendría para T&T el mismo *tóner* remanufacturado comprado a un proveedor en EEUU y a otro de Asia.

Se considera que, por esta característica del mercado, no se recomienda importar el *tóner* remanufacturado, ya que no es rentable.

5.6.5 Accesorios para la recarga de *tóners* láser

La investigadora analiza la literatura recopilada que los dueños de la empresa T&T durante su participación hace un año en la feria internacional de proveedores de recargas para equipos de impresión láser.

Al efectuar una revisión general de los folletos se destacan los siguientes aspectos relevantes:

- a. El proceso de remanufactura de los cartuchos de *tóner* requiere de un proceso de aprendizaje que podría durar varios meses. Existen libros para capacitarse o algunas empresas proveedoras incluyen ayuda técnica por medio de su sitio en Internet o con una visita a sus instalaciones.
- b. Al remanufacturar un *tóner* existen ciertas piezas que normalmente se deben cambiar para asegurar la calidad en la impresión: el rodillo magnético, las cuchillas, el tambor, y el polvo de *tóner* propiamente. No obstante, algunos cartuchos de *tóners* tienen hasta veintitrés piezas, que podrían requerir reemplazarse dependiendo del estado del cartucho. Asimismo, las empresas fabricantes del equipo han incluido *chips* que hay que reiniciar o reemplazar para que funciones correctamente.
- c. De la información se puede deducir, que si bien el proceso de remanufactura se puede realizar manualmente, existen ciertas partes del proceso, como la

limpieza con aire comprimido, en las que para lograr mejores resultados se recomienda utilizar un equipo especializado.

- d. Los cartuchos de *tóner* son normalmente sometidos a pruebas de impresión. Por ello, que se debe invertir en equipos cuyo costo está por encima de los 100.000 colones cada uno.

Es importante resaltar que, a pesar de que esta línea de producto requiere tiempo para probar la calidad de los productos de los posibles proveedores y para adquirir una base de conocimiento, el segmento es muy atractivo, tal como se estima en el capítulo anterior.

5.6.6 La fijación de precios

El precio en que se ofrezca al consumidor los cartuchos remanufacturados en Costa Rica, deben situarse entre el precio a los que se ofrece el remanufacturado en el exterior y el costo por recarga de los *kits*.

En cuanto a los accesorios para la recarga de cartuchos de inyección de tinta, se considera que, para que no se afecte el mercado de recargas de uso individual, se debe vender solamente al por mayor, con un mínimo de piezas dependiendo del tipo y el precio.

Por ejemplo, existen unas piezas para transportar el cartucho una vez recargado, sin que se produzca ningún derrame producto de movilizarlo, este artefacto se podría traer y vender en paquetes de diez unidades. Los taponcitos y piezas más pequeñas para sellar orificios que se abrieron al recargar el cartucho, por su precio se deberían vender en paquetes de mínimo cincuenta o cien unidades. También, se pueden preparar paquetes que incluyan la tinta y los accesorios más solicitados a un precio muy cómodo, para lo cual habría que asegurarse de que haya variedad dentro del paquete.

Cuadro 5-6**Detalle de paquete especial para recargadores**

Producto	Costo normal	Precio paquete
Accesorios de recarga: agujas, clip y jeringa	4.500	
2 Litros tinta negra	40.000	
3 litros tinta color	60.000	
50 taponcitos hule 300 taponcitos plásticos	400	
Total	C104.900	C75.000

5.6.7 La fuerza de ventas

Los objetivos de mercadotecnia planteados parten del supuesto de que un vendedor a tiempo completo podría lograr que cada mes unos tres nuevos distribuidores o empresas se sumen a su cartera de clientes. De esta forma, se requerirían como mínimo dos vendedores para lograr las metas de ventas.

La fuerza de ventas deberá estar compuesta por personas con experiencia en ventas de suministros. Se les deberá dar capacitación sobre las características y usos de los productos, especialmente las recargas y los cartuchos remanufacturados.

5.6.8 La promoción

Se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades promocionales durante el primer año fiscal:

Precios tercer aniversario

Objetivo: en setiembre del año 2003, la empresa T&T cumple su tercer aniversario. Por ello se quiere aprovechar para promocionar la rebaja en los precios de los cartuchos.

Periodo: octubre 2003 a noviembre 2003.

Mercado meta: distribuidores y usuarios finales.

Actividades por realizar: apoyar a los distribuidores mediante material para punto de venta, como nuevos exhibidores acrílicos y rótulos en vinil para ventanas de punto de venta.

Medios a utilizar: se publicarán en el periódico La Nación, anuncios de un cuarto de página a todo color. Se considera que este medio, permite un mayor alcance del mercado meta.

Promoción “Ponle color a tus impresiones”

Objetivo: motivar a la compra de los productos T&T durante el período de mayor venta de la categoría.

Periodo: febrero 2004 a abril del 2005.

Mercado meta: usuarios finales y empresas

Actividades por realizar: se rifarán cámaras digitales con impresora portátil, con recarga de T&T incluida. El usuario final en el hogar o en las empresas deberá enviar tres etiquetas de la caja donde se indica el código del producto, con sus datos personales. Se puede depositar en las cajas que, para tal efecto, se instalarán en los locales de los

distribuidores participantes, o podrá enviarlo a un apartado postal que se determine para este fin.

Se coordinará con los distribuidores actividades donde se puedan dar a conocer los productos dentro del local. En el caso de las empresas se elaborarán volantes para distribuirlos por medio de insertos, casa a casa, o mediante apartados postales.

Medios a utilizar: se publicarán en el periódico La Nación, anuncios de un cuarto de página, a todo color.

5.6.9 El programa de reciclaje de cartuchos

Uno de los aspectos más relevantes del plan de mercadeo es que la empresa debe comenzar a explotar más el tema del reciclaje, porque con los *kits*, cartuchos remanufacturados y tintas y accesorios de recarga, la empresa fomenta esta actividad que, tal como se plantea al inicio de la investigación, se enmarca dentro del desarrollo sostenible.

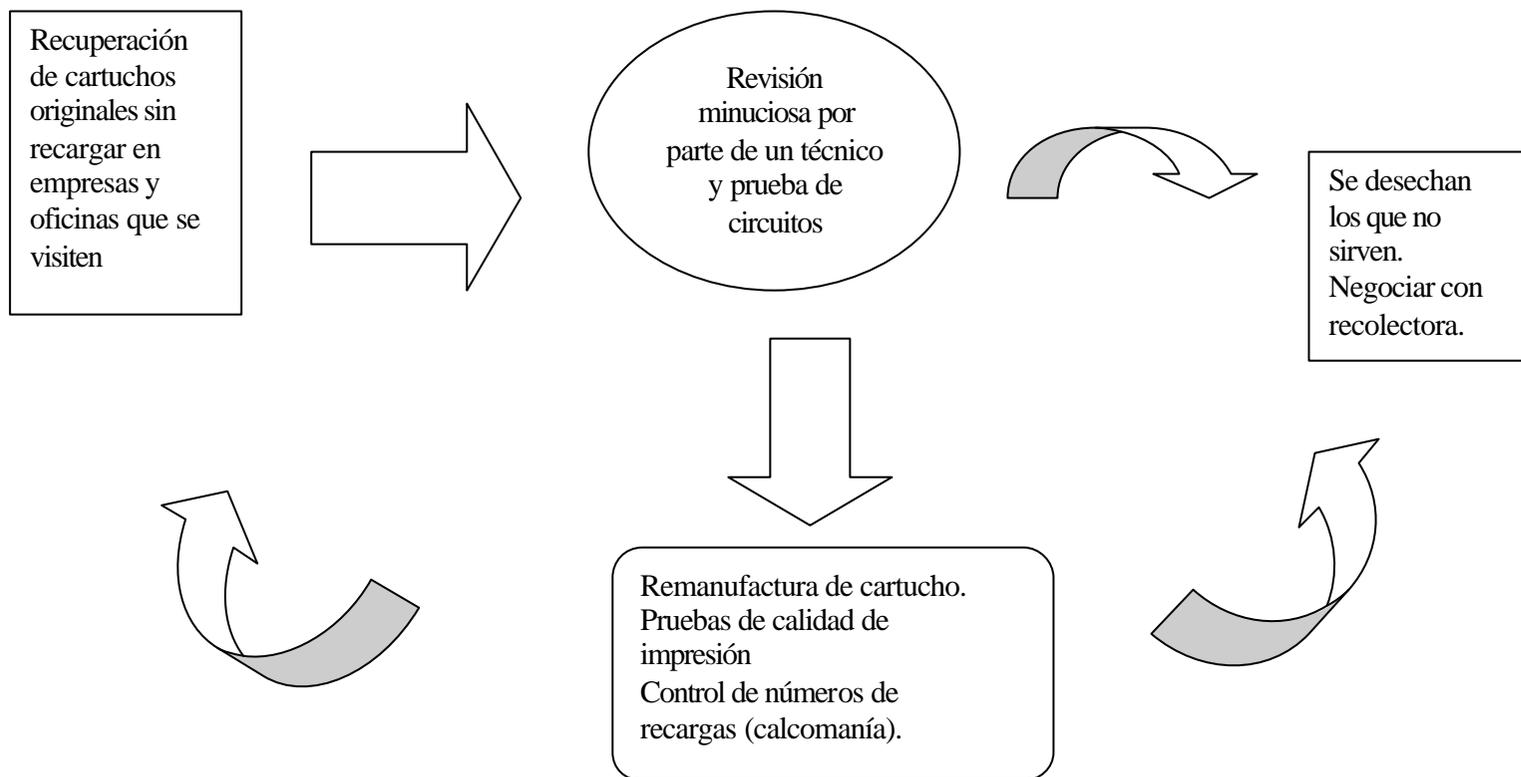
No se trata solamente de un programa promocional, sino que la empresa debe asumirlo como una filosofía corporativa, sin perder la perspectiva de que el negocio central se basa en la calidad y el precio del producto.

El programa de reciclaje de cartuchos sería un proceso donde la empresa fomente la reutilización de estos artículos, mediante el proceso de recarga, que puede realizarlo cada persona en su casa o la oficina. (ver Figura 5-1).

La primera etapa del diagrama de flujo del programa de reciclaje de cartuchos, es la recuperación de cartuchos originales, que no hayan sido recargados. Esta condición es muy importante, porque si el cartucho ya ha sido recargado por otra compañía, no se conoce si en la manipulación del mismo, se hace algún daño al cartucho que afecte la calidad de impresión o acelere el desgaste de las cabezas.

Figura 5-1

Diagrama de flujo del programa de reciclaje de cartuchos



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los materiales en los que requiere invertir T&T son los siguientes:

1. Bolsas plásticas de cierre plástico.
2. Calcomanías que identifiquen la procedencia del cartucho y el número de recargas.
3. *Brochure* informativo de las recomendaciones y pasos a seguir por parte del usuario.

Para poder recolectar el cartucho, el usuario debe limpiar la cabeza de impresión, colocar el cartucho dentro de la bolsa, cerrarla herméticamente y guardarla en un lugar a temperatura ambiente. El uso de la bolsa evita que las cabezas y conductos del cartucho se sequen.

La segunda etapa del programa de reciclaje consiste en que un técnico revise minuciosamente el cartucho, lo limpie, lo pruebe en la impresora respectiva, para asegurarse de que los circuitos funcionan correctamente. Si el cartucho no sirve, se desecha. Si el cartucho sirve se recarga utilizando los *kits* que la empresa vende.

Finalmente, se llevan a cabo pruebas de impresión para asegurarse que los colores están saliendo en forma correcta y en el tono adecuado.

5.6.10 Otros aspectos

Elementos del mensaje publicitario

Tal como se plantea al inicio de la investigación, el mensaje publicitario que se maneje debe seguir en a línea de calidad y economía. Se recomienda incluir en el lema publicitario las siguientes dos ideas:

Calidad para su impresora. Ahorro para usted.

En cuanto al reciclaje, incluir en un inicio el icono de reciclaje en los materiales permitirá que el consumidor entienda la idea sin necesidad de mucho texto.

Relaciones públicas

Para que la empresa pueda asumir como suya la administración ecocéntrica debe involucrarse de alguna forma en los programas de reciclaje que existan en su comunidad inmediata.

En primera instancia, la compañía T&T puede contactar a la Municipalidad respectiva y a las organizaciones comunales, para determinar cuáles programas de reciclaje llevan a cabo. En segundo paso, la empresa debe interesarse por conocer detalles de estos programas y decidir con cuál se identifica más. Finalmente, es importante que defina claramente el grado de participación que va a tener y las actividades específicas en las que colaborará. Para ello, debe designar a una persona de la compañía encargada de esta área, de tal forma que se le asigne como una tarea específica por la cual debe dar cuentas a la administración.

Por otra parte, si la empresa considera que no quiere unirse a ninguno de los programas existentes en su comunidad, puede evaluar algunas posibilidades como colaborar con las escuelas locales para fomentar el reciclaje en general. En todos los casos, se recomienda que T&T procure primero establecer relaciones con instituciones u organizaciones que ya existan, antes de intentar desarrollar algún programa independiente.

Calendario

En el calendario de mercadeo, se detalla a lo largo del primer año fiscal, de octubre 2003 a setiembre 2004, las actividades y costos asociados al plan. (ver Cuadro 5-7).

Para las tres promociones sugeridas se detallan las cantidades y costos para materiales de punto de venta, los premios, las demostradoras y el apoyo en medios de comunicación.

En el caso de los materiales para punto de venta se cuenta con los afiches, *brochures* y banderolas para reforzar la presencia de marca en las tiendas y talleres de los distribuidores. En el caso de los exhibidores acrílicos, el diseño debe tomar en cuenta que la mayoría de los distribuidores les preocupa bastante el poco espacio con que cuentan y la seguridad de la mercadería.

En el caso de la promoción denominada “Pónle color a tus impresiones”, se recomienda utilizar buzones para que los usuarios finales puedan depositar los cupones de compra. Además, se deben hacer *baners* que permitan identificar la promoción en el punto de venta. En cuanto a los premios de esta promoción, se sugieren impresoras fotográficas que permitan el uso de los *kits* de recarga. Y finalmente, se debe contratar de mostradoras para impulsar la promoción en los puntos de venta de los distribuidores.

Por otra parte, como apoyo a las diferentes actividades se recomienda utilizar publicaciones de ¼ de página a todo color en el periódico La Nación por el alcance de lectores que tiene y porque cubre las áreas de interés geográfico para la compañía.

Control

La empresa deberá dar un control anual al plan de mercadeo de tal forma que se evalúe si se alcanzan los objetivos de ventas.

Cuadro 5-8

Control de objetivos de ventas

	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Objetivos de ventas			
Estimado			
Real			
Diferencia			

Cuadro 5-7
Calendario de mercadeo,
año fiscal 2003-2004

		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Total
Actividades		Tercer Aniversario			Pónle color a tus impresiones				Promoción cierre fiscal					
Material de punto de venta	Precio unitario													
Afiches, brochures, banderolas	100	40				50								
Exhibidores acrílicos	5.000	15												
Buzones	1.000					50								
Baners	10.000	15				50								
Total Material punto de venta		¢229.000				¢555.000								¢784.000
Premios	70.000							10						
Impresoras							¢700.000							¢700.000
Demostradoras	4000					4	4	4						
Número de días 1 demostradora						¢16.000	¢16.000	¢16.000						¢48.000
Medios de comunicación														
1/4 Página FC La Nación	550.000	2	1			2	4			2	2			
		¢1.100.000	¢550.000			¢1.100.000	¢2.200.000			¢1.100.000	¢1.100.000			¢7.150.000
TOTAL		¢1.329.000	¢550.000			¢1.671.000	¢2.216.000	¢16.000		¢1.100.000	¢1.100.000			¢7.982.000

En este último capítulo de la investigación, la autora ha procurado dar opciones para solucionar los problemas que presenta la empresa T&T. Un aspecto a destacar es el haber redactado la misión y objetivos corporativos, para que sirvan de guía al resto de las propuestas.

Para establecer los objetivos de ventas se siguen las recomendaciones de diversos autores en cuanto que son cuantificables, alcanzables y realistas.

En cuanto al lanzamiento de nuevas líneas de producto, es relevante mencionar que la idea inicial de importarlos ha sido sustituida por una de realizar en el propio país la remanufactura tanto de los cartuchos de inyección de tinta y los de *tóners* láser. De tal forma que la operación de la empresa se encuentre más cercana al modelo de desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES

Desde el punto de vista académico la empresa T&T resulta ser un objeto de estudio apropiado por la disponibilidad de información a la que la autora tiene acceso, así como por el conocimiento que logra adquirir en el proceso de investigación.

Al realizar las diferentes facetas del estudio, desde el planteamiento del problema hasta la propuesta en sí, algunos de los supuestos iniciales varían, al obtener la autora información actualizada de fuentes secundarias y primarias que no sustentan las bases con las que se hacen inicialmente los postulados.

Tal es el caso del planteamiento inicial de lograr un crecimiento en ventas con base en el lanzamiento de nuevas líneas, exclusivamente. No obstante, al realizar el estudio de proveedores internacionales, la autora llega a la conclusión de que importar estos productos sería poco rentable. Por ello la propuesta final se centra en que T&T aproveche los insumos que tiene actualmente y también la experiencia que ha acumulado en estos años de actividad comercial.

El trabajo de campo realizado, es uno de los aspectos más relevantes de la investigación, porque logra que la empresa avance, de contar solamente con unos sondeos realizados con poca rigurosidad científica, a un estudio de presencia de marca en diez de los principales distritos del país, diseñado por una empresa especialista en estadística.

El sólo hecho de definir el objetivo central de la investigación obliga a la autora y a los miembros de la empresa a reflexionar sobre el tipo de datos que se espera obtener. La primera reacción es querer solventar en una sola investigación, todo lo que no se ha consultado antes. Al confrontar este deseo con la realidad del tiempo y recursos disponibles, provocan que los interesados se tornen más selectivos con el tipo de información que requieren.

La investigación ha logrado formalizar el proceso de preparación del plan de mercadeo y ventas. Muchos aspectos que antes sólo existían en procedimientos informales de comunicación, han sido plasmados en este documento. Existen temas en la investigación que técnicamente se pueden desarrollar más, perfeccionar más. Pero como técnicamente se le debe dar fin, es muy importante que el Presidente y la Gerente de la empresa, comprendan que esta investigación es un primer intento por identificar elementos claves de la empresa y su entorno.

Los personeros de T&T encontrarán algunos resultados útiles, otros no. Lo importante es que ya tienen una base de trabajo. De esta forma, ahora están en posibilidad de darle seguimiento y mejorar año con año, de manera que lo optimicen como instrumento de trabajo.

Al investigar acerca del tema del desarrollo sostenible, se encuentra que en el país existe preocupación por este tema. La legislación vigente abarca el tema, pero al igual que ocurre en otras áreas, en muchas ocasiones, como en el PNMD, no pasa de un plan con muy buenas intenciones, porque no se logran crear y mantener los instrumentos que aseguren su cumplimiento.

Es en este punto, donde la empresa T&T, puede hacer su propio aporte a la problemática del manejo de desechos sólidos, en este caso de cartuchos de impresión. La investigación muestra que este es un negocio rentable, es decir se puede ser verde y ser lucrativo. No siempre son posiciones encontradas.

El estudio exploratorio acerca de la presencia de marcas de cartuchos de inyección y láser se considera que es uno de los aportes más importantes de esta investigación. La experiencia que se logra acumular en cuanto al la elaboración del diseño del trabajo de campo y su ejecución es muy valiosa.

En un principio se tienen bastantes dudas, de si se lograría la colaboración de los encargados de las tiendas. Durante el trabajo de campo, se logra mucha colaboración de los

informantes. Se considera que esto es posible porque lo realiza un tercero que logra inspirar confianza en sus interlocutores, al asegurarle confidencialidad en la información recopilada. Asimismo, se considera que el haberse concentrado en preguntas fáciles de contestar y con respuestas pre-codificadas, se logra aplicar el cuestionario en 81 establecimientos, con un presupuesto y tiempo muy limitados.

Uno de los resultados más relevantes es que al tomar como base a distritos de cantón, como unidad mínima de estudio, su aplicación es muy funcional para efectos de ventas y rutas de distribución.

Los resultados muestran que en los establecimientos encuestados, un poco más de una tercera parte ya venden alguna de las líneas de producto que maneja T&T, pero al darle vuelta a este número, se nota que aún existe posibilidad de crecimiento, lo cual está acorde con la etapa del ciclo de vida en que está la empresa.

Asimismo, al estudiar la presencia de marcas de la competencia en los establecimientos de la muestra, no se puede afirmar que exista un líder muy fuerte, por lo que T&T puede luchar por lograr esta posición.

La empresa T&T se ha caracterizado por ser una empresa importadora de productos terminados. Una de las principales oportunidades que se le presenta para los próximos años fiscales es el de incorporar dentro de su estructura un programa de reciclaje, donde podría seguir importando las materias primas, pero remanufacturar en el país los cartuchos.

El lograr posicionar a la empresa T&T como una organización que se interesa realmente en mejorar la calidad del ambiente en su entorno, le permitiría consolidar su negocio y a la vez dar su aporte para que este país logre un desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Anderson, Rolph; Hair, Joseph y Bush, Alan. *Administración de ventas*. Segunda edición. México: McGraw Hill, 1998.

Arens F., William. *Publicidad*. Séptima edición. México: McGraw Hill, 1999.

Bateman, Thomas y Snell, Scott. *Administración: una ventaja competitiva*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 2000.

Castillo, Geovanny y Chaves Luis. *PYMES: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica*. San José: Fundes Costa Rica, 2001.

Donnelly, James; Gibson, James e Ivancevich, John. *Fundamentos de administración*. Octava edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1997.

Franklin, Enrique. *Auditoría administrativa*. Primera edición. México: McGraw-Hill, 2001.

González, Jaime. *El proceso investigativo*. Primera edición. San José: Editorial Alma Mater, 1986.

Guiltinan, Joseph. Paul, Gordon. Madden, Thomas. *Gerencia de marketing. Estrategias y programas*. Sexta edición. Bogotá: McGraw-Hill, 1999.

Hiebing, Roman y Cooper, Scott. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. s.e. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. México: Prentice Hall, 1991.

Kras, Eva. *El desarrollo sustentable y las empresas*. Primera edición. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994.

Lambin, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. Tercera edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998.

Meigs, Robert y otros. *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales*. Décima edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1999.

Méndez, Carlos E. *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera edición. Bogotá: McGrawHill, 2002.

Schiffman, León y Kanuk, Leslie. *Comportamiento del consumidor*. Quinta edición. México: Editorial Prentice Hall, 1997.

Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce. *Fundamentos de marketing*. Undécima edición. México: McGraw Hill, 1999.

Wheeler, Steven y Hirsh Evan. *Los canales de distribución*. Primera Edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2000.

Revistas

Fundación Simón I Patino. *Revista Bolivia Ecológica*. Revista trimestral #12. Colhahamba, 1998.

Pujol Rosendo y Solano, Eric. *Solid Waste Recycling in Costa Rica: Balance and Perspectives*. *Revista Ingeniería* 3 (2) 59-69. San José, 1993.

Periódicos

"Crece Negocio del reciclaje". *El Financiero* 4-10 de enero de 1999.

"Reciclaje en país apenas pasa de 10%. *La Nación*, sábado 6 de mayo del 2003.

Diccionarios

Diccionario Vox. Segunda edición. s.f.

Diccionario práctico. Sinónimos y antónimos. Cuarta edición. México: Editorial Larousse, 1986.

Real academia española. *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Madrid: Editorial Espasa Calpe, 2001.

Informes

Hábitos de los consumidores en Costa Rica. Estudio de mercado para *La Nación*. Realizado por Urban & Associates Inc. 2001.

Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo. Río de Janeiro, 3 a 14 de junio de 1992. Programa 21. Consejo de la Tierra. Comité Organizador: Universidad Nacional de Costa Rica.

Gobierno de Costa Rica y Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Plan Nacional de Manejo de Desechos de Costa Rica*. Informe Final. San José, 1991.

Tesis

Jiménez, Blanca; Rodríguez Bismark; Villalobos Jorge. *Mercado de Residuos industriales. Estudio mercadológico y financiero para su implementación en Costa Rica*. Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas en Finanzas y Mercadeo. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios. Enero del 2001.

Internet

www.estadodelanacion.co

www.nacion.com

www.etsalud.sa.cr

APENDICE

DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO ENTORNO GEOGRÁFICO

La división político administrativa de Costa Rica muestra una división en provincias, cantones y distritos. El país está dividido en provincias, las provincias están divididas en cantones y, finalmente, los cantones están divididos en distritos.

Son los cantones, precisamente, las menores divisiones que cuentan con una administración formal propia: las municipalidades. Corresponde a las municipalidades la gestión de diversos servicios públicos, la concesión de varias autorizaciones y permisos y el cobro de diversas obligaciones.

Históricamente, en cada cantón, la concentración urbana y comercial más importante y dinámica se halla en los alrededores del núcleo de su cabecera. Tal núcleo está formado general, aunque no exclusivamente, por la Iglesia Católica, un parque o plaza y alguna escuela, colegio o edificio público. Para nuestros propósitos, se considera como núcleo al complejo iglesia-parque o iglesia plaza.

Las oficinas municipales o palacio municipal suelen ubicarse a muy corta distancia de este complejo iglesia-parque. A pesar de lo cual, su competencia se extiende a todos los distritos del cantón respectivo. Pero no sólo oficinas municipales, también bancos, supermercados, tiendas y restaurantes, por citar algunos, se han instalado en los alrededores de estos núcleos.

En virtud de la aglomeración de establecimientos diversos en el núcleo de las cabeceras, las rutas del transporte público han sido diseñadas para transitar por los núcleos de las cabeceras. Desde ahí, los ciudadanos se pueden desplazar hacia la periferia de las cabeceras e inclusive hacia otros distritos.

Estas realidades suscitan un intenso tránsito de personas y vehículos por los núcleos de las cabeceras de cantón resultando en una intensa actividad comercial que se ve reflejada en el valor de los terrenos en las inmediaciones de esos núcleos.

Establecimientos comerciales como librerías, centros de fotocopiado, tiendas de cómputo, talleres de reparación, cafés Internet y otros relacionados, son fácilmente localizables en las inmediaciones de estos núcleos urbanos. Aunque es importante señalar que la evolución urbanística de Costa Rica muestra una marcada tendencia hacia el levantamiento de grandes complejos comerciales en la periferia o suburbios de las cabeceras de cantón, cuyo efecto sobre las tradicionales pautas de consumo de los habitantes ya resultan evidentes. Si bien la densidad de establecimientos como los señalados anteriormente (librerías y otros) en tales centros comerciales es, por ahora, relativamente baja.

En el caso del cantón central de la provincia de San José, se encuentra que existe una gran cantidad de distritos, once en total. En los más céntricos de sus distritos se aprecia una gran concentración de establecimientos comerciales de toda índole, quizás la más importante del país. Tal situación origina en días laborales una gran afluencia de ciudadanos desde distintas partes del GAM y del país hacia esos distritos capitalinos. La otra cara de la moneda es que la residencia de habitantes dentro de los límites de esos distritos es relativamente poco importante. Mientras que en los distritos periféricos del cantón se da una gran concentración residencial, incluyéndose estos entre los más poblados del país.

Existen en Costa Rica datos demográficos fidedignos y confiables para cada una de las distintas divisiones territoriales político administrativas.

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

T&T ha concebido una estrategia de expansión orientada a incrementar la cantidad de distribuidores de sus productos. Tal estrategia está caracterizada por los elementos siguientes:

1. Énfasis en el GAM.
2. Énfasis en cabeceras de cantón.
3. Énfasis en núcleo urbano de las cabeceras de cantón.
4. Énfasis en negocios que estén posicionados como potenciales vendedores de suministros de impresoras, tales como librerías, centros de fotocopiado, tiendas de cómputo, cafés Internet y almacenes electrónicos.
5. Énfasis en establecimientos que no vendan actualmente suministros de impresoras

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivos generales:

1. Conocer el tipo de establecimientos que venden suministros de impresoras
2. Conocer la presencia de marcas de suministros de impresoras

Objetivos específicos:

1. Conocer la presencia de marcas originales de cartuchos de impresoras.
2. Conocer la presencia de marcas genéricas de cartuchos de impresoras.
3. Conocer los sustitutos genéricos de marcas originales de cartuchos de impresoras
4. Conocer la presencia de marcas de tintas de recarga para cartuchos de impresoras.
5. Conocer las marcas de tinta utilizadas para recargar cartuchos originales.
6. Conocer la presencia de marcas originales de *tóners* para impresoras láser.
7. Conocer la presencia de marcas genéricas de *tóners* para impresoras láser.
8. Conocer los sustitutos genéricos de marcas originales de *tóner* de impresoras láser.
9. Conocer la disposición para vender suministros genéricos de impresoras en establecimientos que actualmente no lo hacen.

DISEÑO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar la información obtenida en el estudio se decide escoger 10 distritos del GAM de Costa Rica, de los cuales siete son cabeceras de cantones, excluyendo al cantón central de la provincia de San José. Los restantes tres distritos son distritos del cantón central de la provincia de San José.

Tanto para seleccionar a los siete distritos cabeceras de cantones, distintos del cantón central de San José, del GAM, como para seleccionar a los tres distritos del cantón central de San José, se acude a un criterio que reflejara el total de población y la densidad de población de los distritos.

Para seleccionar los siete distritos cabeceras de cantones del GAM se ordenan todos los distritos cabeceras del GAM según el total de población. Se le asigna la posición 1 al distrito más poblado, la posición 2 al segundo distrito más poblado y así para todos los distritos cabeceras del GAM.

Los trece distritos cabeceras de cantones del GAM más poblados son los que se presentan a continuación:

Posición	Distrito, Cantón, Provincia	Población
1	Alajuela, Alajuela, Alajuela	42.903
2	Desamparados, Desamparados, San José	36.615
3	Paraíso, Paraíso, Cartago	33.387
4	Turrialba, Turrialba, Cartago	32.087
5	San Vicente, Moravia, San José	31.873
6	Curridabat, Curridabat, San José	30.460
7	San Pedro, Montes de Oca, San José	27.249
8	San Juan, Tibás, San José	25.072
9	Aserrí, Aserrí, San José	23.951
10	Guadalupe, Goicoechea, San José	23.909
11	San Rafael, Oreamuno, Cartago	23.799
12	San Pablo, San Pablo, Heredia	20.765
13	Heredia, Heredia, Heredia	20.495

Por otra parte, los trece distritos cabeceras de cantones del GAM más densamente poblados resultan ser:

Posición	Distrito, Cantón, Provincia	Densidad
1	Desamparados, Desamparados, San José	12.084
2	Guadalupe, Goicoechea, San José	9.641
3	Alajuelita, Alajuelita, San José	9.527
4	Barva, Barva, Heredia	7.810
5	San Ramón, San Ramón, Alajuela	7.517
6	San Juan, Tibás, San José	7.418
7	Heredia, Heredia, Heredia	7.242
8	Santo Domingo, Santo Domingo, Heredia	6.989
9	San Rafael, San Rafael, Heredia	6.416
10	San Vicente, Moravia, San José	5.935
11	San Pedro, Montes de Oca, San José	5.653
12	Oriental, Cartago, Cartago	5.362
13	Alajuela, Alajuela, Alajuela	4.831

La densidad viene dada en habitantes por kilómetro cuadrado. Tanto los datos de población como los datos extensión territorial de los distritos se toma del volumen “Instituto Geográfico Nacional, Departamento de División Territorial y Nomenclatura. División Territorial Administrativa de la República de Costa Rica. 4ta edición, San José, Imprenta Nacional, 2001”. A partir de esos datos de población y extensión territorial se determina la densidad poblacional.

Se define entonces un indicador para cada distrito. La fórmula del indicador viene dada por la siguiente fórmula:

$$I(d) = \text{máx} [p1(d), p2(d)]$$

donde:

$I(d)$: el valor del indicador para el distrito “d”,

$p1(d)$: la posición del distrito “d” en la clasificación según el total de población,

$p2(d)$: la posición del distrito “d” en la clasificación según la densidad poblacional y

máx: operador que indica que se toma el mayor de los dos valores considerados.

Por ejemplo, San Juan de Tibás es el octavo distrito cabecera más poblado del GAM y el sexto distrito cabecera más densamente poblado del GAM. En consecuencia:

$$\begin{aligned}
 p1(\text{San Juan de Tibás}) &= 8 \\
 p2(\text{San Juan de Tibás}) &= 6 \\
 I(\text{San Juan de Tibás}) &= \text{máx} [p1(\text{San Juan de Tibás}), p2(\text{San Juan de Tibás})] \\
 &= \text{máx. } [8, 6] \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

Como se puede observar, el indicador muestra la posición más alta del distrito según las dos clasificaciones realizadas, según población o densidad poblacional, en las cuales la posición más baja (1) se asignaba al distrito más poblado o más densamente poblado.

De esa manera se evita que sea seleccionado un distrito que tenga un excelente desempeño en una de las clasificaciones, pero un pobre desempeño en la otra. Se entiende por buen desempeño tener una gran población o una gran densidad poblacional. Mientras que si el peor desempeño es alto, también lo sería el mejor desempeño, justificando la presencia de ese distrito entre los lugares estudiados.

El resultado de los diez distritos cabeceras de cantones del GAM. que finalmente obtienen el mayor valor para el indicador definido son:

Posición	Distrito, Cantón, Provincia	Valor de indicador
1	Desamparados, Desamparados, San José	2
2	San Juan, Tibás, San José	8
3	Guadalupe, Goicoechea, San José	10
4	San Vicente, Moravia, San José	10
5	San Pedro, Montes de Oca, San José	11
6	Heredia, Heredia, Heredia	13
7	Alajuela, Alajuela, Alajuela	13
8	Curridabat, Curridabat, San José	14
9	Tejar, El Guarco, Cartago	18
10	San Isidro, Vázquez de Coronado, San José	19

Son seleccionados para efectuar la recolección de los datos los siete primeros.

De forma análoga, son seleccionados tres de los distritos que conforman el cantón central de la provincia de San José. Se muestran a continuación las clasificaciones de esos

distritos según población, densidad poblacional e indicador utilizado, que es el mismo que en el caso anterior. La fuente de datos es la misma que la utilizada para seleccionar los distritos cabeceras de cantones pertenecientes al GAM: la División Territorial de la República de Costa Rica del Instituto Geográfico Nacional.

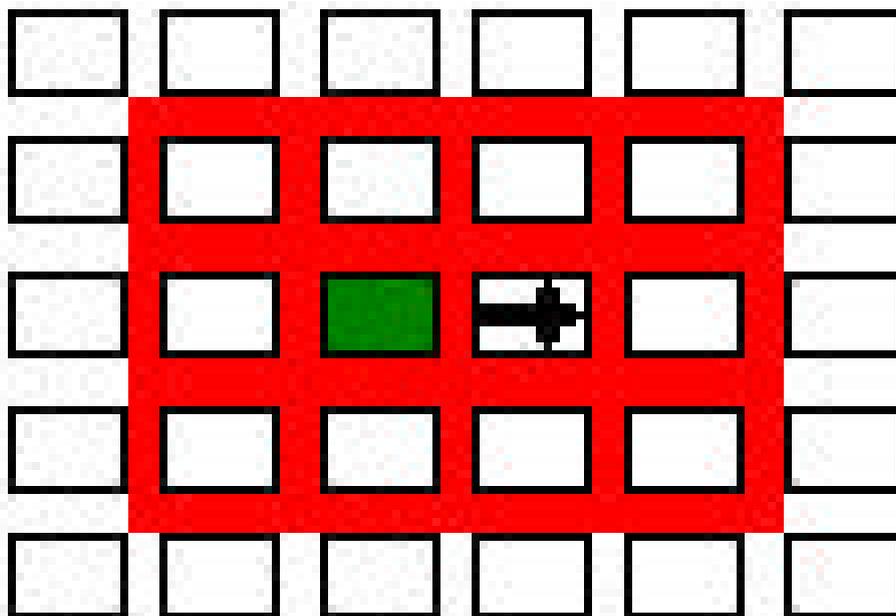
Distrito	Población	Posición	Densidad	Posición	Indicador
Hatillo	55.593	2	13,019	1	2
San Sebastián	43.657	3	10,969	2	3
Pavas	77.469	1	8,294	3	3
San Francisco de Dos Ríos	22.005	6	8,211	4	6
Hospital	24.393	5	7,217	6	6
Zapote	20.864	7	7,321	5	7
Catedral	15.628	8	6,765	7	8
Merced	13.676	9	5,972	8	9
Uruca	27.317	4	3,271	9	9
Mata Redonda	9.296	10	2,526	10	10
Carmen	3.364	11	2,258	11	11

Acá también, la densidad de población viene expresada en habitantes por kilómetro cuadrado.

En consecuencia, en el cantón central de la provincia de San José, los distritos seleccionados son Hatillo, San Sebastián y Pavas.

CASCO URBANO

Una vez seleccionados los diez distritos en los cuales se daría la recolección de los datos, se esboza en términos generales un esquema del casco urbano de cada uno de ellos. Tal esquema se define a partir de las calles que rodean hasta en un segundo anillo el conjunto iglesia-parque o iglesia-plaza en cada uno de los distritos. Por iglesia debe entenderse la Iglesia Católica del centro del distrito seleccionado.



De acuerdo con lo que se ve en el diagrama, con una cruz negra aparece la cuadra en que se ubica la iglesia y, en fondo verde, la cuadra donde se ubica el parque o plaza.

Pues bien, se consideran como negocios localizados en el casco urbano de cada distrito seleccionado todos aquellos que daban a alguna de las calles que se muestran en color rojo en el diagrama anterior. En las cuadras externas del diagrama, solamente los negocios ubicados en el costado de la cuadra que da al segundo anillo de calles alrededor del complejo iglesia-plaza se consideran como pertenecientes al casco urbano del distrito respectivo.

Tipos de negocios

Una vez establecidos los límites de lo que se va a entender por casco urbano de los distritos escogidos para efectuar la recolección de información, se determina el tipo de establecimientos a los cuales se visitaría.

Son determinados los siguientes tipos de negocios:

1. Librerías
2. Centros de fotocopiado
3. Cafés Internet
4. Tiendas de cómputo
5. Talleres de recarga de cartuchos
6. Almacenes electrónicos

La visita a cada uno de estos negocios se efectuaría siempre que hubiese algún indicio o señal para los transeúntes de la existencia del mismo. Se considerarían como señales de la existencia de tales negocios un rótulo luminoso o escrito a mano en lo alto del negocio, una pintura en alguna vitrina o una pintura en alguna pared del establecimiento.

Informante

En cada establecimiento ubicado, dentro de las áreas de interés ya definidas, se intenta entrevistar en primera instancia a la persona que se considerase el administrador o encargado del local. Si no es posible hallarlo se solicita a algún empleado que estuviera al corriente sobre suministros de impresoras. En última instancia, se interroga a cualquiera de los vendedores del local.

Fecha: ___/___/2003

Visita: 1 2 3

Provincia: _____

Cantón: _____

Distrito: _____

Buenos días, mi nombre es _____. Represento a la empresa Mediciones Tropicales AEM, que realiza un estudio en establecimientos que venden suministros de impresoras al detalle. Le agradeceríamos que nos pudiera conceder unos minutos para consultarle sobre unas inquietudes relacionadas con ese tema. Toda la información que nos ofrezca será absolutamente confidencial y se presentará solamente en forma global que no permita identificar a los informantes.

1. Nombre del establecimiento: _____

2. Actividad principal del establecimiento:

Café Internet

Fotocopiadora

Librería

Taller de recargas

Tienda de cómputo

Almacén

Otros. Especificar: _____

(PASE A SECCIÓN I)

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Nombre del informante: _____

Puesto del informante en la empresa: _____

Entrevistador: _____

Resultado: 1. Completa

2. Incompleta

3. Rechazada

4. Regresar

(AGRADECER AL INFORMANTE)

Le agradecemos la valiosa colaboración que nos ha ofrecido para poder desarrollar la presente investigación. Le reiteramos que todos los datos que nos ha brindado serán manejados con absoluta discreción y que serán utilizados para presentar solamente resultados globales. Estamos a sus órdenes. Que tenga un buen día.

SECCIÓN I: Cartuchos

P.1.1 ¿Venden cartuchos originales para impresoras?

Sí No (**PASE A PREGUNTA P.1.3**)

P.1.2 ¿De cuáles marcas?

1. Canon 2. Compaq 3. Epson 4. Hewlett Packard
 5. Lexmark 6. Olivetti 7. Samsung 8. Xerox

99. Otros: _____

P.1.3 ¿Venden cartuchos genéricos o compatibles para impresoras?

Sí No (**SEÑALE ITEM P.4.1.a, PASE A SECCION II**)

P.1.4 ¿Para cuáles marcas originales venden cartuchos genéricos?

1. Canon 2. Compaq 3. Epson 4. Hewlett Packard
 5. Lexmark 6. Olivetti 7. Samsung 8. Xerox

99. Otros: _____

P.1.5 Ahora, ¿cuáles son las marcas de los cartuchos genéricos que ustedes venden?

Indicar las marcas originales de cartuchos para las que venden cada marca genérica.

Data Pac _____ G&G _____ High Performance _____
 Imation _____ Ink Cart _____ InkNara _____
 Inktec _____ Jet Tec _____ Katun _____
 Kores _____ LG _____ Nikko _____
 Print Tek _____ Print-Ride _____ Pro Color _____
 Quality Jet _____ Sky Horse _____ USA _____

Otros: _____

SECCIÓN II: Recargas

P.2.1 ¿Venden tinta para recargar cartuchos de impresora?

Sí No (**SEÑALE ITEM P.4.1.b, PASE A PREGUNTA P.2.4**)

P.2.2 ¿Para cuáles marcas originales venden tinta para recargas?

1. Canon 2. Compaq 3. Epson 4. Hewlett Packard
 5. Lexmark 6. Olivetti 7. Samsung 8. Xerox

99. Otros: _____

P.2.3 ¿Cuáles marcas de la tinta venden para recargar cartuchos usados? Indicar, las marcas originales de cartuchos para las que venden cada marca de tinta.

Inkjet _____ InkNara _____ Inktec _____ Jet Tec _____

Otros: _____

P.2.4 ¿Recargan ustedes cartuchos usados para impresoras de inyección?

Sí No (**SEÑALE ITEM P.4.2.a, PASE A SECCIÓN III**)

P.2.5 ¿De cuáles marcas originales recargan cartuchos usados?

1. Canon 2. Compaq 3. Epson 4. Hewlett Packard
 5. Lexmark 6. Olivetti 7. Samsung 8. Xerox

99. Otros: _____

P.2.6 ¿Cuáles marcas de tinta utilizan para recargar los cartuchos usados? Indicar las marcas originales de cartuchos que recargan con cada marca de tinta.

Inkjet _____ InkNara _____ Inktec _____ Jet Tec _____

Otros: _____

SECCIÓN III: Tóners

P.3.1 ¿Venden *tóners* originales para impresoras *láser*?

Sí No (**PASE A PREGUNTA P.3.3**)

P.3.2 ¿De cuáles marcas?

1. Canon 2. Compaq 3. Epson 4. Hewlett Packard
 5. Lexmark 6. Olivetti 7. Samsung 8. Xerox
 9. Brother 10. Panasonic
 99. Otros: _____

P.3.3 ¿Venden *tóners* genéricos o compatibles para impresoras *láser*?

Sí No (**SEÑALE ITEM P.4.1.c, PASE A PREGUNTA P.3.5**)

P.3.4 Ahora, ¿cuáles son las marcas de *tóners* genéricos que ustedes venden? Indicar, para cada marca original, cuáles marcas genéricas de *tóner* venden.

Marca original	Genérico 1	Genérico 2
Canon		
Compaq		
Epson		
Hewlett Packard		
Lexmark		
Olivetti		
Samsung		
Xerox		
Brother		
Panasonic		
Otros 1:		
Otros 2:		
Otros 3:		

P.3.5 ¿Recargan ustedes *tóners* usados para impresoras *láser*?

Sí No (**SEÑALE ITEM P.4.2.b, PASE A SECCION IV**)

P.3.6 ¿De cuáles marcas originales recargan ustedes *tóners* usados?

- () 1. Canon () 2. Compaq () 3. Epson () 4. Hewlett Packard
 () 5. Lexmark () 6. Olivetti () 7. Samsung () 8. Xerox

 () 9. Brother () 10. Panasonic

 () 99. Otros: _____

P.3.7 ¿Cuáles marcas de *tóner* utilizan para recargar los *tóners* usados? Indicar, para cada marca original, las marcas de *tóner* que utilizan. (SEAN ORIGINALES O GENERICAS)

Marca original	Marca de <i>tóner</i> 1	Marca de <i>tóner</i> 2
Canon		
Compaq		
Epson		
Hewlett Packard		
Lexmark		
Olivetti		
Samsung		
Xerox		
Brother		
Panasonic		
Otros 1:		
Otros 2:		
Otros 3:		

SECCIÓN IV: Planes de venta

P.4.1 En los próximos 3 meses, ¿tendría interés en vender en este establecimiento:

(PREGUNTE SOLAMENTE POR LOS ÍTEMES MARCADOS)

Ítem	Preguntar	Producto	SÍ	NO
P.4.1.a		Cartuchos genéricos		
P.4.1.b		Tintas para recarga		
P.4.1.c		<i>Tóners</i> genéricos?		

P.4.2 En los próximos 3 meses, ¿tendría interés en recargar en este establecimiento:

(PREGUNTE SOLAMENTE POR LOS ÍTEMES MARCADOS)

Ítem	Preguntar	Servicio	SÍ	NO
P.4.2.a		Cartuchos usados		
P.4.2.b		<i>Tóners</i> usados?		

(VAYA A LA PRIMERA PÁGINA: RESULTADO DE LA ENTREVISTA)

N

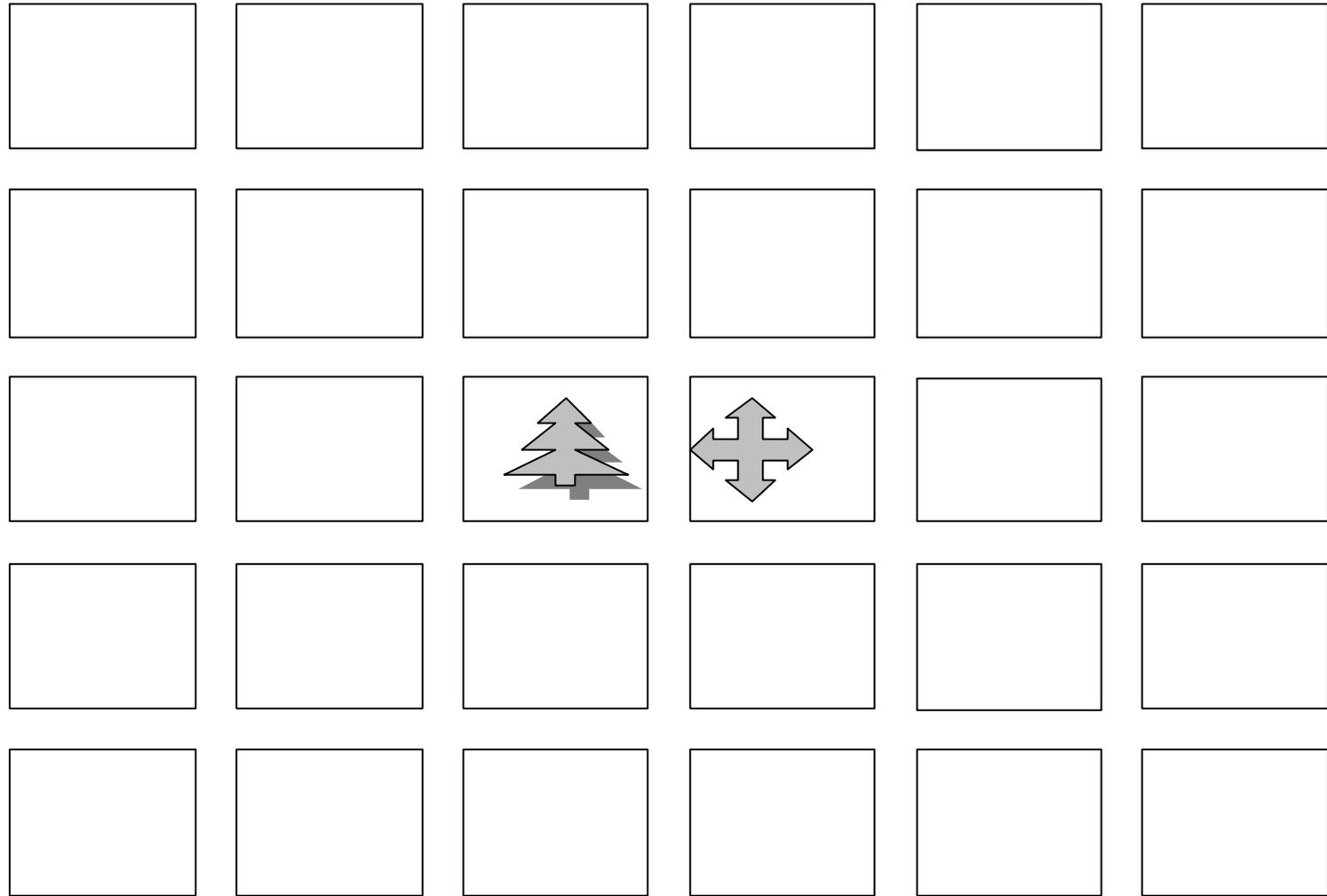
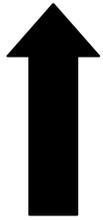


DIAGRAMA: _____

ANEXO METODOLÓGICO

Esta investigación pretende elaborar un plan de mercadeo y ventas para las nuevas líneas de producto de la empresa T&T. Para poder lograrlo se plantean cinco objetivos, que corresponden a su vez a cinco capítulos, los cuales se desarrollan según la metodología que se propone a continuación para cada uno de ellos:

Objetivo #1

Establecer los lineamientos teóricos que permiten ubicar el objeto de estudio, tanto dentro de la perspectiva del reciclaje de cartuchos para impresión, como de los elementos de mercadeo y ventas requeridos para el plan que se desarrolla.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratoria, ya que propone identificar elementos y características acerca de la teoría que enmarca el tema. Se busca ampliar el conocimiento teórico de la investigadora; con el conocimiento adquirido previamente por otros autores.

Métodos

Se propone un método heurístico, es decir se realiza el ordenamiento y la recolección de datos de fuentes documentales, tales como periódicos, revistas, bases de datos, sitios de la Internet y libros principalmente.

Técnicas

Se recurre a la investigación de fuentes secundarias, para poder ubicar el estudio desde una perspectiva teórica. Al ser fuentes secundarias, la mayoría es de carácter público y se pueden encontrar en formato físico como libros y artículos de prensa o mediante alguna presentación electrónica como disquetes o páginas de Internet.

Instrumentos

El instrumento básico con el que se trabaja este objetivo, son las fichas bibliográficas, las cuales se basan en los resultados de la búsqueda en los catálogos de bibliotecas, bases de

datos (en disco compacto o en línea) e Internet. Un ejemplar de ellas se presenta en el anexo #1.

Indicadores

Se pretende definir los conceptos y modelos de análisis que se consideran relevantes para del plan de mercadeo y ventas, así como su ubicación dentro de la temática del reciclaje.

Fuentes

Estos indicadores se podrán encontrar en las siguientes fuentes: libros de texto, proyectos de graduación, periódicos, bases de datos, informes científicos, páginas de Internet y diccionarios.

Objetivo #2

Identificar los elementos, características y hechos relevantes de los antecedentes y situación actual de la empresa T&T para su respectivo análisis y posterior incorporación en el plan de mercadeo y ventas.

Tipo de investigación

El segundo objetivo de la investigación, corresponde a un tipo de estudio descriptivo, por cuanto lo que se busca es identificar los elementos y características del problema que presenta la empresa T&T. Esta propuesta se centra en el área de mercadeo, disciplina que se ubica en el área de las Ciencias Sociales y Económicas, las cuales por definición, intentan delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio pretende indagar las formas de organización social y económica dentro del micro-contexto de la empresa. Para ello se profundiza en aspectos su situación actual, que permitan delimitar los hechos que conforman el problema; tales como líneas de productos, organización y comportamientos de venta.

Métodos

Se emplea el método de observación en la primera fase, para conocer aspectos relativos a la organización de la empresa. En la segunda fase se aprovecha el método inductivo, ya que se recurre a información particular de la empresa, como comportamiento de ventas y del cliente. De tal forma que se pueda comparar con situaciones similares.

Técnicas

El segundo objetivo, utiliza tres técnicas específicas. La observación del comportamiento de los empleados y de su organización interna, la revisión de documentos e informes de la empresa y la entrevista para tener acceso al punto de vista del Presidente de la compañía sobre aspectos concernientes a la investigación.

Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para este segundo objetivo son la observación participante, por cuanto la investigadora es parte activa del grupo observado y se presume que asume sus comportamientos. El segundo instrumento utilizado es la entrevista semi-estructurada al Presidente de la compañía. Se selecciona este instrumento ya que lo que se buscan son respuestas amplias a los temas consultados. El último instrumento al cual se recurre es la hoja de cálculo, la cual permite la elaboración de cuadros y gráficos de las bases de datos y documentos que tiene la empresa, tales como las ventas e información sobre los clientes. Un ejemplar de las guías se presenta en los anexos #2 y #3.

Indicadores

El segundo objetivo busca identificar una serie de indicadores como el número y funciones de los colaboradores de la empresa, metas, tipo de planeación, estructura organizativa, estructura de ventas, oportunidades de mercado, programas de publicidad y promoción, nivel en que se promueve el desarrollo de nuevos productos diferentes, manejo de inventarios, métodos de proyección, estacionalidad de ventas, productos más vendidos y cobertura geográfica.

Fuentes

Esta información se obtiene de los colaboradores, el Presidente de la compañía y de las bases de datos y documentos que tiene la misma, por lo que constituyen fuentes tanto primarias como secundarias.

Objetivo #3

Conocer la presencia que tienen cada una de las marcas originales de suministros de impresión y las llamadas genéricas o compatibles. Los locales en los cuales se realiza el trabajo de campo son las librerías, tiendas de cómputo, cafés Internet, talleres de recarga, fotocopadoras y almacenes eléctricos.

Tipo de investigación

El tercer objetivo, corresponde a un estudio tipo exploratorio, ya que intenta determinar la presencia o no de marcas en los tipos de locales definidos previamente.

Métodos

Se recurre al método deductivo, debido a que se parte de situaciones generales, como lo es el mercado de cartuchos de impresión en otros países, para puntualizar en el caso particular de nuestro país.

Técnicas

Se emplean varias técnicas como, la entrevista para recopilar información sobre los puntos de venta de la competencia; la entrevista informal a distribuidores actuales para conocer sobre la categoría de productos por lanzar y la revisión de documentos con información de la competencia.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizan son el diseño de la muestra, los mapas de la división política de Costa Rica y los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos acerca de la población por distrito. Para aplicar el cuestionario se seleccionan diez distritos. Se escoge la Iglesia Católica de cada lugar como punto de partida y se van entrevistando a todos los

locales hasta completar dos círculos alrededor de esta. Un ejemplar de los respectivos instrumentos se presenta en el apéndice.

Indicadores

Se intenta obtener indicadores acerca de la competencia, tales como el número de tiendas, ubicación, presencia de cartuchos originales, presencia de cartuchos genéricos, presencia de *kits* de recarga, y si recargan o no propiamente. Además se mide, en caso de que no vendan alguno de los productos, si están interesados en hacerlo o no.

Fuentes

Las fuentes a las que se recurren son los encargados de las librerías, tiendas de cómputo, fotocopadoras, talleres de recarga, cafés Internet y almacenes eléctricos.

Objetivo #4

Analizar los elementos de la empresa y su entorno que inciden en el plan de mercadeo y ventas; de tal forma que se puedan establecer posibles interrelaciones entre las variables más importantes del contexto actual y sus posibles efectos en las nuevas líneas de productos.

Tipo de investigación

El cuarto objetivo de la investigación se considera de tipo explicativo, ya que intenta analizar las interrelaciones entre las causales identificadas por medio de los objetivos anteriores y sus posibles efectos en el plan de mercadeo y ventas. Asimismo, mediante la utilización de modelos de análisis, ampliamente difundidos como el FODA, se pretende establecer los lineamientos principales que contendrá dicho plan.

Métodos

Se utiliza el método de análisis, pues inicia con la identificación de cada una de los elementos que conforman el contexto interno y externo de la empresa objeto de estudio. Se procura establecer relaciones de causa-efecto entre dichos elementos. También se aprovecha el método deductivo para partir de situaciones generales planteados por autores

que han estudiado previamente el tema y se estudian dentro de este marco los elementos particulares del objeto de estudio.

Técnicas

El cuarto objetivo se sirve de la técnica de desagregar información según temas de referencia y posteriormente se analiza mediante la comparación con respecto a otros casos conocidos o a la teoría existente.

Instrumentos

Se recurre a fuentes bibliográficas que ofrecen modelos de análisis, como el esquema FODA, el esquema de mezcla de mercadeo. Asimismo, se basa en la experiencia de la investigadora y la información recopilada en los objetivos anteriores. Se incluye un ejemplo en el anexo #4.

Indicadores

El cuarto objetivo busca indicadores como las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, mezcla de mercadeo y etapa del ciclo de vida del objeto de estudio.

Fuentes

Son los resultados provenientes de los instrumentos que permiten aplicar esta técnica, expresados en cuadros y resultados de las diversas guías que se aplican previamente, como la observación, la entrevista y el cuestionario.

Objetivo #5

Diseñar el plan de mercadeo y ventas de las nuevas líneas de producto que lanzará la empresa T&T, para ampliar sus segmentos meta y aumentar de esta forma, las ventas totales para los años 2003 y 2004.

Tipo de investigación

El quinto objetivo, se enmarca dentro de un tipo de investigación propositiva, ya que para los elementos que forman el plan de mercadeo y ventas, se establecen interrelaciones de

causas y los posibles efectos esperados en las proyecciones que se hacen. Con este último objetivo se busca dar una solución a la empresa objeto de estudio.

Métodos

Se emplea el método experimental, ya que se requiere establecer las diferentes etapas o pasos necesarios para la búsqueda de respuestas a los problemas de investigación. La investigación se basa en esquemas planteados por diversos autores, de tal forma que sirvan de guía para elaborar el plan de mercadeo.

Técnicas

Se aplica una técnica que se ha denominado sintética, en el sentido de que la investigadora propone su recomendación para cada uno de las variables que integran el plan de mercadeo y ventas.

Instrumentos

Se utiliza la guía de análisis establecida con base en las propuestas de distintos autores y en la experiencia propia de la investigadora. Un ejemplar de la misma se presenta en el anexo # 5.

Indicadores

Se plantea las recomendaciones de la investigadora para indicadores como los segmentos meta, objetivos, atributos del producto, fijación de precio y canales de distribución.

Fuentes

Para ello se utiliza libros de texto, la experiencia de la investigadora y la información recopilada con los objetivos anteriores.

ANEXO 1

Instrumento: Ficha bibliográfica

Corresponde al objetivo #1.

Libro Revista Periódico Base datos Internet Otro

Nombre de la publicación: _____

Nombre del autor: _____

Lugar: _____ Año: _____ Editorial: _____ N° edición: _____

Citas textuales:

ANEXO 3

Corresponde al objetivo 2.

Técnica: Entrevista semi-estructurada.

Fuente: Presidente de la empresa.

Fecha:

Le agradezco el tiempo que me brinda para esta entrevista. El objetivo principal es el conocer su opinión sobre la situación actual de la empresa y su visión futura de la compañía.

1. ¿Cuándo y de que forma surge la idea de iniciar este negocio?
2. En este punto, ¿considera usted que se encuentra en el desarrollo y desempeño que esperaba a la fecha?, ¿cuáles han sido los principales logros y las principales deficiencias?
3. Hablando de los productos, ¿cuáles considera usted que son las características más importantes que hacen que los consumidores compren sus productos?
4. ¿Qué tipo de producto o líneas son las de mayor aceptación por parte de los clientes?, y ¿cuáles considera que son las razones para este comportamiento?
5. ¿Cómo define el perfil del consumidor final de estos productos?
6. En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa?
7. Según lo observado a la fecha, el negocio está enfocado actualmente en la distribución por medio de mayoristas, ¿a qué se debe esta estrategia?
8. De ser así, ¿cuáles serían en su opinión, los factores claves para tener éxito en este enfoque?
9. ¿Cuál es su visión de la empresa en el mediano y largo plazo?
10. ¿En cuales áreas considera usted que se encuentra la oportunidad para hacer crecer el negocio?

Corresponde al objetivo 4

ANEXO # 4
ANALISIS FODA

INTERNO DE LA EMPRESA			EXTERNO DE LA EMPRESA	
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Organización				
Producto				
Precio				
Distribución				
Actividades promocionales				
Sistemas de información				
Fuerza de ventas				
Competencia				
Nuevas tecnologías				
Posicionamiento				
Tendencias				

Corresponde al objetivo #5

ANEXO # 5

- **Plan de mercadeo y ventas**
 - **Los objetivos de mercadeo y ventas**
 - **El producto**
 - **Los atributos a utilizar en la estrategia**
 - **Estrategia a seguir según ciclo de vida**
 - **El precio**
 - **Fijación de precio**
 - **La distribución**
 - **Los canales a utilizar**
 - **La promoción al distribuidor**
 - **La promoción.**
 - **La proyección de venta**
 - **La fuerza de ventas**
 - **La promoción de ventas**
 - **La publicidad**
 - **Las relaciones públicas**
 - **El presupuesto**
 - **El control**