

Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas



Módulo 1

Uso de la información del mercado para la mejora de la gestión de la calidad



Manual de capacitación - Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas

Módulo 1 Uso de la información del mercado para la mejora de la gestión de la calidad

Coordinación Técnica

Pilar Santacoloma

Roberto Cuevas

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

La mención u omisión de compañías, sus productos o nombres comerciales específicos no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, aprobación o juicio alguno.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Guía para el estudio del módulo

MÓDULO 1

USO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO PARA MEJORAR LA CALIDAD

Objetivos

- Reconocer la utilidad que tiene la información sobre el mercado para el mejoramiento de la competitividad de las empresas agroindustriales.
- Identificar las características y la utilidad de algunas herramientas básicas para la recolección, procesamiento y análisis de la información sobre el mercado.
- Comprender la secuencia a seguir en el proceso de investigación de mercados y en la preparación de un plan.

Contenido

Tema 1. Información sobre el mercado necesaria para la empresa

- La empresa y su relación con el mercado.
- Importancia de la información sobre el mercado.
- ¿Qué información buscar sobre el mercado?

Tema 2. ¿Cómo captar información sobre el mercado?

- La investigación: un proceso de recolección y procesamiento de la información.
- Pasos a seguir para llevar a cabo la investigación sobre el mercado.

Tema 3. ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?

- El plan de mercado.
- El flujo de información en la empresa.

Actividades

- Estudio de caso de la empresa Invertec Foods.
- Ejercicio de aplicación sobre el Tema 1.
- Estudio de caso- Coordinación de las demandas del mercado con las posibilidades de producción.
- Ejercicio de aplicación sobre el Tema 2.
- Estudio de caso- Exportación directa.
- Ejercicio de aplicación sobre el Tema 3.

Evaluación

Al final de cada tema se realiza un ejercicio para evaluar la comprensión general de los temas por parte de los participantes.

PRESENTACIÓN

El Módulo 1 tiene como propósito ofrecer a los empresarios agroindustriales una visión integral de la importancia del mercado para el funcionamiento de toda

**M
Ó
D
U
L
O

1**

empresa. Las empresas del sector agroindustrial enfrentan mercados cada vez más competitivos por lo que la estrecha coordinación de las actividades de producción, logística, procesamiento y distribución para atender los requerimientos específicos de los clientes, es fundamental para lograr la sostenibilidad de la empresa. El Módulo 1 presenta herramientas sencillas para el manejo de la información sobre mercados, con énfasis en la importancia que esta tiene en el mejoramiento de la competitividad de la empresa agroindustrial.

CONTENIDO

Los elementos a desarrollar se han organizado en tres temas que presentan orientaciones sencillas para apoyar al empresario en la definición del tipo de información necesaria sobre el mercado, las herramientas para obtener dicha información y las estrategias sobre como utilizar la información recolectada en apoyo al proceso de toma de decisiones.

Tema 1 - Información sobre el mercado necesaria para la empresa

Se ilustra la importancia de la vinculación estrecha de las empresas agroindustriales con el mercado. Como resultado de dicha vinculación el empresario agroindustrial interactúa con un conjunto de agentes de los cuales es importante obtener información constante para tomar decisiones acertadas y poder mejorar los procesos de producción, distribución, logística y otros.

Tema 2 -¿Cómo captar información sobre el mercado?

Se presenta en forma sencilla la técnica de investigación de mercados como una de las principales herramientas que permite a la empresa obtener información sobre el mercado en diferentes aspectos. También se presentan otras técnicas simples y efectivas que se pueden implementar en el entorno de la empresa agroindustrial.

Tema 3 - ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?

Se presentan orientaciones para el desarrollo del plan de mercado como una herramienta de planificación de las acciones de la empresa para lograr un mejor posicionamiento en el (los) mercado(s) objetivo.

TIEMPO ESTIMADO

Diez (10) horas, incluyendo el tiempo requerido para el desarrollo de las sesiones de salón, el desarrollo de los ejercicios prácticos, la revisión de materiales y otras actividades por parte de los participantes.

Tema 1 – Información sobre el mercado necesaria para la empresa

MÓDULO 1

INTRODUCCIÓN

Las tendencias actuales en el consumo de alimentos indican la preferencia de los consumidores por alimentos naturales que favorecen la salud y el bienestar. Es común encontrar en los supermercados variedad de productos en un esfuerzo por atender particularmente las preferencias y gustos de los diferentes grupos de consumidores. Esto se conoce como «segmentación del mercado».

La pregunta que surge es: ¿cómo es que las empresas han captado todas estas inquietudes para traducirlas finalmente en productos concretos? Sin duda han hecho de la observación del mercado y del manejo de la información disponible, procesos insustituibles para la toma de decisiones, basados en la atención cuidadosa de la información que proveen los agentes del mercado y de la información que genera la propia empresa. Las empresas enfrentan nuevos desafíos en forma permanente: deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, ofrecer nuevos productos, afianzar en el mercado los productos ya existentes, acceder con éxito a nuevos mercados, entre otras cosas. Esto ha ido exigiendo de parte de las empresas mayores niveles de vinculación, comunicación y conocimiento de los diferentes actores: los proveedores, las empresas con las que compite, los distribuidores, entre otros.

Anteriormente, las empresas producían y luego buscaban donde vender. Hoy día, las empresas deben producir un producto que alguien está dispuesto a comprar.

Este enfoque «de mercado» pone de relieve los deseos y expectativas del consumidor, exige una cierta planificación para ello y facilita hacerlo a largo plazo. En definitiva, constituye una constante manipulación de la oferta para adaptarse a la demanda.

Además, la agroindustria tiene componentes que la diferencian de otros sectores: la materia prima es generalmente perecedera lo cual reduce sustancialmente las variables operativas, especialmente el tiempo disponible para su procesamiento; también es, en su mayoría, estacional y dependiente de factores naturales no controlables y presenta diferentes estructuras de comercialización. En este contexto, las empresas agroindustriales deben contar con materias primas en cantidad, calidad, temporalidad y precios adecuados y en forma organizada, lo que exige comprender y sincronizar el funcionamiento de toda la cadena.

La globalización de los mercados, el desarrollo de las comunicaciones, las nuevas técnicas de ventas, los nuevos hábitos de consumo, intensifican la competencia y pueden llegar incluso a erosionar las posiciones ya conseguidas en un determinado mercado para un producto.

La búsqueda constante de información del mercado para adaptarse a los cambios, e incluso anticiparse a ellos, es sumamente importante para todas las empresas y no es exclusividad de las empresas grandes. En muchos países de América Latina, las

**M
Ó
D
U
L
O

1**

pequeñas empresas dinamizan el desarrollo económico y deben, por lo tanto, dar respuesta permanente a los cambios acelerados del mercado. Para ello deben prepararse y organizar sus áreas de manera de gestionar eficientemente la información de modo que esta cumpla con el objetivo de servir como una herramienta verdadera y útil para el proceso de toma de decisiones.

Es fundamental, por lo tanto, que el empresario agroindustrial asuma un papel activo, mediante la implementación de mecanismos que le permitan obtener información relevante y diseñar sistemas para administrar dicha información de la mejor manera posible.

En todos los casos, para manejar la información, el empresario debe además determinar y evaluar la utilidad, oportunidad, disponibilidad y costo de la información que le facilitará el proceso de toma de decisiones del tipo de productos que maneja.

En la medida que la empresa agroindustrial maneje oportunamente información del mercado y esté en condiciones de reaccionar rápidamente a los cambios, podrá aprovechar las oportunidades y corregir las limitaciones que se presentan para participar en mercados nacionales e internacionales.

En definitiva, podrá disminuir la incertidumbre o reducir el riesgo de su negocio en toda la cadena agroalimentaria.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que al finalizar el presente tema, los participantes mejoren la comprensión sobre:

- la importancia que tiene la información sobre el mercado dentro de la estrategia de competitividad de la empresa agroindustrial;
- el funcionamiento de la empresa como un sistema integral, dentro del cual la información sobre el mercado se constituye en un motor para el mejoramiento continuo y la innovación.

MATERIALES DE APOYO

Estudio de caso - La importancia de la orientación hacia el mercado.

Lectura de referencia - La articulación de la empresa con el mercado.

Presentación en «Power Point» - Tema 1.

Ejercicio de aplicación del Tema 1.

Estudio de caso

MÓDULO 1

La importancia de la orientación hacia el mercado

Presentación - Las oportunidades

La empresa chilena Invertec Foods produce hortalizas deshidratadas, entre las cuales se destaca el pimentón rojo. La empresa espera beneficiarse de los acuerdos logrados con la Unión Europea como resultado de la prevista reducción en los aranceles. Uno de sus gerentes señala que «...queda mucho trabajo por hacer para lograr la preferencia de los consumidores europeos...estamos tan lejos que tenemos que demostrarles una garantía más para que se entusiasmen». En ese sentido, destaca que los costos de producción de la agroindustria local son menores, porque la materia prima tiene un bajo costo. «La manzana fresca nos cuesta entre \$EE.UU. 60 y 70 la tonelada y allá vale entre \$EE.UU. 100 y 120», ejemplifica, puntualizando que ese elemento es fundamental, porque el precio de la materia prima incide de 65 a 70 por ciento en el costo final.

Además, resalta que los productos chilenos prácticamente no requieren aditivos y son cada día más naturales, cualidad que se une a la ventaja de producir los mismos durante periodos de contra estación. «El otro aspecto es la importancia que damos en Invertec al servicio al cliente, porque nuestra meta es, ojalá no perder nunca a ninguno». Al respecto sostiene que, en general, a las empresas del rubro les falta estructurar más este proceso de manera que todos los empleados estén conscientes de la relevancia del vínculo con el cliente.

Desarrollo - Estrategias para captar las oportunidades del mercado

Dado que está previsto que el pacto con la Unión Europea se ponga en marcha a breve plazo, la compañía ya está enviando muestras de sus productos a sus potenciales compradores para comprometer envíos en la próxima temporada y aprovechar la rebaja arancelaria de inmediato. «Si esperamos a que salga este acuerdo en enero y empezamos a producir la manzana recién en mayo se pierde un año», observa, precisando que los europeos suelen cerrar negocios en septiembre.

La gerente de la empresa también destaca la posibilidad que da el acuerdo para diversificar las exportaciones, las cuales hoy -principalmente en el caso del pimentón- se concentran en los mercados de Japón y los Estados Unidos de América. «Europa, además, está conformada por diversos nichos, porque un país es muy distinto del otro», añade.

A pesar de las altas exigencias del mercado, Europa representa un 35 por ciento de las exportaciones de Invertec Foods, lo que la convierte en su principal mercado de destino. «Nos interesa mucho seguir creciendo en este mercado y depender menos de mercados como Estados Unidos de América y Japón. **Atendiendo más mercados podremos reducir el riesgo. La idea es agregar ahora congelados, jugos y otros productos deshidratados**» indica.

A juicio de la ejecutiva, los productos agroindustriales que tienen mayor potencial de crecimiento en la Unión Europea, son las **hortalizas deshidratadas**, «porque se usan mucho y las han estado importando desde Turquía». También los congelados, en particular

**M
Ó
D
U
L
O

1**

aquellas especies dirigidas a la preparación de pizza. Lamenta que la frambuesa congelada no tuviese una desgravación más acelerada, así como sucede con el tomate deshidratado y los hongos, que están también en lista C «Justo los productos que pagan más arancel hoy, quedaron a siete años», dice, aunque resalta que con el acuerdo la agroindustria podrá crecer al menos un 20 por ciento.

Dentro de Europa, los mercados con los cuales se están contactando para darles a conocer sus productos son Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Países Bajos y los Países Escandinavos. En este proceso, han percibido que los europeos no están muy enterados del Acuerdo de Asociación suscrito con Chile, pero que distinguen al país dentro de la región latinoamericana.

Apoyo - la importancia del entorno

Por su parte, el gerente general de otra empresa chilena, Córpora Aconcagua, hace notar que con el ingreso de los países de Europa del Este a la Unión Europea, Chile tendrá mayor competencia en ese mercado y que habrá que hacer el mayor esfuerzo de posicionamiento en los próximos dos años de modo de aprovechar ese periodo en la introducción del concepto chileno. «Que el producto nacional sea plenamente reconocido», señala.

También observa que se requiere una estructura que de seguimiento a los acuerdos comerciales, una instancia a través de la cual se defiendan y hagan respetar los pactos firmados. En ese sentido, considera que el presupuesto gubernamental de un millón de dólares estadounidenses es insuficiente para la asistencia al exportador. «Mucho de esto tiene de político y requiere de una participación activa del Estado», afirma.

Pero junto con el riesgo que ve a la incorporación de las naciones de Europa del Este, también destaca que la suma de más países redundará en una mayor competitividad para los productos nacionales, porque «los subsidios, en proporción, bajarán» y la Unión Europea no está dispuesta a incrementarlos.

El ejecutivo resalta que en la Unión Europea la agroindustria está gravada en la actualidad con aranceles que van aproximadamente del 15 al 25 por ciento, pero que sumados los subsidios, ese margen se elevaba hasta 40 por ciento. Añade que este año la Unión Europea modificó su política de subsidios que antes destinaba a los procesadores y que se prestaban para prácticas anómalas, mientras ahora los entrega a los productores agrícolas, con lo que la distorsión de los precios es menor.

Respecto al euro, indica que la banca nacional debiera fomentar los instrumentos para operar con dicha moneda.

Según el gerente, con ese acuerdo existe una importante perspectiva de crecimiento para las exportaciones y probablemente hacia el quinto año los envíos agroindustriales del país muestren una tasa de aumento de 20 por ciento. Acota que en el primer año de vigencia del pacto comercial el incremento no será muy significativo y que a partir del segundo año este será más notorio.

A su juicio, los países europeos que pueden estar más interesados por nuestros productos agroindustriales son Alemania y, en general, el Norte de Europa. «También España puede ser un buen socio», anota.

Fuente: El fuerte potencial de los productos agroindustriales en la Unión Europea.

Revista Agroeconómica N. 69.

www.abroeconomico.cl/articulos_detalle.php?articulo=529

CRITERIOS PARA ANALIZAR EL CASO

Después de realizar una lectura cuidadosa del estudio de caso presentado, se solicita llevar a cabo un análisis del mismo teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- identificar el tipo de información de carácter interno y externo que maneja la ejecutiva de la empresa en la descripción de la situación de la empresa;
- resaltar los aspectos que resultan claves en la relación de la empresa Invertec Foods y sus clientes;
- definir la importancia que ha tenido para la empresa contar con información de mercado, así como contar con información interna de la misma empresa;
- identificar los puntos débiles de la empresa, en relación al conocimiento de los requisitos de calidad, inocuidad en el mercado de la Unión Europea para el ingreso de frutas y hortalizas.

Al final del Tema 1, Módulo 1, se plantean las mismas preguntas para responderlas sobre la base de los conocimientos adquiridos

Lectura de referencia para el desarrollo del tema**La articulación de la empresa con el mercado****LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL MERCADO**

Para mejorar la comprensión sobre la manera como influye el mercado en la empresa y viceversa y como se vinculan entre sí, es necesario tener claros algunos conceptos claves en relación al mercado, la empresa y el mercadeo.

Mercado: es el conjunto de compradores y vendedores que están dispuestos y en condiciones de realizar transacciones. El mercado se define, en primer lugar, por las características de la demanda de los consumidores (que quieren, como, cuando, donde y a que precios), incluyendo los clientes finales o intermediarios, que demandan calidades, embalajes, logística, fijan los precios y formas de pago, entre otros.

También comprende a un sector clave: las empresas competidoras. Estas influyen en la fijación de los precios, formas de distribución, política de promoción y otras.

El mercado también incluye al Estado y a los gremios, entre otros. En el caso del Estado, este puede regular aspectos de calidad e inocuidad de los productos, requisitos para las instalaciones, política arancelaria, cupos y otros elementos que pueden afectar sensiblemente el resultado final del negocio.

Finalmente, la definición del ámbito del mercado es muy importante para poder analizar sus diferentes componentes: local, regional, nacional o internacional.

Segmentación de mercado

Es una de las principales aplicaciones de la teoría del comportamiento de los consumidores y parte de una premisa sencilla: los compradores, los clientes actuales y los clientes potenciales, no son iguales.

Cada cliente compra según diferentes necesidades, deseos, intereses, ideas preconcebidas, experiencia y otros parámetros propios. No obstante, en el conjunto de clientes actuales y potenciales es posible formar subconjuntos de personas, empresas y/o clientes que se comportan de manera similar y que demandan productos y servicios del mismo tipo.

Segmentar el mercado es dividirlo en subconjuntos de compradores homogéneos. Los criterios de segmentación pueden ser demográficos (edad, sexo, lugar de residencia), psicográficos (actividades, intereses, opiniones, personalidad, estilo de vida), socio-económicos (ingresos, nivel de vida). Cuando se detecta un determinado segmento que no está atendido, se le denomina «nicho de mercado».

Mercadeo

El mercadeo es un conjunto de actividades que se dirige a satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a través de relaciones de intercambio, obteniendo utilidades.

El proceso de mercadeo involucra una serie de actividades que se fundamentan en el conocimiento de los clientes, de los proveedores, de los requisitos de calidad e inocuidad de los productos, de los precios, entre otras cosas. Estas actividades se practican en «todas las direcciones»:

- hacia el origen, con los proveedores;
- hacia el destino, con la distribución y los clientes finales;
- circular, hacia el entorno político, social, cultural, ecológico.

La mezcla de mercadeo

Es el conjunto de variables controlables que derivan en decisiones que la empresa toma para cumplir sus objetivos en el mercado meta. Se trata de las variables principales que pueden influir en la demanda del producto y normalmente se las denomina como las 4P que son: **P**roducto, **P**recio, **P**laza (o distribución) y **P**romoción.

La utilización de estas cuatro variables permite realizar combinaciones de estrategias diferentes para cada producto o grupo de productos, diferentes segmentos de mercado u otras.

Empresa: es una unidad viva de carácter económico y social que funciona como un sistema cuyas partes interactúan de manera coordinada a fin de ofrecer bienes o servicios que satisfagan necesidades. Tratándose de un sistema, sus partes son el conjunto de procesos que ocurren en las diferentes áreas de la empresa. De estos procesos depende poner en el mercado los productos o servicios adecuados para el consumidor adecuado, con la calidad, la cantidad, el precio y la oportunidad que requiere el mercado. Su propio quehacer la obliga a estar en constante relación con los agentes de su entorno.

En ese sentido, los flujos de información y transferencia de productos agroindustriales circulan en una y otra dirección, de la empresa al mercado y del mercado hacia la empresa.

Las exigencias propias de un mercado globalizado obligan a la empresa agroindustrial a prepararse internamente para recibir y procesar información valiosa proveniente del mercado en espera de dar una respuesta rápida y satisfactoria para captar oportunidades y resolver las limitaciones. Por otro lado, los enormes costos que conlleva la toma de decisiones erróneas hacen que las decisiones bien fundamentadas no deban basarse únicamente en el instinto o el sentido común, sino que deben estar basadas en el conocimiento del mercado, es decir en la información.

La empresa agroindustrial, muchas veces incluye la etapa de producción propia, por lo que el empresario debe además, considerar que producir, para quien, cuando, con que recursos.

La empresa y sus procesos

En la empresa se pueden identificar los siguientes procesos:

- proceso de mercadeo;
- proceso financiero;
- proceso contable;
- proceso productivo;

➤ proceso de recursos humanos.

Dichos procesos están íntimamente vinculados de modo que la falla de uno de ellos afecta el funcionamiento del sistema en general. Cada proceso se ocupa de atender requerimientos específicos, pero contribuye al mismo tiempo a que los demás funcionen correctamente. Si bien todas las áreas y procesos son importantes, es fundamental que la empresa agroindustrial continúe gestionando sus procesos pero otorgando el debido énfasis al aspecto del mercado como punto de partida para la planificación de las acciones de la empresa. Siendo la información sobre el mercado uno de los pilares fundamentales en el mejoramiento de la competitividad de la empresa agroindustrial, resulta estratégico para esta fortalecer los procesos por medio de los cuales entra en contacto con el mercado.

Una parte importante de los datos e información que se requiere en un sistema de información de mercado proviene de la propia empresa o es captada desde el entorno. Cada área genera datos valiosos que deben ser considerados para la toma de decisiones. Así, por ejemplo, del proceso financiero se analizan y evalúan el cumplimiento de pagos y plazos de los diferentes clientes. Del proceso productivo se genera información sobre calidad de materias primas, accesibilidad, estacionalidad. Del proceso de recursos humanos se extrae información de los descartes que se generan como consecuencia de la preparación de un determinado producto. El sector ventas recibe información sobre lo que está ocurriendo fuera de la empresa.

Lo interesante es que todos estos datos o información generados dentro de la empresa o que llegan a ella, pueda ser analizada, esté disponible y llegue en el momento adecuado.

LA CADENA AGROALIMENTARIA Y LA ADICIÓN DE VALOR

Se entiende que todo alimento de la línea hortifrutícola tiene un trayecto, un recorrido, a lo largo del cual y siguiendo una serie de etapas secuenciales, se va agregando valor al producto, hasta que llega a manos del consumidor.

La cadena agroalimentaria está formada por las personas, empresas e instituciones que tienen que ver con la producción, procesamiento, comercialización, transporte, almacenamiento, consumo y otras actividades relacionadas con dichos productos. La comprensión de los procesos de la cadena y la adecuada sincronización de esos procesos son claves para lograr el éxito en cualquier empresa.

Entre las principales etapas de esta cadena se pueden mencionar:

- la producción primaria;
- la manipulación;
- la elaboración o procesamiento;
- el transporte;
- la distribución;
- la comercialización;
- el consumo.

Cada eslabón de esta cadena alimentaria va entregando al siguiente eslabón un producto con cada vez mayor valor. El proceso es sinérgico, ya que la contribución de cada agente es determinante en los resultados de las etapas subsiguientes y en la calidad del producto, entendida como el grado de satisfacción de los agentes ubicados en la sucesión de etapas del proceso, hasta llegar al consumidor final.

Demanda por productos diferenciados

Una de las características destacables de las tendencias del mercado de los productos hortofrutícolas es la demanda de productos con garantía de calidad e inocuidad, con certificaciones de proceso, de gestión de la calidad, de comercio justo, o de responsabilidad social.

En términos generales **la calidad se puede definir como el conjunto de propiedades y características de los productos que les dan la capacidad de satisfacer las exigencias explícitas e implícitas de un consumidor**. En el caso de los productos agroindustriales dichas exigencias han ido evolucionando en las últimas décadas, involucrando características específicas asociadas al alimento o «atributos del producto» tales como cualidades físicas relacionadas con la apariencia, el tamaño, el color, la forma, la frescura, la ausencia de daños; las características de sabor o aroma y otras que definen la calidad organoléptica; las características nutricionales y los beneficios para la salud.

También se han incorporado **atributos de proceso** relacionados con las prácticas de producción y de procesamiento utilizadas en la producción y del impacto de las mismas sobre el medio ambiente, la salud humana, la salud animal y vegetal y el bienestar laboral.

Otras dimensiones de la calidad implican aspectos relacionados por ejemplo con la conveniencia y la duración del producto, con la responsabilidad de los actores en relación con la ética para la gestión de sus recursos humanos, la gestión del medio ambiente y otros.

Además, el concepto de calidad se utiliza como el conjunto de características de una entidad que puede demostrar su habilidad para satisfacer las exigencias explícitas e implícitas de los clientes; este es el concepto utilizado en los sistemas de gestión de la calidad de la empresa en su conjunto.

En todos los casos, la calidad se refiere a un conjunto de atributos que tienen un comportamiento dinámico y que cambian a medida que evoluciona el gusto y las preferencias de los clientes y consumidores.

Demanda por la garantía de calidad e inocuidad

El consumidor tiene la posibilidad de juzgar directamente sólo algunas características del producto, por ejemplo: el sabor, el aroma, la apariencia. Las etiquetas, marcas, sellos y certificaciones proporcionan información adicional sobre aquellos aspectos de la calidad que no pueden ser juzgados directamente por el cliente o consumidor y por las instituciones de reglamentación, tales como las condiciones nutricionales, la inocuidad y los atributos del proceso, la responsabilidad ante la gestión de recursos humanos y el medio ambiente.

La exigencia de garantía sobre características que no pueden ser juzgadas directamente por los consumidores y la necesidad de garantizar la inocuidad alimentaria y protección de la salud pública, han dado origen a una creciente demanda por certificaciones; por ejemplo, aquellas otorgadas por los gobiernos en cumplimiento de requisitos sanitarios y fitosanitarios, aquellas otorgadas por entidades privadas para certificar atributos de proceso, o aquellas implementadas por las empresas como parte de la gestión de la calidad. Por ejemplo, las Buenas Prácticas Agrícolas, las Buenas Prácticas de Manufactura, el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

(APPCC, o «HACCP» por sus siglas en inglés), los requisitos laborales, los sistemas de producción orgánica, el comercio justo, la responsabilidad social.

Demanda por productos diferenciados mediante la agregación de valor

Para el cliente o consumidor resultan muy atractivos los valores agregados orientados a facilitar la compra y el consumo, especialmente aquellos relacionados con los envases y los formatos específicos, el etiquetado y la extensión de la vida útil del producto. A este respecto, la innovación tecnológica en el ámbito de la empresa, se constituye en elemento fundamental para mejorar la competitividad y asegurar que la empresa sea sostenible a largo plazo.

Obtener la información oportuna y adecuada para la empresa no siempre requiere sistemas complejos de investigación. Algunas de las actividades que la pequeña empresa agroindustrial puede llevar a cabo para fortalecer el proceso de mercadeo incluyen, entre otras:

- participar en actividades (simposios, congresos) relacionadas con tendencias de mercado, nuevas demandas de los compradores o similares;
- constituir un equipo mínimo necesario que busque información constantemente; el uso de Internet es una buena fuente de información, así como la suscripción a publicaciones;
- generar un sistema sencillo de registro de la información en bases de datos de modo que se pueda acceder fácilmente para consultas;
- gestionar vinculaciones con probables clientes y con otros empresarios a través de la participación en asociaciones y gremios y contactarse con instituciones que promuevan la participación en ferias o ruedas de negocios.

PRINCIPALES ACTORES DE LA CADENA

Los actores del mercado se pueden clasificar y agrupar en cuatro grupos: **consumidores** y clientes, **competidores**, **proveedores** (de insumos y servicios) y **reguladores**.

Los consumidores y los clientes

Son el grupo constituido por los usuarios y consumidores, beneficiarios finales de los productos o servicios de la empresa agroindustrial. Por lo general, son los clientes o intermediarios económicos con quienes la empresa agroindustrial entra en contacto, quienes no solo transmiten las inquietudes, gustos y preferencias de los consumidores, sino que además marcan tendencias y actúan como generadores de nuevos hábitos de consumo.

Los proveedores

Son el conjunto de agentes con quienes la empresa agroindustrial se vincula para adquirir insumos, materias primas, tecnología, servicios de transporte, financieros, de carga y almacenamiento, portuarios, de auditoría y certificación de calidad, estudios e investigación de mercado. La diversidad de proveedores es amplia y son requeridos en todas las áreas o actividades de la empresa. Su participación y compromiso con la empresa es un elemento importante para la gestión de la calidad de la misma.

Los competidores

El grupo está constituido por el universo de empresas agroindustriales que compiten en el mercado mundial o en el ámbito local, regional o nacional, de acuerdo a la empresa de que se trate y al o los productos que maneje. Las acciones de los competidores pueden hacer cambiar el mercado de la noche a la mañana, determinando los precios, la distribución, modificando el modelo de promoción. Interpretar a los competidores es tan importante como interpretar a los consumidores.

Los reguladores

Este grupo de agentes del entorno está constituido por entidades públicas y privadas cuyo propósito común puede ser proteger la salud de los consumidores asegurando la inocuidad y la calidad de los alimentos, la protección de la vida y la salud de animales y plantas, la aplicación de buenas prácticas en el comercio, entre otras.

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO

La información de mercado se convierte en un recurso invaluable para apoyar el proceso de toma de decisiones por parte del empresario agroindustrial que le permita a la empresa tener influencia y difundirse en el mercado y mejorar su posición competitiva.

¿Porqué tenemos que conocer el mercado? Para identificar oportunidades, aumentar el nivel de confianza en el producto a vender, determinar las cantidades, el lugar y la forma de distribución; identificar problemas reales y potenciales, conocer con quien voy a competir.

Ser empresario supone tomar decisiones. Todos los días, el empresario debe tomar decisiones acerca de la compra de insumos, de la contratación de personal, de inversiones. A más largo plazo, el empresario puede tomar decisiones acerca del desarrollo de nuevos productos, expandir su línea de distribución, emprender una investigación de mercado o un programa de promoción.

También, el empresario toma decisiones acerca de los productos que vende o produce, de su calidad y destinatarios.

Para que la información cumpla con los objetivos planteados debe:

- tener un formato adecuado (para una interpretación sencilla);
- llegar en tiempo;
- estar disponible en el lugar adecuado, y
- su costo debe ser analizado en razón de su valor para la empresa.

Posteriormente, haciendo uso de la información, el empresario debe planificar el conjunto de actividades a implementar para lograr dichos objetivos y finalmente desarrollar e implementar el conjunto de estrategias y cambios establecidos durante el proceso de planificación.

El proceso no es estático, el flujo permanente de información de mercado dinamiza las actividades de planificación y la implementación de estrategias y actividades dentro de un enfoque integral y de mejoramiento continuo de la empresa agroindustrial.

¿Qué tipo de información buscar en el mercado?

La empresa debe tener un claro conocimiento de las demandas de los clientes/consumidores, información sobre los proveedores de materias primas y servicios, sobre la competencia que enfrenta y sobre el ambiente normativo, reglamentario y voluntario, que afectan la producción y la comercialización del (de los) producto(s).

¿Cómo se puede acceder a esa información?

Se puede acceder a la información de diferentes maneras:

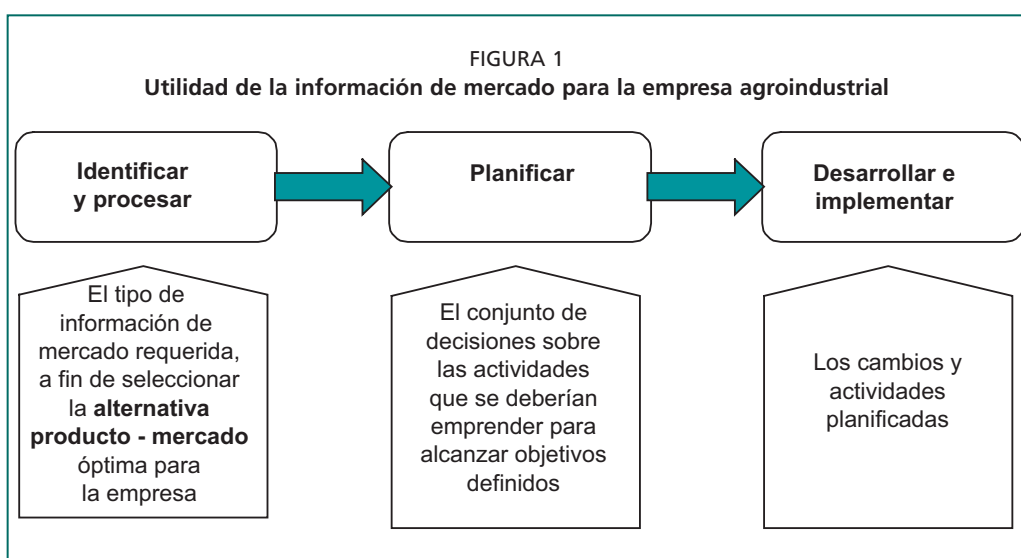
- inteligencia de mercado;
- investigación de mercado;
- a partir de datos e información interna de la empresa.

La información proveniente de las varias fuentes es utilizada luego como herramienta para la gestión de la calidad de la empresa, planificación y desarrollo de estrategias, sea para mejorar un producto, desarrollar nuevos productos, analizar clientes, formas de distribución, etc.

La Figura 1 presenta un ejemplo sobre la aplicabilidad de la información de mercado como herramienta para la toma de decisiones en el ámbito de la empresa agroindustrial, considerando los cuatro actores principales del mercado:

- los consumidores y clientes (demanda);
- los proveedores;
- la competencia;
- el marco legal y normativo.

La información obtenida sirve para identificar oportunidades y cuellos de botella, planificar las estrategias para tomar ventaja de las oportunidades y superar los obstáculos e implementar dichas estrategias y desarrollar nuevos productos e innovaciones. El Cuadro 1.1 contiene mayores detalles al respecto.



Si bien la búsqueda de información de mercado está directamente ligada a los objetivos de la empresa, desde el lado de la demanda el empresario agroindustrial deberá estar al tanto, por ejemplo, de las tendencias relacionadas con:

- el consumo y preferencia por alimentos saludables, incluyendo alimentos funcionales, es decir, de aquellos que agregan valor nutricional a la dieta y que tienen efectos positivos sobre la salud o previenen enfermedades, entre otras cosas;
- el consumo de frutas y hortalizas: frescas, procesadas, orgánicas, comercio justo;
- la presentación del producto (p. ej., unidades de envase, tipo de envases, materiales) y posibilidades de diferenciación mediante la agregación de valor;
- requisitos normativos y reglamentarios (voluntarios y obligatorios) del (de los) mercado(s) objetivo.

Según McGillivray (1998), en el contexto de las empresas pequeñas y medianas, un empresario debería contar con información suficiente que le permitiese dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Para **qué productos**, variedades y presentaciones podría haber compradores?
- b) ¿**Quiénes** son los compradores?
- c) ¿**Qué precios** podrían estar dispuestos a pagar?
- d) ¿Cuáles serán las **condiciones de pago**?
- e) ¿**Cuáles** son las exigencias de los compradores?
- f) ¿**Qué** cantidades quieren comprar?
- g) ¿**Dónde** compran los compradores y qué transporte se requerirá?
- h) ¿**Cuándo** es que los compradores quieren recibir los productos?
- i) ¿Qué **competencia** se tendrá que enfrentar?
- j) ¿Cuáles son los **reglamentos y las normas gubernamentales** pertinentes?
- k) ¿Qué medidas se contemplan para **disminuir los riesgos** de venta?

1 O R C U D O M

CUADRO 1

Aplicabilidad de la información de mercado

	Información sobre la demanda	Información sobre los proveedores	Información sobre la competencia	Información sobre reglamentos y normativas
Identificar	- Necesidades insatisfechas o oportunidades de negocios - Segmentos de mercado a atender consumidores cuyas necesidades no se encuentran adecuadamente atendidas. - Nichos de mercado rentables - Las características generales y específicas de los productos idóneos para satisfacer las necesidades de los segmentos y nichos identificados y seleccionados, especialmente aquellos vinculados a la calidad, y la inocuidad. - El tamaño del mercado disponible	- De materias primas - Proveedores confiables de productos con calidad consistente - Estacionalidad de la oferta de bienes y servicios, lo cual permite mejorar la planificación y ayuda a tomar decisiones para incursionar en un mercado específico. - Condiciones de operación volumen/oportunidad/costo - De insumos y servicios críticos - Embalajes - Aditivos y conservantes - Transporte - Almacenamiento	- Identificar aquellas empresas que son o pueden ser competidoras del o de los productos analizados en el universo de empresas existentes - Las empresas con posición dominante y conocer las tendencias de concentración y dominio del mercado. - Las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, clave para establecer las estrategias competitivas y explotar adecuadamente las debilidades de la competencia. - Los niveles de calidad, posicionamiento y desarrollo de mercados y las estrategias aplicadas. - Las estrategias de mercado aplicadas por la competencia tomando en cuenta las 4 P. - Estado de cumplimiento y compromiso de las empresas competidoras en relación a los protocolos de calidad e inocuidad.	- Marco legal que regula las transacciones comerciales nacionales e internacionales de los productos en estudio. - Normas voluntarias que se aplican en el mercado y para los clientes actuales y potenciales, como Protocolos de certificación de la calidad e inocuidad. - Requisitos de acceso a mercados, como requisitos fitosanitarios, arancelarios, trazabilidad, inocuidad, límites de residuos permitidos y productos aceptados. - Políticas de promoción o acuerdos preferenciales ofrecidos por los mercados, que ofrecen ventajas para nuestra empresa o para la competencia. - Políticas estatales de protección al consumidor - Organismos de certificación de protocolos privados
Planificar	- Confirmar o redefinir sus objetivos, particularmente los relacionados con la calidad e inocuidad, en base a la oferta de materias primas, su estacionalidad, atributos de calidad e inocuidad. - Redefinir sus estrategias, sus metas y los planes de acción para alcanzarlas. - Decidir cambios en la producción de las materias primas: variedades, tecnología aplicada, volumen de producción estimado.	- Definir los criterios de selección de proveedores, en función de sus objetivos, sus estrategias, sus metas y sus planes de acción.	- Definir las estrategias generales de mercadeo y su estrategia específica de posicionamiento.	- Definir y reforzar los criterios de selección de mercados de destino, en función de sus objetivos, sus estrategias, sus metas y sus planes de acción.
Desarrollar	- El producto idóneo para satisfacer las necesidades identificadas. - La variedad de productos para cada segmento seleccionado.	- Conocimiento y relación con los proveedores críticos - Alianzas estratégicas con los proveedores de insumos y servicios críticos.	- Alianzas estratégicas con otros productores, como alternativa que permite incrementar la competitividad.	- Políticas de calidad - Propuestas sectoriales o gremiales, con propósitos específicos de posicionamiento de productos – país. - Alianzas con clientes para la realización de programas de venta

Ejercicio de aplicación

COMPLETANDO EL ESTUDIO DE CASO

Revise el contenido del Tema 1 y contrástelo con su propia experiencia. Después revise las respuestas a las preguntas formuladas en la actividad inicial y trate de corregirlas o complementarlas, vinculando sus respuestas con los temas que se han tratado en esta sección.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Con el objetivo de motivar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el Tema 1 - Módulo 1, en el entorno de su empresa y a la luz de los contenidos del tema:

- elabore una matriz de fuentes de información con las que cuenta para la toma de decisiones en su empresa, incluyendo información interna de la empresa y externa; tenga en cuenta las 4 P: producto, precio, plaza y promoción;
- presente dos aplicaciones prácticas de la información de mercado para mejorar la competitividad de su empresa;
- considere las tendencias del consumo de los productos que elabora en su empresa y diseñe una segmentación del mercado; proceda luego a elaborar una conclusión en función de las implicaciones que dichas tendencias tendrían en el entorno de su empresa en función de las 4 P.

Evaluación del tema

Puede utilizar hojas adicionales para responder a las preguntas:

1. Indicar ¿porqué es necesario e importante que las empresas agroindustriales cuenten con información del mercado?
2. Identificar y señalar algunas tendencias que giren en torno a su actividad empresarial o que la favorezcan.
3. En el caso específico de su empresa y entendiendo que la empresa es un sistema ¿cuáles son las fuentes y formas de acceder a información interna de la empresa y cómo esta es utilizada para la toma de decisiones? ¿Cuáles son las fuentes de información externa que usted utiliza en la actualidad? Evalúe que criterios utilizaría para analizar la calidad, oportunidad y costo de dicha información en relación a los productos que produce.

Resumen

- Las exigencias propias de un mercado globalizado obligan a la empresa agroindustrial a prepararse internamente para recibir y procesar información valiosa proveniente del mercado en espera de dar una respuesta rápida y satisfactoria para captar oportunidades y resolver las limitaciones.
- La información de mercado constituye un recurso invaluable para apoyar el proceso de toma de decisiones por parte del empresario agroindustrial que le permita a la empresa trascender en el mercado y mejorar su posición competitiva. Como primer paso, el empresario debe identificar claramente el tipo de información que necesita y procesarla de tal manera que pueda ser utilizada para definir objetivos concretos, o sea lo que se conoce como «inteligencia de mercados».
- En términos generales, la empresa debe tener un claro conocimiento de las demandas de los clientes o consumidores, información sobre los proveedores de materias primas y servicios, sobre la competencia que enfrenta y sobre el ambiente normativo, reglamentario y voluntario que afectan la producción y la comercialización del (de los) producto (s).
- En el caso de los productos hortofrutícolas las tendencias del mercado se han orientado hacia demandas por productos con garantías de calidad y de inocuidad y la diferenciación del producto a través de la certificación como agregado de valor.

Tema 2 - ¿Cómo captar información sobre el mercado?

INTRODUCCIÓN

Tal como se mencionó en el tema anterior, la información es esencial para los empresarios que han comprobado que la orientación hacia el mercado es lo único que puede permitirles asegurar que su producción esté de acuerdo con los requerimientos de la demanda.

La tarea para el empresario es definir la manera de recolectar dicha información y los medios de que se valdrá para hacerlo. Existe un importante cúmulo de información que rodea a la empresa y de la que no es posible aislarse sino utilizarla para establecer sus objetivos, metas y mercados. En muchos casos, solo existen datos que luego hay que procesar para convertirlos en información.

Las empresas deben hacer el esfuerzo de buscar información del mercado en forma planificada y organizada para que el costo y su relación con el valor resulten razonables.

En términos generales, la información utilizada para la toma de decisiones de la empresa pueden provenir de dentro de la **propia empresa** (costos, precios de venta por cliente, reclamos de clientes, excedentes de productos no comercializados, falta de capacidad instalada para satisfacer la demanda, personal no idóneo para cumplir con los requisitos de calidad e inocuidad de los clientes, entre otros). Otra información proviene del entorno de la empresa y puede llegar a ella: a través de sus empleados, de la prensa, de servicios de información públicos o privados o de lo que se denomina «investigación de mercados».

La investigación de mercado constituye una forma de reunir el producto con la demanda y la demanda con el producto. El proceso de la investigación comprende una serie de etapas desde la definición de la investigación hasta el análisis final de la información recabada. Puede comprender simplemente conversar con los clientes actuales o potenciales, o con los consumidores del producto o en niveles más desarrollados puede incluir encuestas, pruebas de degustación, entrevistas calificadas.

Así cada empresa puede conformar su propio «sistema de información de mercado», donde se incluyen las fuentes secundarias (información obtenida de la prensa, de servicios públicos o privados de información al empresario o al consumidor, asesores) la información generada dentro de la empresa y las investigaciones de mercado.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que al finalizar el presente tema, los participantes puedan:

- comprender el significado de la información, sus diferentes fuentes y su utilidad como herramienta para la toma de decisiones de la empresa.

**M
Ó
D
U
L
O

1**

- identificar las características y utilidad de algunas herramientas básicas para la recolección y procesamiento de información de mercados.
- comprender la secuencia que se debe seguir al realizar un proceso de investigación de mercados.

MATERIALES DE APOYO

Estudio de caso - Coordinación de la demanda del mercado con las posibilidades de producción.

Lectura de referencia - La investigación de mercado.

Presentación en «Power Point» - Tema 2.

Ejercicio de aplicación del Tema 2.

Estudio de caso

Coordinación de la demanda del mercado con las posibilidades de producción

Presentación - La situación

En la zona norte de la costa peruana, en la provincia de Chepén, existen grandes extensiones que han sido destinadas a la producción de cultivos poco rentables y poco tecnificados. Hace unos años se instaló cerca de la zona una empresa vinculada con la producción de productos «mínimamente procesados», principalmente aguacate y plátano. Posteriormente surgió la motivación de incursionar en el procesamiento de páprika, dadas las oportunidades identificadas en los mercados externos.

Tanto a la empresa procesadora como a los agricultores les pareció una oportunidad novedosa y aparentemente rentable, en consideración a los precios pagados en el mercado (\$EE.UU. 2,42 por kilo) los rendimientos por hectárea (4 toneladas) y la localización de los proveedores cerca de la planta.

La empresa inició a contactar productores interesados en la producción de páprika. Los resultados obtenidos luego de las primeras cosechas estuvieron muy por debajo de las expectativas de la empresa. El rendimiento promedio en el mejor de los casos fue de 1,0-1,2 ton/ha y la calidad obtenida en los productos no cumplía con los requerimientos establecidos por las empresas compradoras en los mercados internacionales. Por los productos que pudieron rescatar y comercializar solo obtuvieron \$EE.UU.1,40 por kilo, es decir poco más de la mitad de lo previsto.

Luego de esta experiencia la empresa procesadora solicitó apoyo de especialistas de una institución técnica con experiencia de manejo de mercado para evaluar los problemas surgidos y obtener recomendaciones para revertirlos.

Desarrollo - La identificación de falencias respecto a información confiable de mercados para apoyar el proceso de toma de decisiones

Los comentarios de la empresa consultora se basaron en el hecho de la falta de suficiente información sobre el mercado que la empresa se había propuesto atender, en términos de:

- los requisitos de calidad exigidos por los compradores: tamaños, defectos, presentaciones;
- según los especialistas, los rendimientos por unidad de superficie esperados no cubrían la cuota mínima para que esta actividad fuera rentable y opinaron que a partir de 20 ton/ha se convierte en una actividad que genera utilidades; además, no se tomó en cuenta que los rendimientos promedios de 4 ton/ha se obtendrían a partir del segundo año de cosecha;
- desconocimiento de parte de la empresa y productores sobre el manejo de plagas y enfermedades de impacto sobre los rendimientos y calidades;
- desconocimiento de las prácticas de producción y procesamiento que permitieran mantener la calidad de los productos reduciendo así el porcentaje de pérdidas poscosecha;

- desconocimiento de las fluctuaciones de precio de acuerdo a la oferta y la demanda.

Desenlace - Las posibles soluciones

Fruto del análisis de la situación ocurrida para comercializar pápikra se logró determinar los problemas principales concluyendo que este tipo de cultivo podría ser una oportunidad comercial interesante pero que la información obtenida hasta el momento era deficitaria, sugiriendo las siguientes acciones:

- contar con información de los requerimientos de calidad para atender el mercado y a los clientes;
- informarse y conocer las experiencias de otros empresarios procesadores con experiencia en la actividad;
- impulsar la tecnificación requerida para este producto, para lograr un aumento de la productividad;
- controlar las pérdidas del producto poscosecha relacionadas con la manipulación y procesamiento en la empresa a fin de mantener los atributos de calidad a través de la capacitación del personal y la utilización de equipos adecuados;
- realizar la planificación de la siembra teniendo en cuenta los rendimientos esperados y la demanda de los clientes.

De hecho, el mejoramiento de los cultivos desde el punto de vista técnico y tecnológico redundará en el aumento y mejora de la producción que debe captar la empresa agroindustrial colocándola en mejores condiciones de manejo de su oferta en disponibilidad y calidad.

Fuente: Elaboración propia en base a experiencia de la empresa Delcampo, Perú, 2005.

CRITERIOS PARA ANALIZAR EL CASO

Después de realizar una lectura cuidadosa del estudio de caso presentado, analizar el texto y responder las siguientes preguntas:

- ¿cuál considera que debería ser el punto de partida para iniciar o cambiar una actividad de negocio?;
- ¿por qué el contar con información apropiada y confiable es un factor determinante del éxito o fracaso de un negocio agroindustrial?;
- ¿cuáles son las falencias en materia de información de mercados relacionadas con la producción y procesamiento del producto que identifica en el estudio de caso?;
- ¿qué lecciones se aprenden de la experiencia ilustrada?

Al final del Tema 2, Módulo 1, se plantean las mismas preguntas para responderlas en base a los conocimientos adquiridos

Lectura de referencia para el desarrollo del tema

La información de mercado

Ninguna empresa puede actuar aislada del entorno del mercado. Aquellas empresas que sean capaces de obtener y gestionar información pertinente y adecuada, estarán en mejores condiciones de alejarse de sus competidores, produciendo mejores ofertas, más competitivas y a la medida de los mercados seleccionados.

De acuerdo a Alvin Toffler, el problema del siglo XXI ya no es el acceso a la información, sino la capacidad de procesarla y utilizarla eficientemente.

La generación de información implica recursos económicos y humanos que la empresa debe valorar teniendo claros los objetivos y priorizándolos para no naufragar en un mar de datos.

Así es que la información tiene que llegar a la empresa en un formato que pueda ser interpretable, tiene que estar disponible a tiempo, llegar a las personas encargadas de la toma de decisiones de la empresa y a un costo razonable.

Las empresas pueden usar la información de mercados para:

- reducir los riesgos asociados a la comercialización;
- definir donde vender;
- verificar los precios que se están recibiendo;
- decidir el almacenamiento o venta inmediata de un producto;
- decidir cambios en el ciclo de producción, variedades, cualidades, entre otros.

Para ello, resulta útil poder implantar lo que se denomina Sistema de Información de Mercado. Este está compuesto por:

- información generada en la propia empresa (producción, costos, ventas por tipo de clientes, atención de los reclamos de los clientes, cumplimiento de los proveedores, entre otros)
- datos e información de «inteligencia» sobre el entorno de la empresa (tendencias económicas, comportamiento de la competencia, debilidades y fortalezas de la competencia y de la propia empresa)
- datos recogidos a través de la investigación de mercados.

¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO?

La investigación de mercado es una parte de toda la información que la empresa puede obtener en su «sistema de información del mercado».

Se define como la recopilación, registro y análisis sistemático y objetivo de datos relacionados con problemas u oportunidades del mercado de bienes o servicios.

Es un proceso sistemático puesto que el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planificado. La objetividad se refiere al esfuerzo y profesionalismo de los especialistas al ser imparciales en la ejecución de sus responsabilidades.

El objetivo primordial de la investigación de mercados es suministrar información, no datos, para tomar decisiones a nivel gerencial sobre un problema concreto. En empresas de pequeña escala esta actividad es generalmente improvisada recurriendo a una investigación de prueba y error, donde la empresa lanza un producto para venderlo y sobre la marcha realiza los ajustes requeridos. Este proceso de prueba y error puede llevar a la toma de decisiones desacertadas. La responsabilidad de la investigación de mercado es la de mejorar el conocimiento del sistema, tratando de que la información pueda reducir el grado de incertidumbre o ignorancia.

¿PORQUÉ UTILIZAR LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO?

Porque se trata de una potente herramienta que permite a la empresa obtener la información necesaria para contactarse más directamente con el mercado.

La investigación es una herramienta accesible a todo tipo de empresas. Sin embargo, en muchas empresas en pequeña escala se tiene la percepción de que la investigación de mercados es muy costosa y se encuentra fuera de las posibilidades reales de ser aplicada. Este concepto es erróneo porque algunas investigaciones de mercado se pueden lograr con pocos recursos, dependiendo del tipo de producto y de la profundidad de la investigación.

La investigación de mercados constituye un aspecto importante de la planificación de la empresa agroindustrial. Esta investigación es una ciencia inexacta porque es imposible proyectar el futuro con precisión y, en muchos casos, las dificultades de mercado que enfrenta el empresario dependen de factores externos, fuera de su control.

Al nivel de la empresa agroindustrial la investigación de mercado puede contribuir a:

- apoyar el proceso de toma de decisiones: proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance en la empresa;
- mejorar la capacidad gerencial de la empresa;
- proporcionar al directivo conocimientos válidos sobre las perspectivas de venta de un producto (s), los factores que pueden influir en la venta del mismo, la mejor manera de realizar la comercialización de los productos;
- mejorar la rentabilidad de la empresa.

Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial puesto que permite, por ejemplo:

- adaptar los productos a las condiciones de la demanda;
- perfeccionar los métodos de promoción;
- definir los precios en relación a las calidades exigidas;
- lograr mayor eficiencia en el sistema de comercialización del producto;
- evaluar permanentemente los objetivos propuestos y las estrategias para lograr tales objetivos;
- definir un programa de promoción;
- adaptar los sistemas de logística.

En el Cuadro 2 se presenta un listado de aspectos que se pueden estudiar a través de una investigación de mercado.

CUADRO 2

Guía para determinar qué información de mercado necesito para desarrollar mis productos

Variable de la mezcla de mercadeo a estudiar	¿Qué investigar?
Producto	Cuanto puede venderse, donde y cuando. Reconocer y ponderar la importancia de los principales compradores, mayoristas, minoristas. Determinar la oferta actual y los diferentes segmentos del mercado. Ponderar la oferta según su origen: nacional, importada. Conocer la estacionalidad de la demanda y de la oferta actuales. ¿Qué transporte es utilizado por la competencia y cuál es el que los compradores están deseando tener? ¿Qué servicios ofrece la competencia, entrega inmediata, control de existencias? ¿Existen en el medio servicios de transporte confiables para mis productos y a qué precios?. ¿Qué requerimientos de calidad e inocuidad tienen los clientes-consumidores? ¿Existe una cadena de frío obligatoria para mantener la calidad e inocuidad del producto? Especificaciones de calidad e inocuidad de los productos por segmento y por tipo de cliente ¿Cómo puedo hacer más atractivo mi producto: en relación a la presentación, tamaño de empaque, precio, tipo y características del empaque? La marca es un atributo que el consumidor está dispuesto a pagar. ¿Cómo están protegidos los productos de la competencia contra fraude, contaminación por suciedad, daños físicos?
Precio	Analizar los precios de la competencia. Analizar los precios de productos similares que pueden competir con mis productos. Analizar diferentes envases, presentaciones y logística para los productos de la competencia. Analizar los criterios de fijación de precios pagados por diferentes clientes, forma de pago (plazos) y tratamiento de los rechazos de productos en el punto de venta. Elasticidad precio de la demanda y de la oferta. Estacionalidad de los precios y ciclo de venta.
Plaza (distribución)	Analizar diferentes canales de comercialización y formas de distribución (directo a consumidores, a minoristas, a mayoristas, importadores-distribuidores, venta institucional). Determinar las cantidades mínimas y máximas que los distribuidores estarían dispuestos a manejar de mis productos. Analizar márgenes, recargos, formas de pago.
Promoción (y publicidad)	Determinar que tipo de promoción estarían esperando o necesitando los clientes potenciales o actuales (publicidad, exhibiciones en puntos de venta). ¿Qué promoción o publicidad realiza la competencia? ¿Qué acuerdos de promoción se realizan entre la competencia y los clientes o distribuidores? ¿Qué clase de publicidad se está haciendo (afiches, volantes, exhibidores en puntos de venta, ofertas de precios especiales, degustación)? ¿Qué mensajes están promoviendo los productos de la competencia?

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Existen varios tipos de investigación de mercados, según el área de estudio, según el tipo de información y el grado de exactitud de la misma, entre otras.

Se puede tratar de una **investigación exploratoria**, donde se reúne información preliminar que sirve de base para la definición del problema y sugerir hipótesis.

Se puede considerar una **investigación descriptiva**, donde los resultados describen elementos o aspectos de un producto dentro de un mercado determinado.

También se puede clasificar de acuerdo al elemento de la **mezcla de mercadeo**: de productos, de precios, de distribución, de promociones o de comportamiento del consumidor.

Finalmente, se pueden considerar los **procedimientos** para recoger los datos primarios: observación, encuesta, experimento y la forma de abordaje, por correo, personal, Internet u otros.

PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de investigación de mercados involucra una serie de fases, resumidas en el Cuadro 3. Si la investigación no se realiza en forma estructurada, con objetivos bien claros, y delimitando exactamente lo que se quiere saber, el resultado final puede ser un conjunto de datos e información erróneos.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los pasos. Para una información detallada del proceso y llevar a cabo la investigación del mercado en las empresas agroindustriales se recomienda leer: Estudio de Mercados Agroindustriales. FAO (2003).

CUADRO 3
Pasos para la investigación de mercados

a.	Definición del problema o necesidad de información	Se delimita lo que se desea investigar, con el objetivo de focalizar esfuerzos y recursos en aspectos o situaciones relevantes para la empresa.
b.	Objetivos de la investigación	Se define lo que se quiere alcanzar con la investigación. Objetivos y metas precisas, orientan a la empresa y al investigador sobre el camino a seguir durante el proceso de investigación.
c.	Determinación y análisis de las fuentes de información	Se revisan y seleccionan las fuentes de donde se obtendrá la información y los datos necesarios. Permite optimizar los recursos durante la investigación de mercados.
d.	Preparación de instrumentos y medios según requerimientos	Se preparan los medios e instrumentos necesarios para pasar a la etapa de recolección de información.
e.	Determinación de la muestra	Se calcula el universo de personas que serán consultadas, donde se ubican, etc.
f.	Trabajo de campo	Se realiza el proceso de recolección de datos.
g.	Procesamiento de la información	Se organiza, codifica y tabula la información para poder procesarla.
h.	Análisis de la información	Se analiza y evalúa la información recolectada. Este paso es uno de los más importantes, pues se realiza el contraste entre: (i) los resultados del proceso seguido contra los objetivos establecidos y, (ii) evaluar la metodología y la información que faltaría para completar lograr los objetivos de la investigación.
i.	Informe final	Se elabora un informe donde se describe la conclusión formal del trabajo, en el cual los resultados se presentan para conocimiento y toma de decisiones de la dirección de la empresa.

Definición del problema o necesidad de información

Una investigación se emprende ante la necesidad de contar con mayor información acerca de una situación específica o porque se ha hecho evidente un problema. Debe entenderse con claridad la razón por la cual se necesita la información que se espera conseguir con la investigación de mercado. La persona que estará a cargo de esta tarea deberá preguntarse, por ejemplo:

- ¿Qué es lo que en concreto se va a intentar lograr con la investigación de mercado?
- ¿Se hace para solucionar un problema o para identificar una oportunidad?

Algunas de las decisiones que con frecuencia exigen contar con una investigación son las siguientes:

- conocer el objeto o caso de estudio con más detalle, (por ejemplo, conocer más acerca de los hábitos de compra de los consumidores de un nuevo mercado a atender);
- prever y, en la medida de lo posible, anticipar cambios en el mercado, (estar al tanto de la implicancia de nuevas medidas impositivas sobre los productos ofrecidos);
- controlar los efectos alcanzados con las acciones emprendidas por la empresa, como por ejemplo, conocer el grado de satisfacción de un grupo de consumidores con mi producto, empaque o precio;
- detectar problemas relativos a alguna variable del mercado: precio, producto, plaza o promoción (relevante precios de la competencia para comparar con los de mi empresa).

Para la definición del problema es de gran ayuda el conocimiento de la empresa y la consulta de estudios realizados previamente. Es probable que dichos estudios presenten suficientes elementos para llegar a reconocer, formular los problemas y poder pasar a fases posteriores.

En el Módulo 3 de este manual se presentan algunas herramientas para la definición y priorización de problemas: torbellino o lluvia de ideas, espina de pescado, especialmente.

Ejemplo

La empresa Rico's dedicada al procesamiento de salsas y pastas tiene pensado introducir uno de sus productos estrella «salsa vinagreta» en un nuevo mercado. Sabe que ese mercado es muy parecido al actual, pero no puede confiar en su intuición y poca información. Necesita mayor seguridad para lanzarse a ese mercado, requiere buscar información.

Determinación de objetivos

La investigación de mercados tiene que ser diseñada en función de los objetivos de la empresa en dicha investigación y los recursos financieros, técnicos y humanos con los cuales se cuenta para llevarla a cabo. La investigación de mercado puede ser una actividad costosa, sobre todo en términos de tiempo, por lo cual es necesario diseñarla y limitarla en torno a objetivos bien definidos de tal manera que se puedan prever los costos de la misma. Los objetivos de investigación de mercado responden a la pregunta *¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?*

Ejemplo

Si la empresa Rico's ha planteado su problema acerca de la poca información que posee para lanzar un producto estrella en un nuevo mercado, entonces sus objetivos serán definidos de la siguiente manera:

- investigar la frecuencia de consumo del tipo de productos que se piensan introducir;
- analizar las características generales del grupo potencial de consumidores;
- averiguar cuales son los principales puntos de compra de los potenciales consumidores.

Determinación y análisis de las fuentes de información

Las tareas previas a toda investigación se concentran en el análisis y recopilación de toda la información que se pueda obtener relacionada con el problema que se pretende investigar. Forma parte de la «exploración del mercado» y se detalla en el Cuadro 4.

Las fuentes de datos e información pueden ya existir, en cuyo caso se trata de información de **fuentes secundarias**; o simplemente no existe información previa al estudio a realizar, en cuyo caso hay que elaborarla y se trata entonces de información de **fuentes primarias**.

Es importante evaluar en las fuentes secundarias los siguientes aspectos:

- origen de la fuente;
- grado de fiabilidad;
- grado de obsolescencia;
- validez;
- utilidad para el propósito.

La empresa por lo general utiliza fuentes secundarias y primarias y busca información dentro de la empresa y fuera de ella a fin de documentarse antes de iniciar el proceso de investigación en el campo.

La información a recolectar puede ser de tipo **cualitativa** o **cuantitativa**.

Información cuantitativa: este tipo de información describe hechos observables: ¿qué, cuánto, dónde, cuándo, cómo? en magnitudes que se puedan medir objetivamente.

Ejemplo

Se desea conocer la preferencia de los consumidores por determinados productos y se diseña una investigación cuantitativa; el resultado obtenido podría ser:

«El producto B es preferido por el 66 por ciento del mercado, mientras que el 34 por ciento restante prefiere el producto A. Por lo tanto, el producto B es 2 veces más preferido que el producto A». Por ejemplo, ¿prefiere el tomate cereza o el tomate tipo Roma?

CUADRO 4
Fuentes de información de mercado

Información de fuentes secundarias		
Externa	Fuente - generador	Búsqueda
Generalmente se presenta a través de publicaciones tales como periódicos, obras de referencia, libros, estadísticas, paneles oficiales, informes económicos, publicaciones y similares. z	Estas fuentes frecuentemente están a disposición del público en las bibliotecas y centros de información o información disponible en Internet (accesible mediante buscadores).	Organismos internacionales: • Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO • Organización de Estados Americanos - OEA • Centro de Comercio Mundial - CCI • Organización Mundial del Comercio - OMC • Banco Mundial • Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Ministerios o sus equivalentes: Agricultura, Industria, Planificación, Comercio Exterior, Banco Central, etc. Cámaras de agricultura Cámaras de industria Cámaras de comercio Asociaciones de exportadores Embajadas: oficinas comerciales Proyectos especiales privados o de cooperación internacional Revistas especializadas publicadas por detallistas (cadena de supermercados), empresas especializadas en investigación de mercados.
Interna	Fuente – generador	Búsqueda
Generalmente consta de informes contables, comerciales, facturas, órdenes de compra, inventarios e informes generados por las operaciones de la empresa, reclamos formales o informales de los clientes, evaluación de proveedores, estadísticas de producción por tipo de clientes, niveles de descartes de producto y sus causas.	La empresa	Archivos de la empresa
Información de fuentes primarias		
Características Se ajusta con facilidad a las necesidades de la empresa. Tiene la gran ventaja de que la información obtenida es directa y se refiere específicamente a lo que se está investigando. Presenta un nivel de detalle mayor que el obtenido por medio de las fuentes secundarias.	Fuente – generador Generada por el investigador	Búsqueda Utiliza diversos métodos para obtener esta información, entre los que se encuentran: la observación, la entrevista y los diversos tipos de encuesta, los cuales pueden ser por distintos medio como correo o correo electrónico.

Puede decirse que la investigación cuantitativa mide la parte visible de cualquier objeto de estudio.

Información cualitativa: describe el porqué de los hechos que no son observables directamente, sino que están latentes: opiniones, pensamientos, sentimientos, actitudes, motivaciones. La mayor parte de las encuestas constituyen formas de relevar opiniones o motivaciones que tienen un grado de subjetividad.

Ejemplo

Se desea conocer la preferencia de los consumidores por determinados productos y se diseña una investigación cualitativa, el resultado obtenido podría ser:

«El producto B es preferido al producto A y los motivos son su buen sabor y la facilidad de uso de su envase, entre otros». Por ejemplo, ¿prefiere la piña Cayena Lisa o la Española?

Preparación de instrumentos y medios

Se deben preparar los materiales para la realización de la investigación: realización de cuestionario, seleccionando el tipo de preguntas y el modelo para recoger las respuestas, la secuencia de las mismas.

Se determina el tipo de personal necesario, según la especificidad de la investigación. Las técnicas cualitativas más difundidas son los grupos de discusión y las entrevistas de profundidad.

De hecho la investigación cualitativa que pretende identificar razones, motivos, pensamientos, creencias, opiniones respecto a un aspecto estudiado, puede utilizar más de una técnica. El instrumento más comúnmente empleado para la recolección de información de tipo cuantitativo es la **encuesta**¹.

Determinación de la muestra

En cualquiera de las técnicas de entrevistas, encuestas telefónicas, por Internet o personales, se estudia la población total a partir de una pequeña muestra. Una **muestra** es un segmento de la población que es representativa de toda la población. Este es un tema muy crítico. Si el tamaño de la muestra no es «representativo del todo el universo», los resultados seguramente no podrán ser extrapolados a todo el universo, pero su costo será menor.

Trabajo de campo

Significa recoger físicamente la información; para ello debe seguirse una secuencia de pasos sencillos como:

¹ Para profundizar en el tema de la elaboración de encuestas, se recomienda leer: Estudio de Mercados Agroindustriales. FAO, 2003. Páginas 39-45.
<http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4532S/y4532s01.htm#bm01>

- **Planificación del trabajo de campo:** en esta fase se prepara todo lo necesario para llevar a cabo el trabajo como por ejemplo: las copias necesarias del cuestionario y material de apoyo; se determina la cantidad de entrevistadores y quienes formarán parte del equipo.
- **Preparación de los entrevistadores:** teniendo en cuenta que la influencia de los entrevistadores en el estudio es grande, es importante que estos tengan una preparación mínima, tanto si se va a utilizar personal de la propia empresa o si son contratados para esa tarea específica; suele ser conveniente hacer un ensayo preliminar para ver si la encuesta está bien diseñada y si el entrevistador entiende como debe realizarla.
- **Realización del trabajo de campo:** consiste en obtener la información requerida a partir de la muestra.
- **Control de calidad y evaluación de la información obtenida:** con el objetivo de verificar si los cuestionarios han sido llenados en su totalidad, si la información ha sido obtenida correctamente, si hay coherencia entre las respuestas emitidas por los entrevistados y para verificar que las encuestas hayan sido aplicadas a las personas que se habían seleccionado.

Procesamiento de la información

Para proceder a analizar la información el proceso debe estar debidamente preparado con anterioridad. Esto supone pasar por tres etapas secuenciales: **la codificación, la tabulación y la construcción** de cuadros y gráficos. El **Anexo 1** presenta algunas orientaciones para la implementación de estas etapas secuenciales.

Análisis de la información

El análisis de la información significa entender los cuadros y figuras en relación con los objetivos establecidos para la investigación de mercados. En el análisis se debe tratar de entender las razones que explican el comportamiento específico de una variable (por ejemplo, variaciones del precio o si prefieren la margarina a la mantequilla) y tratar de establecer las relaciones y dependencias entre variables.

En el siguiente recuadro se presenta un ejemplo relacionado con el análisis de información del mercado.

Ejemplo de análisis de información cuantitativa

La siguiente tabla presenta los resultados consolidados en relación a la opinión frente a un asunto X, de acuerdo al sexo.

Sexo Opinión	Femenino	%	Masculino	%	TOTAL %
A favor	53		52		53
En contra	46		30		38
No responden	1		18		9
Total entrevistas	830		822		1 652

¿Qué puede observarse en la tabla?

En primer lugar se considera la variable dependiente como un conjunto y se observa que:

- la mayoría de entrevistados está a favor de X, aunque existe un porcentaje nada despreciable que se expresa en contra; sin embargo, la proporción de respuestas favorables supera la mitad del total.

Si el análisis se orienta hacia las opiniones dadas de acuerdo al sexo (variable independiente) se observa que:

- para las respuestas favorables existe un porcentaje similar, tanto entre los hombres como entre las mujeres (52 y 53 por ciento);
- las respuestas contrarias a X son sensiblemente mayores entre las mujeres; ello se debe a que entre la parte masculina de la muestra son muchas las personas que no responden, tal vez por no tener una posición definida frente al problema;
- tomando a las mujeres como un conjunto puede decirse que la mayoría de ellas está a favor, aunque el porcentaje en contra de X es casi tan grande como el favorable (46 por ciento frente a 53 por ciento);
- en cambio, entre los hombres, si bien se mantienen proporciones semejantes de respuestas positivas, el porcentaje en contra es menor porque aumenta la proporción de quienes no se definen.

Informe final

Los resultados de la investigación de mercados se presentan ante las áreas de la empresa responsables de la toma de decisiones. Los resultados de la investigación deben siempre ponerse por escrito, aunque se trate de un estudio menor. El presentar los resultados en forma organizada hace más fácil evaluar los hallazgos.

El informe debe presentar claramente los principales problemas que fueron objeto de la investigación, así como las hipótesis sobre las cuales se apoya la investigación. Igualmente debe incluir una clara descripción de la metodología empleada, las fuentes de información utilizadas, la forma como se definió la muestra, el tipo de cuestionario y la cantidad de personas que intervinieron en la aplicación de los cuestionarios. Los resultados se presentan preferentemente en tablas y gráficos de modo que sea simple apreciar las relaciones entre las variables investigadas. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y pautas que se deben seguir como producto de los resultados obtenidos.

Ejercicio de aplicación

COMPLETANDO EL ESTUDIO DE CASO

Revise las respuestas a las preguntas formuladas en la actividad inicial y trate de corregirlas o complementarlas, vinculando sus respuestas con los temas que se han tratado en esta sección.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Con el objetivo de motivar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el Tema 2 - Módulo 1, en el entorno de su empresa se solicita desarrollar las actividades que se relacionan a continuación:

- defina el objeto de una investigación sobre algún aspecto vinculado al mercado que necesite realizar en su empresa;
- considere la naturaleza de la información requerida: plantee el tipo de investigación que convendría utilizar;
- identifique la información secundaria que podría utilizar tanto de su empresa como información externa;
- realice un prototipo de cuestionario sencillo dirigido a sus principales clientes, formulando preguntas cerradas y o abiertas y elabore un cuestionario sencillo dirigido a sus principales clientes.

Evaluación del tema

Puede utilizar hojas adicionales para responder a las preguntas

1. Indique la diferencia entre una investigación exploratoria y una descriptiva.
2. ¿Cuál sería para su empresa la información de fuentes secundarias y cuál la de fuentes primarias?
3. ¿Qué tipo de información se desea obtener cuando en una investigación se utiliza la técnica cuantitativa y cualitativa?
4. Con sus palabras, haga una relación de etapas que comprende el desarrollo de una investigación de mercado.

Resumen

La información de mercado, tanto la generada en la propia empresa, como aquella obtenida en el entorno de la misma, pueden organizarse en lo que se denomina sistema de información de mercado.

La investigación de mercado es un componente de este sistema y se define como la recopilación, registro y análisis y objetivo de datos relacionados con un problema u oportunidad del mercado de productos o servicios de una empresa agroindustrial.

- El objetivo primordial de la investigación de mercado es suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial como forma de solucionar un problema concreto o definir una oportunidad. En el ámbito de la empresa agroindustrial la investigación de mercado contribuye a:
 - apoyar el proceso de toma de decisiones: proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance en la empresa;
 - mejorar la capacidad gerencial de la empresa;
 - proporcionar al directivo conocimientos válidos sobre las perspectivas de venta de producto (s), los factores que pueden influir en la venta del (de los) mismo (s), la mejor manera de realizar la comercialización de los productos;
 - contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa.
- La investigación de mercado puede ser una actividad costosa, sobre todo en términos de tiempo, por lo cual es necesario diseñarla y limitarla en torno a objetivos bien definidos de tal manera que se pueda prever los costos de la misma.
- El proceso de investigación de mercado involucra las siguientes fases que se resumen a continuación:
 - definición del problema o necesidad de información;
 - definición del (de los) objetivo (s) de la investigación;
 - determinación y análisis de las fuentes de información para la realización de la investigación exploratoria previa al trabajo de campo;
 - preparación de instrumentos y medios, incluyendo contenido, formato, forma de captación de los datos;
 - determinación de la muestra, cuantas empresas, consumidores se van a incorporar a la muestra;
 - trabajo de campo;
 - procesamiento de la información;
 - análisis de la información;
 - informe final.

Tema 3 - ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?

INTRODUCCIÓN

La información obtenida permite **planificar**. La planificación es una herramienta fundamental para mejorar la gestión empresarial ya que permite definir el conjunto de estrategias y actividades a emprender para lograr un objetivo definido.

Sobre la base de la información que ha obtenido la empresa, a través de su sistema de información de mercado, incluyendo el informe de los resultados de la investigación de mercados se elabora el Plan de Mercadeo.

El Plan de Mercadeo es un documento operacional cuyo objetivo es guiar al empresario, antes, durante y después de la venta de sus productos. Contiene la información necesaria para efectuar la venta del producto e indicaciones para manejar acontecimientos imprevistos que se pudieran presentar.

En esta sección se presentan algunas orientaciones para guiar al empresario agroindustrial en la elaboración de un Plan de Mercadeo. El Módulo 4 presenta en detalle los principios de la planificación en el ámbito de la empresa agroindustrial que resulta en la elaboración de planes, los cuales guían los esfuerzos empresariales en el logro de objetivos concretos.

Resultados esperados

Se espera que al finalizar el presente tema, los participantes mejoren la comprensión sobre:

- las características e importancia del Plan de Mercadeo como herramienta que da apoyo a la empresa en su esfuerzo por mejorar su posición competitiva;
- los pasos a seguir en la elaboración del Plan de Mercadeo como una herramienta que organiza el esfuerzo empresarial y optimiza el uso de recursos con miras a contribuir a mejorar la competitividad de la empresa.

Materiales de capacitación

Estudio de caso - La exportación directa.

Lectura de referencia - Elaboración del Plan de Mercadeo.

Presentación en «Power Point» - Tema 3.

Ejercicio de aplicación del Tema 3.

Estudio de caso

La tendencia a reducir el nivel de intermediación - La exportación directa

Los productores de fruta de Chile están negociando directamente con importadores. Los bajos márgenes de comercialización, el deseo de tener mayor control sobre el negocio y la creciente profesionalización de los productores de fruta, han motivado a los productores a entrar en negociaciones directamente con importadores, eliminando la participación de intermediarios. *«Los márgenes de retorno son tan estrechos en la actualidad que salir a exportar directamente ha sido una necesidad en los últimos años»*, afirma el gerente general del grupo El Recreo. El caso de El Recreo no es aislado, sino que se enmarca en una estrategia desarrollada por la Federación de Productores de Fruta (Fedefruta). Con el apoyo del gremio se han organizado rondas comerciales. Por ejemplo, los organizadores de la primera Ronda Internacional de negocios de frutas y hortalizas chilenas de exportación, destacaron que en este encuentro comercial se reunió una oferta exportable de 35 millones de cajas, frente a las cerca de 180 millones que Chile exporta anualmente.

El gerente reconoce orgulloso que este año, por primera vez, el total de la producción del grupo El Recreo, que incluye manzanas, kiwis y uvas de mesa, va a ser vendida a importadores que ellos mismos contactaron.

En todo caso, recalca que su «camino propio» no se debe a que tuvieran malas relaciones con las empresas exportadoras, sino a una estrategia para mejorar sus ingresos en el actual contexto de alta competencia a nivel internacional.

Según el gerente es una tendencia que llegó para quedarse. «Los productores que de aquí a cinco o diez años más no exporten directamente no creo que logren muy buena rentabilidad».

La necesidad de tener mayor control sobre el proceso productivo, incluyendo el mantenimiento de la calidad e inocuidad durante las fases de producción y comercialización.

El presidente de Fedefruta cree que, más allá de las experiencias particulares de algunos productores, la motivación central de los integrantes de su gremio que optan por exportar directamente es mejorar el control que se tiene sobre la actividad.

«Cuando solo te dedicas a producir pierdes el dominio directo de tu negocio. Sin embargo, cuando tienes ese dominio puedes saber exactamente las variables que están influyendo en él. Eso es muy importante, pues, por ejemplo, si el día de mañana tienes un frutal o una variedad que no es rentable, la arrancas», señala el presidente. Pero aclara que no desean competir con las grandes empresas exportadoras.

El objetivo de Fedefruta en la actualidad sería solamente abrir nuevas posibilidades de comercialización para los productores y así mejorar su capacidad de negociación frente a los intermediarios. *«Los mercados externos están abiertos para todos, por lo que la actividad exportadora no es privativa de grandes empresas, sino que es un tema empresarial de quien quiera incursionar en este tipo de negocios»*, recalca el presidente.

El gerente de exportaciones de fruta de Tulio Callegari, Hijos y Cía., cree que la profesionalización de los productores también ha sido vital para que varios de ellos se interesen por exportar. *«Hoy día los productores están más capacitados que hace 5 o 10 años atrás para vender en el extranjero en forma directa y hacer su propio negocio»*, afirma el gerente.

«La capacidad de negociación de los productores chilenos me parece excelente, muy profesional. Creo que son bien agresivos, transparentes y muy claros. Al comparar con la experiencia que tenemos en otros países de Latinoamérica, estamos muy satisfechos», señala un productor chileno.

Los fruticultores que ya están exportando destacan que *«este camino no es para todos»* y que es necesario cumplir varios requisitos para que exportar directamente no se convierta en una experiencia negativa.

Existe total consenso en la necesidad de tener un respaldo financiero. De esta forma se podrán solventar los gastos derivados de los viajes de los ejecutivos o los problemas de pago de los compradores. También es importante estar en permanente exploración de nuevos destinos. *«Mercados como China, Colombia, Panamá o los países Escandinavos, están poco desarrollados, pero pueden ser muy interesantes. En cambio, si uno va a Estados Unidos de América o Europa, la comercialización de fruta está muy consolidada, se levanta una piedra y salen diez importadores, por lo tanto no se va ganar mucho»*, afirma el presidente.

Otra exigencia es el desarrollo de productos que se diferencien por su calidad superior. Tareas como las buenas prácticas agrícolas, la certificación y el estudio de las tendencias mundiales de consumo de frutas son vitales en este punto

Fuente: La tendencia a reducir el nivel de intermediación –
La exportación directa. El Mercurio 2003. Santiago, Chile.
www.agroindustrias.org/1-12-03_empresarial_exportacionproductores.shtml

CRITERIOS PARA ANALIZAR EL CASO:

Después de realizar una lectura cuidadosa del estudio de caso presentado, se solicita al participante que realice un análisis del mismo sobre la base de los siguientes elementos:

- identificar sobre las circunstancias que motivaron al grupo El Recreo a cambiar su estrategia de articulación con el mercado;
- reflexionar sobre los desafíos que tuvo que enfrentar la empresa para negociar directamente con los importadores;
- las empresas llevaron a cabo un cambio en las estrategias de comercialización que implicó la formulación de un plan de mercadeo con objetivos, estrategias y acciones. ¿Cuáles de estas estrategias usted logra identificar?

Al final del Tema 3, Módulo 1, se plantean las mismas preguntas para responderlas en base a los conocimientos adquiridos

Lectura de referencia para el desarrollo del tema

Elaboración del plan de mercadeo

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mercadeo es un documento operacional cuyo objetivo es guiar al empresario en la producción y venta de sus productos. El plan de mercadeo puede ser una sección dentro del plan de producción de la empresa y puede utilizarse para resumir las conclusiones y la información útil recopilada mediante la investigación del mercado. Debe incorporarse en el plan solo aquella información que contribuye a efectuar el mercadeo con éxito. Por lo tanto, probablemente gran parte de los datos encontrados durante la investigación no se incluyen en el plan.

En el Cuadro 5 se presentan en forma consolidada las etapas correspondientes al proceso de elaboración del Plan de Mercadeo. El mismo consta de seis etapas bien definidas.

a. *Análisis de la situación actual*

El análisis de la situación actual de la empresa se elabora en base al marco general de la empresa en lo que se refiere a su misión, objetivos, tipo de negocios desarrollados y mercados que atiende y tiene en cuenta los aspectos externos e internos a la empresa.

➤ **Análisis de aspectos externos:** una parte de la información que permite describir la situación actual del ambiente externo a la empresa proviene de la investigación de mercados. Dicha información puede ser utilizada por el empresario para identificar necesidades insatisfechas u oportunidades de negocios, segmentos de mercado a atender, nichos de mercado rentables, las características generales y específicas de los productos idóneos para satisfacer las necesidades de los segmentos y nichos

CUADRO 5
Fases del proceso de elaboración del plan de mercadeo

Fase	Descripción	Acción
a.	Análisis de la situación actual de la empresa	Se trata de responder a la pregunta ¿dónde está la empresa?, lo cual conduce a analizar cual es su situación con respecto a: • los clientes • los mercados • la competencia • el producto • los canales de distribución • los precios • la promoción
b.	Definición de objetivos	Deben ser realistas y congruentes con las posibilidades de la empresa.
c.	Elaboración y selección de estrategias	Indicarán el camino a seguir para llegar a la situación que pretende la empresa.
d.	Elaboración de un plan de acción	Enuncia el conjunto de acciones que deberán realizarse para el logro de los objetivos.
e.	Elaboración de un presupuesto	Es el plan expresado en términos monetarios.
f.	Seguimiento y control del plan	A fin de conocer si los procedimientos le permiten a la empresa alcanzar los resultados y cumplir sus metas y objetivos o dar mecanismos de corrección para lograrlos posteriormente.

identificados, el tamaño del mercado disponible, requerimientos de calidad y de inocuidad y otros. A la luz de estos resultados la empresa lleva a cabo la elaboración de un plan que le permita definir lo que tendría que hacer para llevar a cabo la (s) idea (s) identificada (s). Complementariamente a la información sobre la competencia, precios y tendencias de mercado, el empresario debe tener en cuenta el efecto que tendrían factores externos como el marco legal, laboral y la estabilidad en la economía o las políticas que faciliten o dificulten la implementación de una idea.

- **Análisis interno de la empresa:** el análisis se realiza sobre la capacidad de la empresa para implementar exitosamente la idea identificada. El análisis interno identifica las fortalezas y debilidades de la empresa para llevar a cabo la idea. Información más detallada sobre el tema se presenta en el Módulo 4.

b. Definición de objetivos

La idea identificada, producto de la investigación de mercado, debe traducirse en objetivos concretos a través de los cuales la empresa expresa numéricamente donde quiere llegar y de que manera. El análisis interno y externo facilita la elaboración de objetivos realistas, alcanzables. Los objetivos deben ser expresados en términos cuantificables, con indicadores medibles, ya sean monetarios o en unidades de medición.

Algunos ejemplos de objetivos cuantitativos:

1. aumento de las ventas en 10 por ciento;
2. aumento de los beneficios en 20 por ciento;
3. captación de por lo menos cinco clientes más;
4. recuperación de la mitad de los clientes perdidos;
5. aumento de un cinco por ciento de la participación en el mercado.

c. Elaboración y selección de estrategias

Para alcanzar los objetivos es preciso que la empresa se plantee algunas estrategias. El proceso para elegir las estrategias se basa en:

- la definición de la población objetivo, es decir la parte del mercado a la cual se desea llegar con los esfuerzos de la empresa;
- el planteamiento general y los objetivos de las diferentes variables del mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Definición de población objetivo - ejemplo:

Sabor S.A. es una empresa que procesa una variedad de frutas en forma de jaleas, mermeladas y compotas, entre otros. Ubica su público objetivo entre los consumidores que hacen sus compras en supermercados o mini mercados, un segmento de condición económica media. Sin embargo, también ha iniciado hace medio año la introducción de sus productos, como productos intermedios, jaleas y mermeladas en restaurantes y panaderías de buen nivel. A pesar que los datos indican que son mercados de buena demanda, la empresa aún no ha logrado un buen posicionamiento de sus productos en dichos mercados.

d. Elaboración del plan de acción

Una vez que las estrategias han sido seleccionadas se debe elaborar un Plan de Acción para implementarlas en un plazo determinado.

Un plan de acción es un instrumento de planificación que ayuda a trazar el proceso que debe seguir una empresa para alcanzar sus objetivos de mercadeo. La Figura 2 ilustra este concepto.

El Plan de Acción permite definir anticipadamente:

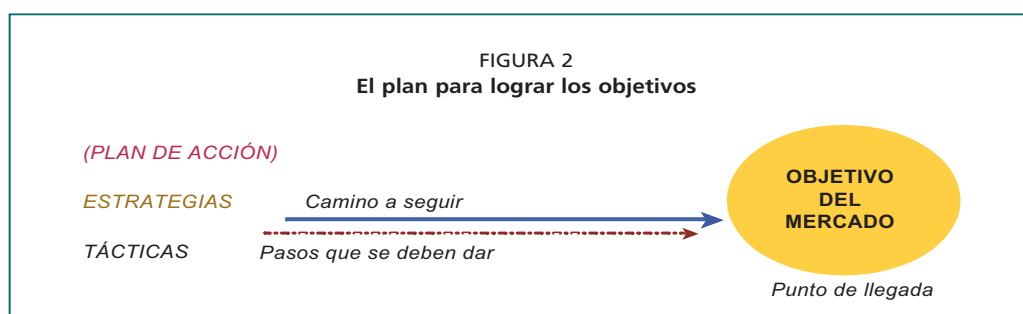
- las actividades que se van a realizar;
- ¿cómo se realizarán?;
- el tiempo en el que serán ejecutadas;
- ¿quiénes serán los responsables de su cumplimiento?;
- la forma en que se evaluarán los resultados.

El Cuadro 6 presenta a manera de ejemplo el Plan de Acción elaborado por la empresa Sabor para introducir nuevos productos en los mercados atendidos.

El Plan de Acción es un documento operativo, debe ser escrito de manera sencilla, clara y concisa, pero específica, donde los objetivos, las acciones y los responsables están bien definidos.

En general, el conjunto de acciones que permiten alcanzar los objetivos pueden referirse a los siguientes aspectos:

- **acciones relacionadas con el Producto:** modificaciones, eliminaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto;
- **acciones relacionadas con el Precio:** revisión de los precios actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra;
- **acciones relacionadas con la Plaza (los canales de distribución):** apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte, manejo de pedidos y entregas por Internet;
- **acciones relacionadas con promoción y publicidad:** programa de promoción y degustación en puntos de venta, publicidad masiva, promoción en ferias o eventos de la zona o región donde se comercializan los productos, **desarrollo de una marca de calidad diferenciada.**
- **acciones relacionadas con las actividades de organización comercial de Promoción:** modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivo de los vendedores, tramitación de pedidos.



CUADRO 6

Ejemplo de Plan de Acción de una empresa procesadora de hortalizas frescas

Objetivo general: «Introducir sus principales productos frescos verdes (lechugas y espinacas) en dos de los supermercados que se ubican en la zona de mayor movimiento comercial de la capital, triplicando la cantidad vendida en los mini-mercados»					
Objetivos específicos	Actividades	Requerimientos	Alianzas necesarias	Responsable	Indicadores
Producto	Revisar características técnicas proporcionadas por el cliente. Presentar un informe breve.	Llamadas telefónicas. Especificaciones del cliente. Especificaciones de los productos actuales.		Mercadeo	Ficha de especificación técnica de producto consensuada entre las partes.
	1. Contar con una oferta de productos adecuada al público que frecuenta supermercados	Determinación de condiciones de aceptación y rechazo. Entrevistas con gerente de área de productos frescos.		Producción	
	Preparar especificación de ajustes de orden técnico de los productos para remitirlas al área de producción.	Formatos de ficha técnica.		Producción	Sistematización de ajustes a procesos (desarrollo de producto) Especificaciones documentadas realizadas.
Precio	Preparar las muestras y evaluarlas técnicamente para ver si se ajustan a los requerimientos.	Materiales e insumos de soporte al proceso de acondicionamiento. Equipo de sellado. Servicios de control externo.		Producción	Muestra evaluada y con requisitos cumplidos
	Elaborar pautas para la realización del control de calidad y requisitos para la salida de los productos al cliente.	Ficha de control de calidad. Ficha de rechazos o reclamos de los clientes.			Fichas realizadas y registros cumplimentados. Número de reclamos por cliente y producto
	Realizar compra de empaques según características. Contactos con proveedores. Cotizaciones. Decisión de empaque a utilizar.	Materiales para empackado: bolsas, envases de aptitud alimentaria.		Empaque	Registro de compras realizadas
	Analizar precios de la competencia y de productos competitivos. Negociar precios mínimos según cantidades de entrega.	Investigación de precios del mercado y su comportamiento histórico estacional Reuniones de negociación.		Mercadeo Gerente	

1 O R C U D O M

CUADRO 6
Ejemplo de Plan de Acción de una empresa procesadora de hortalizas frescas (Continuado)

Objetivo general: «Introducir sus principales productos frescos verdes (lechugas y espinacas) en dos de los supermercados que se ubican en la zona de mayor movimiento comercial de la capital, triplicando la cantidad vendida en los mini-mercados»					
Objetivos específicos	Actividades	Requerimientos	Alianzas necesarias	Responsable	Indicadores
Promoción y comunicación	Capacitación del personal de ventas.	Material escrito de apoyo. Expositor especialista.	Mircadeo Gerente	Capacitación realizada	
		Ambiente para capacitación. Pizarra, ecrañ, proyector, PC.			
2. Fortalecer la fuerza de ventas y seguimiento a los clientes de modo que queden satisfechos con el producto y el servicio.	Preparar juego de materiales y documentos para la venta (acreditaciones, controles de calidad, entre otros)	Impresión de logos. Preparación de página web. Documentos o certificados de calidad.			
Plaza (Distribución)	Revisar y organizar los procedimientos asociados al traslado de productos terminados desde la planta hasta el lugar de destino (tipo de transporte a utilizar, no refrigerado o refrigerado. En este caso analizar número de veces que se abre el transporte (pérdida de frío).	Procedimientos descritos. Reuniones con encargados de transporte:	Producción Transporte	Documento de procedimientos ajustados	
	Organizar las rutas de distribución y horarios según pedidos a atender.	Información sobre rutas principales, recorridos, cantidad de despachos, número de unidades y capacidades. Registro de las actividades de despacho.			
3. Mejorar sustantivamente los mecanismos de traslado de los productos en calidad y entrega oportuna.	Capacitar a los trabajadores encargados del despacho acerca de la manipulación de productos para el reforzamiento de criterios de calidad.	Material escrito de apoyo. Especialista expositor. Ambiente para capacitación. Pizarra, ecrañ, proyector, PC.	Acuerdos con los clientes. Los productos más perecederos deben ser descargados en forma inmediata para evitar pérdida de calidad	Personal Calidad	Plano de rutas de despacho Registros de despacho por tipo de producto y cliente. Demoras entre la llegada al cliente y la descarga y aceptación del producto.

e. Elaboración de un presupuesto

Un **presupuesto** es un documento que permite cuantificar o estimar los recursos financieros que son necesarios para implementar las actividades planificadas. Es importante resaltar que una vez aprobado el presupuesto, este representa sólo la autorización para utilizar los recursos económicos, no es el medio para alcanzar los objetivos ya que ese medio es el Plan de Acción.

¿Por qué es necesario un presupuesto? El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades propuestas en el Plan de Acción. El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades por ejemplo, ofrecer una promoción de dos melones al precio de uno. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantear los Planes de Acción.

Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuando se necesitarán ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades. El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar problemas.

Además, constituye una buena base para la contabilidad y la transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuanto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

En el Módulo 4 y en el **Anexo 2** se presentan orientaciones para la elaboración de un presupuesto. El último paso en la elaboración del Plan de Mercadeo lo constituye el seguimiento y el control del plan.

f. Seguimiento y control del plan

El seguimiento y el control de la gestión permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos; por ejemplo, cuales han sido las ventas de un determinado producto en el mes de agosto. Permite además conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos; gracias a ello la capacidad de reacción es casi inmediata.

Las formas de control varían pues están en función de la identificación de las áreas de resultado clave, es decir los aspectos que hacen la mayor contribución al mejoramiento de la gestión comercial.

Una herramienta muy útil utilizada en el proceso de control son los informes, los cuales muestran el desarrollo de las actividades a corto, mediano y largo plazo. Permiten ajustar constantemente durante el desarrollo del plan en un proceso continuo. Se pueden realizar controles periódicos con revisión de objetivos y presupuesto. Entre los controles que es conveniente realizar, se encuentran:

Control del plan anual: a través de este se hace el seguimiento al esfuerzo y resultados del mercadeo para garantizar los objetivos de la venta. Las distintas herramientas utilizadas son:

- el análisis de las ventas (ventas logradas *versus* ventas esperadas);
- el análisis de la cuota de mercado;
- el análisis de la relación de esfuerzo de mercadeo/ventas (inversión en acciones de mercadeo *versus* lo obtenido en ventas);
- el análisis financiero;
- el análisis de las actitudes de los clientes;

➤ el análisis del comportamiento de la competencia.

Si la empresa detecta bajos rendimientos debe aplicar algunos ajustes al plan, como cambio de precio, reducción de la producción, incrementar la presión a los vendedores y reducir los gastos en los rubros de menor prioridad.

Control de la rentabilidad: consiste en determinar la rentabilidad actual de los productos, es decir el costo de producir y comercializar el producto en relación con los ingresos generados por su venta.

El análisis de la rentabilidad de mercadeo revela las áreas más débiles si bien no indica si estas deben ser promovidas o eliminadas.

Control de la eficiencia: es el control aplicado a la tarea de mejorar las actividades de mercadeo tales como el personal de venta, publicidad, promoción y distribución.

FLUJO DE INFORMACIÓN

Una empresa no es un ente conformado por partes aisladas unas de otras. Por el contrario, su funcionamiento adecuado depende de cuán bien se está entregando y procesando información entre las distintas áreas y de que manera se utiliza efectivamente dicha información en el proceso de toma de decisiones. El área de mercado utiliza herramientas que le permiten a la empresa agroindustrial abrirse y obtener del mismo la gama de oportunidades y exigencias que debe cumplir si desea, por ejemplo, ampliar su mercado, hacer más fieles a sus clientes, innovar productos o aplicar cualquier otra estrategia.

La información que la empresa capta, recorre todas las áreas, desde la dirección hasta el nivel operativo y en su recorrido la información se traduce en planes, como el plan de mercadeo. Se emprende así un proceso de implementación de acciones y estrategias que convocan la participación de todas las áreas y procesos.

La calidad y el cumplimiento de normas tendientes al aseguramiento de la inocuidad son en la agroindustria requisitos básicos para ingresar a nuevos mercados; un plan de mercadeo que busque lograr dicha meta de hecho debe considerarse en las estrategias empresariales relacionadas al producto.

Todas las áreas de la empresa, finalmente coadyuvan a que la empresa se ubique competitivamente en el mercado objetivo, aportando cada una lo que es de su competencia. La Figura 3. presenta un esquema gráfico que ilustra los flujos de información y los procesos de sistematización de la información.

La información fluye desde el mercado hacia la empresa, a través de los canales que la empresa ha definido para recoger dicha información. La empresa, apoyándose en un conjunto de herramientas de gestión, a su vez, procesa, sistematiza y planifica en base a la información recibida un conjunto de acciones como el establecimiento de objetivos, estrategias, planes.

Por ejemplo, la información que la empresa capta sobre requisitos de calidad e inocuidad debe ser transferida a las áreas de producción para que se realicen los ajustes en el ámbito de la producción y el procesamiento que permitan el cumplimiento de los requisitos de mercado; a su vez debe ser transferida al área financiera, con el objetivo de evaluar el costo de las acciones a emprender y tomar las medidas que aseguren los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para llevarlas a cabo.



Una empresa agroindustrial que se oriente a lograr mayor competitividad, debe enfocar su esfuerzo en una gestión integral que tome como punto de partida el mercado, porque es allí donde se generan las especificaciones y requerimientos de quienes han de comprar los productos de la empresa. De allí la importancia del uso de herramientas de gestión que recojan y sistematicen información con la que se planificarán las acciones de la empresa. La Figura 3 plantea el concepto de gestión integral.

Ejercicio de aplicación

COMPLETANDO EL ESTUDIO DE CASO

Luego de haber revisado el contenido del Tema 3 y de contrastarlo con su propia experiencia motivado por el análisis del caso inicial, revise las respuestas a las preguntas formuladas en la actividad inicial y trate de corregirlas o complementarlas, vinculando sus respuestas con los temas que se han tratado en esta sección.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Aplice prácticamente los conocimientos adquiridos en el Tema 3 - Módulo 1 en el entorno de su empresa; a la luz del contenido del tema, trate de dar respuesta a las preguntas que se presentan a continuación:

- en su condición de empresario agroindustrial ¿qué propuestas de mercadeo lo llevarían a preparar un plan con objetivos, estrategias, para alcanzar las proyecciones de su empresa?
- determine un objetivo de mercadeo para su empresa haciendo un análisis de los factores internos y externos;
- el logro de su objetivo le obliga a diseñar algunas estrategias y acciones en el ámbito del producto, del precio, de la distribución o de las acciones de promoción; ejércitese identificándolas y anotándolas;

- ¿qué tipo de requerimientos involucra la implementación del plan de mercadeo?; identifíquelos y nómbrelos.

Evaluación del tema

Puede utilizar hojas adicionales para responder a las preguntas:

1. ¿Qué es y para qué son útiles los planes de mercadeo?
2. Enumere las etapas a seguir para elaborar un plan de mercadeo.
3. Cuando establece sus estrategias para el producto ¿qué aspectos debe tomar en cuenta?
4. ¿Qué permite lograr la aplicación del seguimiento y control del plan de mercadeo y qué aspectos debería comprender?
5. ¿Por qué es importante el flujo de información entre las diferentes áreas de la empresa?

Resumen

- El plan de mercadeo es un documento operacional cuyo objetivo es guiar al empresario en la producción y venta de sus productos. El plan de mercadeo puede ser una sección dentro del plan de producción de la empresa y resume las conclusiones y la información útil recopilada mediante la investigación del mercado.
- En la elaboración de un plan de mercadeo se siguen las siguientes etapas:
 - análisis de la situación actual de la empresa;
 - definición de objetivos;
 - elaboración y selección de estrategias;
 - elaboración de un plan de acción;
 - establecimiento de un presupuesto;
 - seguimiento y control del plan.
- La información fluye desde el mercado hacia la empresa, a través de los canales que la empresa ha definido para recoger dicha información. La empresa a su vez, apoyándose en un conjunto de herramientas de gestión, procesa, sistematiza y planifica en base a la información recibida un conjunto de acciones a través de Planes.
- Una empresa no es un ente conformado por partes aisladas unas de otras; por el contrario, su funcionamiento adecuado depende de cuan bien se está entregando y procesando información entre las áreas y de que manera se utiliza efectivamente dicha información en el proceso de toma de decisiones.
- Una empresa agroindustrial que se oriente a lograr mayor competitividad, debe aplicar una gestión integral que tome como punto de partida el mercado, porque es allí donde se generan las especificaciones y requerimientos de quienes han de comprar los productos de la empresa. De allí la importancia del uso de herramientas de gestión que recojan y sistematicen la información con la que se planificarán las acciones de la empresa.

Referencias

TEMA 1

McGillivray, G. 1998. Análisis Económico e Investigación de Mercados para Proyectos Hortofrutícolas- Manual de Capacitación. Programa Nacional de Capacitación en Manejo Post-Cosecha y Comercialización de Frutas y Hortalizas, Convenio SENA - Reino Unido, Centro Agroindustrial del SENA, A.A. 695, Armenia, Quindío, Colombia.

Ostertag, Carlos F. 2000. Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales. www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/planmerc.pdf

Shepherd, Andrew W. 2003. Estudio de mercados agroindustriales. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, Roma.

TEMA 2

Shepherd, Andrew W. 2003. Estudio de mercados agroindustriales. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, Roma.

TEMA 3

Ostertag, Carlos F. 2000. Proyecto Desarrollo de Agro-empresas Rurales. www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/planmerc.pdf

Shepherd, Andrew W. 2003. Estudio de mercados agroindustriales. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, Roma.

Lecturas recomendadas

TEMA 1- INFORMACIÓN DEL MERCADO NECESARIA PARA LA EMPRESA

Lectura 1- Presentaciones sobre mercadeo

Autor: CIAT

Publicado por: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Presentaciones en «PowerPoint»: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/mercados.htm>

Descripción: el sitio incluye una serie de presentaciones relacionadas con el mercadeo. Se recomiendan las presentaciones relacionadas con los fundamentos del mercadeo.

TEMA 2- ¿CÓMO CAPTAR INFORMACIÓN DEL MERCADO?

Lectura 1- Estudio de Mercados Agroindustriales

Autor: Andrew W. Shepherd

Publicado por: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO. 2003. Roma.

Documento- <http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4532S/y4532s01.htm#bm01>

Descripción: Esta guía describe, en términos sencillos, el tipo de investigación de mercados que los agroindustriales pueden llevar a cabo y algunas de las formas de hacer tal investigación. La guía está dirigida a empresarios y empresas que planean desarrollar o expandir negocios agroindustriales de tamaño mediano. Se recomienda la lectura de los capítulos 3, 4 y 5 relacionados con la investigación de la actitud de los consumidores, la información requerida para la presentación del producto y para la distribución del producto, respectivamente.

Lectura 2 - Análisis Económico e Investigación de Mercados para Proyectos Hortofrutícolas - Manual de Capacitación

Autor: Gavin McGillivray.

Publicado por: Programa Nacional de Capacitación en Manejo Post-Cosecha y Comercialización de Frutas y Hortalizas, Convenio SENA - Reino Unido, Centro Agroindustrial del SENA, A.A. 695, Armenia, Quindío, Colombia. Editorial FUDESCO. 688p. No disponible en Internet. Para solicitar copias escribir a: jmpedraza@sena.edu.co o ir a la página institucional- <http://www.sena.edu.co/portal>

Manual - se recomienda la lectura del Módulo 4, cuyo resumen se anexa en el siguiente enlace - Módulo 4- La Investigación de Mercados y el Plan de Mercados.

Descripción: el manual desarrolla los siguientes contenidos: i) Análisis económico e investigación de mercados. ii) Frutas y hortalizas - Sistema de post-cosecha y comercialización. iii) introducción a la planificación. iv) estudio de factibilidad de proyectos a corto plazo - investigación de mercados y elaboración del plan de mercadeo - v) estudio de factibilidad financiera de proyectos a mediano y largo plazo.

Lectura 3 - Investigación del Mercado - Manual de Consulta del Microempresario

Autor: INPYME

Publicado por: Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa INPYME. Gobierno de Nicaragua

Cartilla: <http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/herramientas/mercado.pdf#search='la%20investigacion%20de%20mercados'>

Descripción: se recomienda la lectura de la sección B de esta cartilla relacionada con la investigación de mercados.

Lectura 4 - Presentaciones sobre mercadeo

Autor: CIAT

Publicado por: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Presentaciones en «power point»: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/mercados.htm>

Descripción: el sitio incluye una serie de presentaciones relacionadas con el mercadeo. Para la profundización del Tema 2 se recomienda la revisión de la presentación sobre: la investigación del mercado y los sistemas de información.

TEMA 3- ¿CÓMO APLICAR LA INFORMACIÓN DE MERCADO?

Lectura 1- Presentaciones sobre mercadeo

Autor: CIAT

Publicado por: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Presentaciones en «power point»: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/mercados.htm>

Descripción: el sitio incluye una serie de presentaciones relacionadas con el mercadeo. Para la profundización del Tema 3 se recomiendan las presentaciones relacionadas con el plan de mercado, el diseño del producto, el precio, la promoción y la distribución.

Lectura 2 - Investigación del Mercado - Manual de consulta del microempresario

Autor: INPYME

Publicado por: Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa INPYME. Gobierno de Nicaragua

Cartilla: <http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/herramientas/mercado.pdf#search='la%20investigacion%20de%20mercados'>

Descripción: Se recomienda la lectura de la sección E, relacionada con el Plan de Mercado.

Lectura 3 – Gestión del Mercadeo Agrícola

Autor: I.M. Crawford

Publicado por: Edición en inglés Red de Capacitación y Mercadeo Agrícola para Africa Oriental ly Meridional. Proyecto FAO GCP/RAF/238/JPN. Traducción y adaptación de Norberto Frigerio bajo la coordinación del Sr. Guilherme Schuetz, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 1999.

Enlaces y documentos complementarios sobre información de mercado para empresarios agroindustriales en América Central

ENLACES DE INTERÉS

Msfinfo.com- Medidas de Sanidad y Fitosanidad Frutas y Verduras- La página contiene información sobre el acceso a mercados y detalla los procedimientos de exportación de los distintos países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) y las regulaciones de acceso a los mercados de Canadá, Estados Unidos de América, México y la Unión Europea. La página fue elaborada por el Programa Regional de la oficina de PFID-F&V (Partnerships for Food Industry Development – Fruit & Vegetables) de la Universidad Estatal de Michigan, financiado por USAID bajo los términos del Acuerdo Cooperativo USAID/G-CAP 596-A-00-04-00039-00. Actualmente este sitio está siendo actualizado y mantenido por la Fundación de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales - FUNDACION AGIL. <http://msfinfo.com/index.php>

Caja de Herramientas de Gestión - MiPyme Guatemala - es una herramienta que ha sido diseñada para responder a las necesidades de micro, pequeños y medianos exportadores de Guatemala; es un esfuerzo realizado con el fin de impulsar y diversificar las exportaciones de Guatemala. El sitio presenta un panorama general de la transacción de exportación de una manera lógica, paso a paso, así como una serie de fuentes de consulta, gracias a las cuales el usuario podrá encontrar más detalles acerca de cualquier tema específico. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/exportacion/index.htm>

La Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) - es un proyecto especial creado en 1980 para apoyar a los países centroamericanos en su esfuerzo por lograr el desarrollo rural sostenible y reducir la pobreza. En el sitio se encuentra información sobre comercio y agronegocios, así como sobre el impacto y las oportunidades del tratado de libre comercio entre los Estados Unidos de América, países de América Central y República Dominicana (CAFTA) para el sector rural de la región. http://www.ruta.org/temasdeTrabajo_cafta.php?id=2

Estudios de Mercado para productos hortofrutícolas - Oportunidades comerciales para productos hortofrutícolas se encuentran disponibles en la página del Partnerships for Food Industry Development. Michigan State University. <http://www.pfid.msu.edu/market-spanish.php>

Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) - el Instituto hace parte del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) de Panamá y tiene como función implementar las

**M
Ó
D
U
L
O

1**

políticas de mercadeo formuladas por el Ministerio, apoyando al productor nacional en la comercialización y mercadeo de sus productos para el crecimiento y desarrollo del sector agrario. El sitio presenta información sobre mercadeo de productos y oportunidades comerciales. http://www.ima.gob.pa/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

Ecomercados - proyecto financiado por SECO (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza) y ejecutado por INTERCOOPERATION (Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional) que inició operaciones en la región centroamericana (Costa Rica y Nicaragua) en enero del 2005. El objetivo de Ecomercados es Promover la comercialización de productos orgánicos y el comercio equitativo y su incremento en los mercados de exportación, regional y local, fomentando el acceso de pequeños y medianos productores de América Central a fin de contribuir con el aumento en sus ingresos y mejores oportunidades de empleos. El sitio de Ecomercados entrega información relacionada con oportunidades de mercados para productos orgánicos, así como caracterización de los principales mercados de exportación para dichos productos. <http://www.ecomercados.org/>

ASOCIACIONES DE EXPORTADORES EN AMÉRICA CENTRAL

ADOEXPO - Asociación de Exportadores de la República Dominicana. <http://www.adoexpo.com/>

AGEXPRONT - La Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales de Guatemala. <http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?secid=371>

APEN - Asociación de productores y exportadores de Nicaragua. <http://www.apen.org.ni/>

APEX - Asociación Panameña de Exportadores. <http://www.exportadorespanama.com/index.html>

ANIERM, A.C. - La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. http://anierm.org.mx/orbsite_xp/

CADEXCO - Cámara de Exportadores de Costa Rica. <http://www.cadexco.net/>

COEXPORT - Corporación de Exportadores de El Salvador. http://www.coexport.com/index_highres.htm

FPX - Federación de Agroexportadores de Honduras. <http://www.fpxhn.net/old/Agencias de Promoción del Comercio Exterior>

Instituciones de Fomento a las Exportaciones en la Región

BANCOMEXT - Banco de Comercio Exterior. México. <http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp>

BELTRAIDE - Servicio de Promoción de la Inversión y el Comercio de Belice. <http://www.belizeinvest.org.bz/>

CEDOPEX - Centro Dominicano de Promoción de las Exportaciones República Dominicana. <http://www.cedopex.gov.do/>

CEI - Centro de Exportaciones e Inversiones. Nicaragua. <http://www.cei.org.ni/>

FIDE - Fundación para la Inversión y el Desarrollo de Exportaciones. Honduras. http://www.hondurasinfo.hn/es_01a.asp

OEX - Fondo de Fomento a las Exportaciones. El Salvador. <http://www.foex.gob.sv/>

PROCOMER - Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. <http://www.procomer.com/>

VICOMEX - Viceministerio de Comercio Exterior. Panamá. <http://www.mici.gob.pa/>

LECTURAS DE INTERÉS

El mercado japonés para los productos agrícolas centroamericanos con certificación social y ambiental

Esta publicación analiza el mercado japonés de alimentos certificados con normas sociales y ambientales, tales como los productos orgánicos, el comercio justo o la Rainforest Alliance. El estudio fue realizado en 2004 por IFOAM Japón, bajo la supervisión técnica del Servicio de Materias Primas, Productos Tropicales y Hortícolas de la FAO, con fondos del Banco Mundial.

Disponible solamente en Inglés. http://www.fao.org/es/esc/es/20953/22218/highlight_102516es.html

Supermercados: abriendo oportunidades a productores centroamericanos de frutas y hortalizas

El documento valida la tesis de que el productor centroamericano tiene acceso a vender sus productos a través de las cadenas de supermercados que operan en el área, siempre y cuando cumpla con los estándares establecidos por los supermercados. Publicado por USAID. Abril de 2005. <http://www.pfid.msu.edu/media/publications/techreports/16.pdf>

Análisis del comercio regional y extraregional de frutas y hortalizas en Centroamérica

Identifica los productos hortofrutícolas que se comercializan dentro de la región y hacia los Estados Unidos de América y determina los productos hortofrutícolas más importantes en términos de volúmenes de comercio regional y extra-regional. Por Juan Carlos Granados Friely, dentro del Partnerships for Food Industry Development Fruit and Vegetable. Michigan State University, EE.UU. <http://www.pfid.msu.edu/media/publications/techreports/19.pdf>

Anexo 1

Lectura complementaria

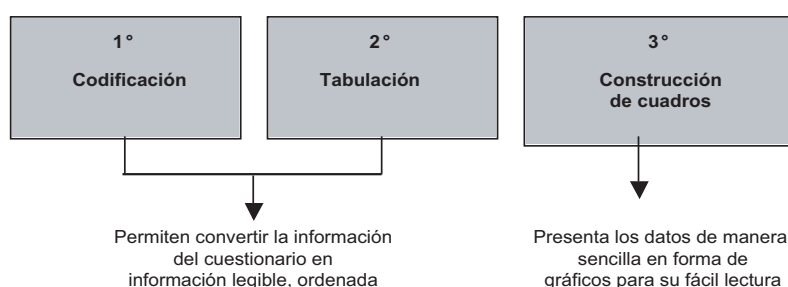
TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

La masa de datos recolectada, por si misma, no es útil para apoyar ninguna decisión empresarial sino que debe ser analizada según objetivos específicos. Para proceder a analizar la información es necesario prepararla debidamente. Algunas recomendaciones previas para el tratamiento de la información son:

- separar la **información de tipo numérica** de la que ha sido **expresada verbalmente**;
- los datos numéricos quedarán como tales y se procesarán más adelante para exponerlos en forma clara y fácilmente asimilable; con ellos se construirán cuadros y gráficos ilustrativos;
- los datos que se presentan en forma verbal podrán convertirse en datos numéricos o quedarán como información no cuantificada y cualitativa.

En la medida que sea posible se deben cuantificar los datos obtenidos. Es importante recordar que **no existe ninguna oposición entre datos cuantitativos y datos cualitativos**; lo que existe es un diferente grado de precisión y complejidad en las variables que se miden.

Una vez que se ha elegido un criterio para cada categoría o subconjunto de datos, se puede proceder a las tareas básicas del procesamiento. Esto supone pasar por tres etapas secuenciales.



LA CODIFICACIÓN

Se aplica a los datos verbales que se quieren presentar como datos numéricos y que luego se procesan como tales. Se procede de la siguiente manera:

- se identifican los grupos de información que tengan una mínima homogeneidad, condición necesaria para poder integrarlos. Por ejemplo, puede tratarse de muchas respuestas para una misma pregunta o una variedad de situaciones observadas respecto a un mismo objeto de estudio; en cualquier caso, habrá una variedad de respuestas que revelarán un comportamiento determinado;
- a cada categoría de respuestas se les dará un código que puede ser una letra o un número, que servirá para agrupar todas las respuestas u observaciones que sean idénticas o equivalentes.

Ejemplo:

Si en un cuestionario se pregunta la opinión que le merecen el consumo de alimentos de comida rápida, la codificación ayuda a agrupar las respuestas para identificar cuales son las opiniones más comunes al respecto. Así pueden establecerse los siguientes códigos:

- son una alternativa muy buena para atender los requerimientos de alimentación (A)
- no son alimenticios y por el contrario perjudican la salud (B)
- sólo son una alternativa para la gente joven que vive agitadamente (C)
- no tengo idea que son (D)

Estas son las alternativas que agrupan mejor el conjunto de respuestas. Casi siempre se encuentran ideas similares pero expresadas de diferente manera, que es necesario agrupar. De hecho, los códigos podrían ser más, pero es preferible trabajar con los grupos principales.

- Si aparecen respuestas ambiguas o extrañas es conveniente agruparlas en el código «otras respuestas».

LA TABULACIÓN

Tabular significa preparar tablas con un listado de datos mostrándolos ya agrupados y cuantificados. Deben tenerse en cuenta todas las respuestas distribuidas de acuerdo a las categorías o códigos establecidos. Cada pregunta debe ser tabulada.

La tabulación puede hacerse manualmente cuando se trate de un número relativamente pequeño de datos, de lo contrario es conveniente utilizar el procesamiento electrónico de datos.

La tabulación manual exige la creación de hojas de tabulación donde figuren los códigos en base a los cuales se distribuirán los datos. Se incluye una columna de respuestas donde se coloca una marca en cada categoría por cada cuestionario que se tabule. Al final se totaliza en números el total de respuestas para cada codificación.

Ejemplo:

Variable: ¿Qué opina del consumo de alimentos rápidos?

CÓDIGO	RESPUESTAS	TOTAL
A	///	3
B	////////	7
C	//	2
D	////	5

Si el primer cuestionario que se analiza es de una persona de 23 años cuya opinión sobre el tema se ubica en el código B, debería hacerse una marca sobre la segunda columna a la altura de la fila con código B. Del mismo modo se haría con otra respuesta, esta vez de una persona de 37 años cuya respuesta corresponde al código A. Al terminar el cuadro, este nos permitirá interpretar si las opiniones frente al tema consultado se ven afectadas por la edad de los entrevistados o si se distribuyen de manera uniforme al margen de la edad de estos.

Si por el contrario lo que se debe tabular son respuestas con varias opciones (respuestas de opción múltiple) debe tomarse en cuenta que hayan diferencias entre:

- la cantidad total de entrevistados;
- la cantidad total de los que responden a la pregunta;
- la cantidad de respuestas según los motivos o códigos indicados.

Incluso, los resultados en algunos casos pueden parecer incoherentes, pero no es así; por ejemplo:

Ejemplo

¿Cuáles son las razones por las que usted compra sus productos alimenticios en supermercados?

Se obtiene un conjunto de respuestas que finalmente terminan agrupadas según los siguientes motivos:

- por contar con calidad e inocuidad en los alimentos;
- por motivos económicos;
- por seguridad y comodidad;
- por la gran variedad en la oferta.

En el cuadro se puede observar cómo quedan distribuidos los resultados. Hay cantidades distintas que indican diferentes cosas: una es el total de personas consultadas (50); otra es la que efectivamente respondió (46) y por último otra es el total de las respuestas dadas (55), sabiendo que cada persona pudo haber dado más de una respuesta.

Total entrevistados	50
Total de personas que respondieron a la pregunta	46
Motivos indicados:	
Calidad y seguridad en alimentos	27
Economía	2
Seguridad y comodidad al comprar	12
Variedad de oferta	3
Total respuestas	55

Puede concluirse que han sido 27 los entrevistados que dijeron preferir comprar sus alimentos en supermercados por la calidad e inocuidad que ofrecen, dos por una cuestión de economía y así sucesivamente con el resto.

En conclusión: cuando se trate de tabular respuestas de elección múltiple se deben tabular separadamente los tres elementos, contando el total de entrevistados, el total de los que no responden y el total correspondiente a cada código o categoría a fin de obtener las distintas cantidades.

Los cuadros y gráficos

Con la finalidad de contar con resultados de fácil interpretación aún por quienes no son especialistas, es que se preparan cuadros y gráficos. En ese sentido, es preciso presentar

los datos claramente y aclarando cualquier elemento que pueda dar lugar a confusiones y/o dobles interpretaciones, ordenando la información de manera rigurosa.

Algunas de las principales recomendaciones para la construcción de cuadros son:

- titular correctamente el cuadro, o sea, indicar todas las características de la información que se presenta en forma concreta, específica y no difusa.

Por ejemplo, si la pregunta es: ¿Porqué prefiere comprar sus alimentos en supermercados?

El título del cuadro debería ser: Razones por las que los entrevistados prefieren comprar sus alimentos en supermercados.

- cuando en un cuadro aparecen dos variables, debe mencionarse primero aquella que suponemos dependiente y luego la independiente.

Por ejemplo, Opinión de los entrevistados respecto a la calidad de los productos alimenticios que se venden en el supermercado y en los mercados, según la edad.

Si se incluyera una variable más sería: *Opinión de los entrevistados respecto a la calidad de los productos alimenticios que venden en los supermercados y en los mercados, según edad y sexo.*

- la siguiente tarea es convertir en porcentajes las cantidades o cifras reales que se han obtenido en la tabulación. De este modo es posible tener una mejor idea de lo que puede representar una parte frente al todo; resulta más claro referirse a porcentajes de un todo que a hablar de cantidades respecto a un total determinado.

Los porcentajes permiten a través de una rápida ojeada de los datos: percibir diferencias y similitudes, apreciar variaciones y tendencias y hacer comparaciones con otras investigaciones.

Si bien es recomendable trabajar con porcentajes, es importante tener en cuenta que cuando se trata de cantidades pequeñas de 15 o 20 casos se suele presentar la información en cifras absolutas.

Para trabajar con porcentajes debe encontrarse una base que es la cantidad sobre la cual se hará el cálculo de los porcentajes.

- Las cifras presentadas, en lo posible, deben redondearse pues un abuso de los decimales puede causar cierta confusión, salvo que se trate de muestras muy numerosas.
- Cuando se trate de preguntas de elección múltiple, la base sobre la cual se calculan los porcentajes siempre es el total de personas que responden y no el total de respuestas existentes.

Tipos de cuadros

Con una sola variable: no plantea ninguna dificultad para su construcción; se trata de presentar una columna ordenada de valores.

Con dos o más variables: es importante considerar en su diseño que la variable supuestamente independiente se coloca en sentido horizontal mientras que la dependiente se sitúa en forma vertical. Puede apreciarse en el siguiente ejemplo:

Ejemplo: Edades de los entrevistados

Total de la muestra	250
Total respondieron	247 *
	%
Hasta 25 años	30
De 26 a 39 años	25
De 40 a 59 años	21
De 60 y más años	24

* Sobre esta cifra se calcularon los porcentajes.

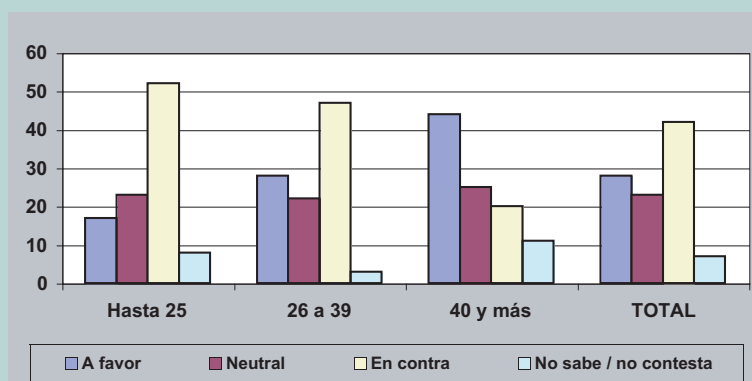
Si la variable independiente es la edad -que se supone que ejerce alguna influencia en la opinión del entrevistado. La opinión de los entrevistados frente a la siguiente afirmación: “Los productos que se venden a granel no son inocuos”, se puede presentar de la siguiente manera:

**Ejemplo: Opinión de los entrevistados frente a la afirmación:
“Los productos que se venden a granel no son inocuos”**

Edades	Hasta 25	26 a 39	40 y más	Total
Opiniones				
Total entrevistas	83 *	103	61	247
	%	%	%	%
A favor	17	28	44	28
Neutral	23	22	25	23
En contra	52	47	20	42
No sabe / no contesta	8	3	11	7

GRÁFICOS

Consisten en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras.

**Ejemplo:
“Los productos vendidos a granel no son inocuos”
Opinión de los encuestados en porcentaje según rango de edad**


**M
Ó
D
U
L
O

1**

Es conveniente graficar la información más importante y general que se preste a una expresión gráfica. Los gráficos de barras, los histogramas o los gráficos de pastel son algunas de las alternativas que se encuentran para esta tarea.

