

MANUALES PARA LA INNOVACIÓN

Plan de marketing

Manual para empresas
agroalimentarias
medias y pequeñas



André Beaujanot Q.

El profesor André Beaujanot Quintana es ingeniero agrónomo, especialista en economía agraria, y magíster en Administración de Empresas, MBA, de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Siguió estudios de doctorado en el área de negocios en la University of South Australia, Australia.

Beaujanot forma parte, desde 1997, del equipo de académicos del Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la UC. Además, entre los años 2001 y 2007, trabajó como profesor tiempo completo en la School of Marketing de la University of South Australia. Al mismo tiempo formó parte del grupo de investigadores del Wine Marketing Group en esta misma universidad australiana.

Durante su carrera académica, el profesor Beaujanot ha dictado cátedras universitarias en los temas de marketing, economía agraria y administración de empresas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Como investigador, ha presentado sus trabajos en congresos, conferencias, seminarios y workshops –en Chile, Australia, Brasil, Argentina y Estados Unidos– y ha publicado en revistas de investigación y extensión.

En el ámbito profesional, se ha desempeñado como consultor en proyectos públicos y privados, en Chile y en el extranjero.

Plan de marketing

Manual para empresas
agroalimentarias
medianas y pequeñas

PLAN DE MARKETING
MANUAL PARA EMPRESAS AGROALIMENTARIAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

© Fundación para la Innovación Agraria
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile
Primera edición, abril 2009

Registro de Propiedad Intelectual N° 179066
ISBN 978-956-7874-94-1

Autor: André Beaujanot Q.
Diseño gráfico: Diseño Corporativo UC
Impresión: Salviat Impresores

Fundación para la Innovación Agraria
Loreley 1582, La Reina, Santiago
Fono (2) 431 3000
Fax (2) 431 3064

Centro de Documentación y Oficina de Información Santiago
Loreley 1582, La Reina. Fono (2) 431 3096. Fax (2) 431 3080

Centro de Documentación y Oficina de Información en Talca
Seis Norte 770. Fonofax: (71) 218 408

Centro de Documentación y Oficina de Información en Temuco
Bilbao 931. Fonofax: (45) 743 348

E-mail: fia@fia.gob.cl
www.fia.gob.cl

MANUALES PARA LA INNOVACIÓN

Plan de marketing

André Beaujanot Q.

Manual para empresas
agroalimentarias
medianas y pequeñas



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRARIA

Presentación

El sector agroalimentario se ve enfrentado a un mercado cada vez más exigente. Los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo y compra, al igual que sus estilos de vida, y están demandando mejores productos y servicios agroalimentarios. Por otra parte, los canales de distribución requieren mayor calidad, servicios e involucramiento por parte de sus proveedores. En este escenario, las empresas agroalimentarias pequeñas y medianas deben ser capaces de adecuar sus prácticas comerciales para lograr ser más competitivas y eficientes.

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA) creó en el año 2007 el instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA), el cual busca entregar estrategias y herramientas de marketing que permitan ser más competitivas a las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias. En el marco de este instrumento, FIA estimó oportuna la elaboración de esta publicación titulada *Plan de Marketing: Manual para empresas agroalimentarias medianas y pequeñas*, la cual trata de responder a las nuevas necesidades del negocio, otorgando una mirada renovada y actual de la relación que hoy es necesario mantener con los consumidores. La implementación de estas prácticas, permitirán a las pequeñas y medianas empresas enfrentar de forma más exitosa los desafíos que presentan los mercados agroalimentarios modernos.

Rodrigo Vega Alarcón
Director Ejecutivo
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

Índice

I	Introducción	11
II	Orientación hacia el marketing agroalimentario	13
	1 Orientación hacia el cliente	14
	2 Orientación hacia la competencia	17
	3 Orientación hacia los procesos	20
III	El plan de marketing	23
	1 Descripción de la empresa	25
	2 El foco estratégico	25
	3 Diagnóstico	28
	3.1 Análisis interno de la empresa	28
	a) Disponibilidad de materia prima actual, de mediano y largo plazo	28
	b) Capacidad técnica de producción actual, de mediano y largo plazo	29
	c) Desempeño financiero actual y proyectado	30
	d) El personal	30
	e) La administración	31
	f) El producto	31
	g) La capacidad de producción	31
	h) Las finanzas	32
	i) El marketing	32
	3.2 Análisis externo de la empresa	34
	a) Los competidores	34
	b) La legislación	35
	c) Tendencia de los consumidores	35
	d) La economía	36

4 El foco de producto - mercado	30
4.1 Objetivos de marketing y producto	30
4.2 Segmentación	30
a) Técnicas de segmentación para mercados de consumidores	30
b) Técnicas de segmentación para mercados empresas	40
c) Selección de los mercados objetivos	40
4.3 Elementos diferenciadores	40
4.4 Posicionamiento	40
5 Programa de marketing	40
5.1 Estrategia de producto	40
a) Marca	40
b) Envase	40
c) Calidad	40
5.2 Estrategia de precio	40
a) Costos variables y fijos	40
b) Márgenes	40
c) Competencia	40
5.3 Estrategia de distribución	40
a) El valor de los intermediarios	40
b) Estructura del canal de distribución	40
5.4 Estrategia de comunicación y promoción	40
a) Estrategias de comunicación tipo <i>pull</i>	40
b) Estrategias de comunicación tipo <i>push</i>	40
c) Ferias y exhibiciones	40

IV Resumen

I Introducción

La edición de *Plan de marketing: Manual para empresas agroalimentarias medianas y pequeñas* surge en el marco del instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA), luego de la realización, en mayo de 2008, de tres seminarios organizados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) sobre el mismo tema, en las ciudades de Santiago, La Serena y Valdivia. La gran acogida que tuvieron estos coloquios, en los que participaron expositores provenientes de España, Francia, Argentina y Chile, motivó al Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile y a FIA a desarrollar y financiar, respectivamente, una publicación que difundiese los conocimientos planteados en estos encuentros a una mayor cantidad de empresas agroalimentarias del país.

Esta publicación ha sido pensada para apoyar a las empresas agroalimentarias medianas y pequeñas a competir bajo el esquema de la diferenciación e innovación. En este escenario, el marketing agroalimentario es relevante y fundamental para lograr ser competitivo, sin que ello signifique que las empresas serán exitosas por el solo hecho de implementarlo. El uso de esta guía, sin embargo, permitirá cuestionarse la forma en que se está compitiendo o se desea competir en mercados de productos diferenciados, como también visualizar aspectos del negocio que no han sido considerados previamente y que podrían ser foco de un análisis más profundo. Este manual ayuda a comprender cuáles son los requerimientos de una empresa agroalimentaria para poseer una orientación hacia el marketing, que le otorgue beneficios económicos y competitivos asociados. Este desafío se abordará a través del desarrollo de un plan de marketing, que se explicará y estructurará secuencialmente.

Plan de marketing: Manual para empresas agroalimentarias medianas y pequeñas se puede considerar como un símil de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), pero enfocadas hacia el negocio. Es decir, una guía de Buenas Prácticas de Negocio.

II Orientación hacia el marketing agroalimentario

El marketing es una sola ciencia en la que sus conceptos, teorías y modelos genéricos se adaptan con el fin de explicar situaciones específicas en distintas industrias. Así sucede con la industria agroalimentaria, donde las características propias de los alimentos y su relación directa con la salud, nutrición, perecibilidad, calidad percibida y satisfacción, entre otros, han hecho posible el desarrollo de una rama de esta ciencia llamada Marketing Agroalimentario (MA).

Cuando la empresa¹ agroalimentaria opta por competir generando el máximo valor para sus clientes, tiene una orientación hacia el marketing. Ésta involucra tomar decisiones y obtener información relevante en tres pilares claves e interrelacionados: 1) la orientación hacia el cliente, 2) la orientación hacia la competencia, y 3) la orientación hacia los procesos (ver figura 1).

Figura 1 / Orientación hacia el marketing



La orientación al marketing es un requisito para el desarrollo de planes de marketing (PM) coherentes, efectivos y eficientes. Si la empresa posee debilidades en este aspecto tendrá serias dificultades para implementar las acciones que se propongan en el PM. Por esta razón es necesario comprender lo que significa esta orientación y diagnosticar si la empresa tiene incorporado este modelo de negocio en su quehacer competitivo.

¹ En este manual se utilizará el término "empresa" para referirse a las empresas agroalimentarias.

1 Orientación hacia el cliente

El marketing tiene sentido solo cuando la empresa y las personas que trabajan en ella conocen lo que sus clientes² desean. Es decir, saben las necesidades de sus clientes actuales y potenciales con el fin de entregarles el mayor beneficio posible. Este es el primer pilar del marketing.

El análisis de los clientes es fundamental para poder desarrollar estrategias comerciales efectivas. De esta forma, las empresas deben ser capaces de responder a las siguientes preguntas:

¿**Quiénes** son los clientes potenciales y actuales para nuestro producto o servicio?

¿**Por qué** compran o no compran?

¿**Cómo** toman las decisiones de compra?

¿**Dónde** compran el producto?

¿**Cuándo** compran?

Casi siempre las empresas agroalimentarias que están recién partiendo con su negocio tienen dificultades para responder adecuadamente y de forma precisa a estas preguntas. A continuación se presenta una serie de planteamientos que deben ser contestados por quien tenga un entendimiento acabado de la forma de operar de la empresa en su conjunto (ver tabla 1). Cada afirmación posee una escala de medición de 1 a 7, donde 1 significa que la empresa está totalmente desacuerdo con ella y 7 significa que está totalmente de acuerdo. Se debe asignar solo una nota para cada enunciado.

² En este manual se utilizará el término “cliente” para referirse indistintamente a consumidor e intermediarios.

Tabla 1 / Diagnóstico preliminar de la orientación hacia el cliente de la empresa

Orientación hacia el cliente	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa mide periódicamente la satisfacción de los clientes.								
La empresa conoce lo que los clientes buscan o necesitan.								
La empresa conoce quiénes son sus clientes.								
La empresa conoce las razones de por qué los clientes compran los productos.								
Los productos de la empresa han sido desarrollados como una respuesta a las necesidades del mercado.								

Luego de responder a cada uno de estos enunciados, se deben analizar aquellos donde el puntaje asignado fue menor o igual a 4. Ésos reflejan deficiencias y deben ser foco de un estudio más detallado por parte de la empresa. Antes de comenzar a diseñar el PM se deben solucionar todas las falencias que se hayan identificado. A continuación se presentan algunas áreas específicas que ayudarán a determinar cuáles son las deficiencias en su respectiva orientación hacia el cliente.

¿**Quiénes** son los clientes potenciales y actuales para nuestros alimentos?

- Definir los segmentos objetivos según variables demográficas:

- 1. Edad.
- 2. Sexo.
- 3. Poder adquisitivo.
- 4. Geografía.

¿**Por qué** compran o no compran nuestros alimentos?

- Definir las variables de decisión de compra más influyentes según beneficios buscados:

- 1. Economía - precios bajos.
- 2. Exclusividad - precios altos.
- 3. Alta capacidad de guarda.

4. Gusto - sabor original.
5. Originalidad - tipicidad.
6. Saludable.
7. Calidad organoléptica.
8. Lugar de origen (nacional, internacional).

¿Cómo toman las decisiones de compra de los alimentos?

- Definir quién influye en la decisión de compra:

1. Madre / padre.
2. Hijos.
3. Doctores.
4. Colegios.
5. Pares.

¿Dónde compran los alimentos?

- Definir cuáles son los canales de distribución:

1. Supermercados.
2. Tiendas de especialidad – gourmet.
3. Restaurantes.
4. Mayoristas.
5. Ferias.
6. Páginas web.
7. Directo desde la empresa / sala de venta.
8. Por catálogo.

¿Cuándo compran los alimentos?

- Definir la estacionalidad en la compra

1. Principalmente en verano - invierno.
2. Durante las vacaciones escolares.
3. Todo el año.
4. Durante el periodo escolar.
5. Para celebraciones especiales.
 - a. Año nuevo.
 - b. 18 de Septiembre.
 - c. Navidad.
 - d. Semana Santa.
 - e. Otros.

2 Orientación hacia la competencia

La empresa debe conocer lo que la competencia hace y planea hacer. Es fundamental que las empresas que tengan una orientación hacia el marketing conozcan a fondo su entorno. Aquellas que estén informadas sobre la competencia pueden tomar decisiones acertadas. Este es el segundo pilar del marketing.

La orientación hacia la competencia se puede medir a través de las siguientes preguntas:

¿**Quiénes** son los competidores potenciales y actuales para nuestro producto o servicio?

¿**Cómo** compiten?

¿**Dónde** compiten (canales de distribución)?

¿**Cuándo** compiten?

Al igual que en el caso del primer pilar, casi siempre, las empresas agroalimentarias no poseen información suficiente o de calidad que les permita tomar decisiones acertadas respecto de cómo responder o adelantarse a las acciones de la competencia. Dado que las empresas no compiten solas en los mercados, es necesario que el PM considere a la competencia y proponga acciones efectivas y eficientes para lograr satisfacer de mejor forma a los clientes que sus rivales.

A continuación se presenta una serie de planteamientos que deben ser contestados por quien tenga un entendimiento acabado de la forma de operar de la empresa en su conjunto (ver tabla 2). Cada afirmación posee una escala de medición de 1 a 7, donde 1 significa que la empresa está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 7 significa que está totalmente de acuerdo con la afirmación. Se debe seleccionar solo una nota para cada enunciado.

Tabla 2 / Diagnóstico preliminar de la orientación hacia la competencia

Orientación hacia la competencia	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa conoce las estrategias de la competencia.								
La empresa invierte tiempo en averiguar lo que la competencia hace.								
Los dueños de la empresa analizan constantemente a la competencia.								
La empresa compara constantemente sus productos y servicios con los de la competencia.								

Luego de responder a cada uno de estos enunciados, se deben analizar aquellos donde el puntaje asignado fue menor o igual a 4. Ésos reflejan deficiencias y deben ser foco de un estudio más detallado por parte de la empresa. Antes de comenzar a diseñar el PM se deben solucionar todas las falencias que se hayan identificado. A continuación se presenta una serie de áreas específicas que ayudarán a determinar cuáles son las deficiencias en su respectiva orientación hacia la competencia.

¿Quiénes son los competidores potenciales y actuales para nuestros productos?

- Definir la competencia según:
 1. Son empresas nacionales o extranjeras.
 2. El tamaño de esas empresas.
 3. El volumen producido y comercializado en mercado doméstico y exportación.
 4. El tiempo que llevan compitiendo en el mercado los principales competidores.
 5. El número total de competidores actuales.

¿Cómo compiten?

1. Principalmente por precios bajos / altos.
2. Multiproducto / monoproducto.
3. Desarrollan y potencian sus marcas.

4. Participan en ferias alimentarias.
5. Desarrollan publicidad en revistas especializadas.

¿Dónde compiten?

- Definir cuáles son los canales de distribución:

1. Solo regional.
2. En todas las regiones.
3. Nacional e internacional.
4. Página web.
5. Venta directa.
6. Sala de venta propia.
7. Supermercados.
8. Tiendas gourmet.
9. Restaurantes.
10. Mayoristas.

¿Cuándo compiten?

- Definir la estacionalidad de la compra:

1. Principalmente en verano o invierno.
2. Durante las vacaciones escolares.
3. Todo el año.
4. Durante el periodo escolar.
5. Celebraciones / fechas especiales.

3 Orientación hacia los procesos

La empresa debe ser capaz de utilizar y transformar la información que posee de sus clientes y de la competencia en acciones concretas que le permitan satisfacer de mejor forma a sus consumidores. Este máximo valor se logra a través de los procesos. Por ejemplo, el servicio post venta, los despachos a tiempo, la atención al cliente, la calidad, confianza, innovación, la tecnología involucrada, el desarrollo de nuevos productos, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social de la empresa, entre otros. Todos son procesos que van a dar respuesta a las necesidades de los clientes y que dependiendo de cómo estén implementados serán percibidos como mejor, igual o peor que los que ofrece la competencia.

La orientación hacia los procesos se puede medir a través de las siguientes preguntas:

¿**Qué** procesos son los que la empresa utiliza para generar valor y responder a las necesidades de los clientes de mejor forma que la competencia?

¿**Los procesos** son comprendidos por todo el personal de la empresa?

¿**Existe** un mejoramiento continuo de los procesos?

Al igual que en los dos pilares anteriores, las empresas agroalimentarias poseen deficiencias en los procesos que permiten capitalizar la información y conocimiento entregado por los otros dos pilares del marketing.

A continuación se presenta una serie de planteamientos que deben ser contestados por quien tenga un entendimiento acabado de la forma de operar de la empresa en su conjunto (ver tabla 3). Cada afirmación posee una escala de medición de 1 a 7, donde 1 significa que la empresa está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 7 significa que está totalmente de acuerdo con la afirmación. Se debe seleccionar solo una nota para cada enunciado.

Tabla 3 / Diagnóstico preliminar de la orientación hacia los procesos de la empresa

Orientación hacia los procesos	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
La empresa invierte en los procesos que permiten mejorar los productos.							
Las inversiones en mejoras de procesos son realizados en función de lo que los clientes más valoran.							
La empresa tiene la tecnología adecuada para dar respuesta a las necesidades de los clientes.							
Todos los empleados conocen los procesos que permiten satisfacer a los clientes.							
Con la tecnología actual es posible satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.							
Las capacidades humanas de la empresa permiten aprovechar al máximo la tecnología de la empresa.							

Luego de responder a cada uno de estos enunciados, se deben analizar aquellos donde el puntaje asignado fue menor o igual a 4. Ésos reflejan deficiencias y deben ser foco de un estudio más detallado por parte de la empresa. Antes de comenzar a diseñar el PM se deben solucionar todas las falencias que se hayan identificado. A continuación se presenta una serie de áreas específicas que ayudarán a determinar cuáles son las deficiencias en su respectiva orientación hacia los procesos.

¿Qué procesos son los que la empresa utiliza para generar valor y responder a las necesidades de los clientes de mejor forma que la competencia?

1. Los procesos relacionados con el servicio al cliente.
2. Los procesos de producción acorde a la conservación del medio ambiente.
3. Los procesos de comercialización eficientes con el fin de disminuir al máximo el costo y llegar con precios bajos y muy competitivos.

4. Los procesos de producción que utilizan materias primas de la más alta calidad para lograr un producto único.
5. Los procesos de comunicación que permiten posicionar el producto y marca como de muy buena calidad.
6. Los procesos de investigación y desarrollo que permiten desarrollar productos innovadores constantemente.
7. Los procesos de investigación de mercado que permiten detectar anticipadamente las necesidades de los clientes.

¿**Los procesos** son comprendidos por todo el personal de la empresa?

La empresa se preocupa de capacitar al personal para que éste conozca los procesos creadores de valor.

¿**Existe** un mejoramiento continuo de los procesos?

La empresa realiza constantemente una revisión de los procesos creadores de valor con el fin de mejorarlos continuamente.

III El plan de marketing

El tener una orientación hacia el marketing agroalimentario es un requisito indispensable para desarrollar e implementar estrategias efectivas y eficientes en mercados altamente competitivos. Pero una tarea aún más importante es que la empresa sea capaz de implementar esta orientación. El plan de marketing (PM) es una herramienta que ayuda a encauzar este desafío (ver figura 2).

Figura 2 / Plan de marketing y orientación hacia el marketing



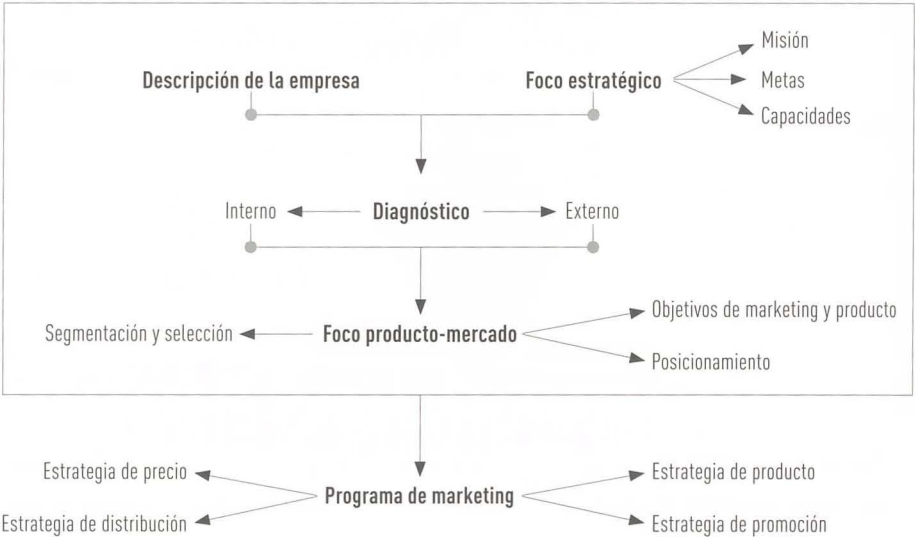
El PM es un proceso que relaciona elementos estratégicos y operativos de la empresa, como también elementos de mercado donde ésta compite. Cuando se elabora correctamente un PM, la empresa posee una potente herramienta competitiva ya que logra materializar la orientación hacia el marketing. El PM se compone fundamentalmente de dos partes (ver figura 3). La primera corresponde a una etapa de definición de aspectos estratégicos de la empresa y también de búsqueda e identificación de elementos de mercado que permitirán establecer las bases sobre las que se tomarán decisiones tácticas de marketing. Esta primera etapa posee cuatro subetapas:

- 1) Descripción de la empresa.
- 2) Foco estratégico.

- 3) Diagnóstico.
- 4) Foco producto - mercado.

La segunda parte del PM corresponde a la operación e implementación de acciones de marketing que busquen dar respuesta a los objetivos planteados en la fase inicial. A su vez, todas las decisiones tácticas que forman el programa de marketing, deben ser consistentes y coherentes con lo establecido en la primera etapa del PM.

Figura 3 / Esquema de un plan de marketing



1 Descripción de la empresa

Es importante que al iniciar un PM la empresa describa brevemente su historia, así como los hitos que produjeron un cambio significativo y que han marcado su modo de competir. Por ejemplo, el PM podría comenzar con una breve descripción de cómo y cuándo se formó la empresa, quiénes fueron y/o son los socios, la incorporación de una nueva tecnología productiva o de gestión, la penetración de un nuevo mercado o segmento, el éxito de algún producto en particular. Esto obliga a quienes están encargados del desarrollo del PM a situarse en el contexto particular de la empresa.

Al final de esta sección debe destacarse en una frase el objetivo central que abordará el PM, de modo que su lectura predisponga hacia ese fin. En el caso de que alguna actividad descrita no tenga relación con este objetivo central, es necesario refocalizarla.

2 El foco estratégico

Las acciones y decisiones que hay detrás de un PM deben estar alineadas con la empresa. Es necesario que en ésta última se entiendan y se tengan claramente establecidas tres aspectos estratégicos que influyen en el PM: 1) La misión; 2) las metas; y 3) las capacidades centrales y ventajas competitivas.

Misión: Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización. Enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades. Es aquello que todos los miembros de la empresa se sienten llamados a realizar en el presente y futuro.

Metas: La empresa debe especificar claramente las metas (financieras y no financieras) que desea alcanzar a través de la implementación del PM. Éstas tienen que cumplir con las siguientes características:

- Deben ser cumplibles.
- Deben ser ambiciosas.

- Deben ser medibles.
- Deben ser programables.

Algunos ejemplos de metas no financieras pueden ser:

- En diciembre de 2009, la empresa debe vender sus productos en todos los puntos de venta de la cadena de supermercados Unimarc en la Región Metropolitana.
- Desde enero de 2009 a diciembre de 2011, la empresa debe desarrollar e introducir en el mercado un nuevo producto alimenticio por año.
- A partir de enero de 2009, la empresa debe aplicar estudios de satisfacción cada 6 meses al 20% de los clientes que representen el 80% de las ventas totales de la empresa.
- A partir de enero de 2009, la empresa debe participar en dos ferias alimentarias en Chile.

Algunos ejemplos de metas financieras pueden ser:

- En el año 2009, la empresa debe vender \$20 millones a Unimarc. Luego deberá ir subiendo ese valor un 15% al año.
- Todos los años, la empresa debe obtener un margen bruto mínimo por producto de 30%.
- A partir de enero de 2009, la empresa debe aumentar sus precios en IPC + 5% cada año.
- Se diversificarán los clientes, donde cada uno no supere más del 10% de las ventas totales de la empresa.

Capacidades centrales y ventajas competitivas (VC): La empresa debe indentificar cuáles son las capacidades que sustentan su diferenciación. Éstas deben ser únicas, intransables y valoradas por los clientes. Si son utilizadas correctamente por los distintos procesos de la empresa, generarán una VC que permitirá a la empresa ser más competitiva en el largo plazo.

Una capacidad central y que genera una ventaja competitiva es por ejemplo contar con una marca altamente reconocida y valorada por los consumidores. La marca, al ser inscrita debidamente, no puede ser copiada por ninguna otra empresa, es única. Además, es intransable, ya que si la empresa no la vende la competencia no tiene acceso a ella. Todos los productos que se vendan bajo esta marca, valorada por sus clientes, tendrán una buena recepción. Otra capacidad que puede generar una VC es el poseer procesos de producción específicos que generen productos de mejor calidad que los de la competencia. Estos procesos pueden ser patentados o bien basarse en el conocimiento exclusivo de quienes los realizan, desarrollados y perfeccionados por la empresa a través del tiempo. Nuevamente las características de único, intransable y valorable permiten alcanzar una VC.

Un ejemplo de procesos generadores de VC fue lo que sucedió con los helados Loncomilla a mediados de la década de los noventa en Chile. Aunque la marca no era conocida, ni tampoco su producto –definido como postre helado– ambos tuvieron una gran aceptación por parte de los consumidores, ya que los procesos detrás de este producto/concepto eran los correctos para satisfacer una necesidad del mercado.

Las capacidades centrales y la VC que éstas generan deben ser coherentes con la misión y las metas de la empresa. El concepto de VC es multiplicativo respecto de las capacidades centrales de la empresa. Esto significa que si las tres condiciones de las capacidades centrales se dan, la empresa gozará de una VC verdadera.



Único X Intransable X Valor

Siguiendo con el ejemplo de los helados Loncomilla, podemos visualizar que son únicos, ya que ahora gozan del amparo de una marca reconocida. El concepto postre helado de Loncomilla genera valor para los consumidores y éstos están dispuestos a pagar y buscar esta marca y no otra. Si los postres helados de Loncomilla no generaran valor para los consumidores, aun cuando fueran únicos e inimitables, no existirá una VC y el éxito de esta marca no sería el mismo.

En un PM se busca potenciar y capitalizar las capacidades y VC. Aquellos PM que no se fundamentan en la misión, metas ni VC son débiles y la probabilidad de éxito es escasa, debido a que sus acciones de marketing son inconexas e ineficaces. Por lo tanto, antes de comenzar a diseñar un PM, la empresa debe detenerse y preguntarse cuáles son las capacidades centrales que serán fuente de VC y que se potenciarán y capitalizarán en el PM.

3 Diagnóstico

El diagnóstico permite a la empresa identificar la posición competitiva en que se encuentra. Se divide en dos partes. La primera corresponde a un análisis crítico propio que busca determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. La segunda se refiere a un estudio profundo del entorno o medio, con el que se pretende identificar las oportunidades y amenazas que el mercado plantea.

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El objetivo de esta parte del diagnóstico del PM es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Ello se logra al analizar críticamente áreas específicas, que son fundamentales para conseguir un adecuado nivel de competitividad e implementar exitosamente las tácticas de marketing del PM. Quienes estén a cargo del PM deben centrarse en el estudio de las siguientes dimensiones de la empresa:

a) Disponibilidad de materia prima actual, a mediano y a largo plazo

Uno de los principales problemas que poseen las empresas agroalimentarias medianas y pequeñas es la falta de materia prima de buena calidad. Su disponibilidad debe estar adecuadamente determinada por cualquier empresa que tenga una orientación hacia el marketing. Este pronóstico permitirá un crecimiento orgánico y adecuado a la realidad. Para definir si este aspecto está o no bajo control, la empresa debiera ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué porcentaje del total de materia prima utilizada es de producción propia? ¿Cómo visualiza la evolución de este porcentaje en el mediano y largo plazo?

2. ¿Qué porcentaje del total de materia prima utilizada es comprada a terceros? ¿Cómo visualiza la evolución de este porcentaje en el mediano y largo plazo?
3. ¿Sus proveedores de materia prima son confiables?

Muchas veces el crecimiento inicial de una empresa no presenta mayores problemas. Sin embargo, en la medida en que las ventas aumentan también lo hacen las dificultades con sus proveedores y la disponibilidad de materia prima de calidad. La situación se vuelve aún más complicada cuando se comienzan a utilizar otros elementos de menor calidad para poder cumplir con las metas de ventas y los pedidos de sus clientes. En el mediano plazo, los clientes y consumidores perciben la disminución de la calidad y las ventas comienzan a bajar, lo que finalmente se traduce en un serio daño a la marca, la reputación de la empresa y la rentabilidad del negocio.

b) Capacidad técnica de producción actual, a mediano y a largo plazo

Otro aspecto importante a considerar es la capacidad técnica de producción. Es posible que la tecnología, capacidad instalada y disponibilidad de mano de obra de la empresa sean suficientes para cubrir la demanda actual. Para determinar si esta área está o no bajo control, la empresa debiera ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Es posible mantener el nivel productivo bajo la situación actual de la empresa?
- Si no es posible, ¿qué factores lo impiden?
2. ¿Es posible crecer en el mediano plazo utilizando la infraestructura actual de la empresa?
- Si no es posible, ¿qué nivel de inversión se requiere?
- ¿Cuáles son los factores que impiden este crecimiento?

Es relevante considerar que los requerimientos de estas capacidades aumentarán en la medida en que la empresa crezca o que los mercados se vuelvan más competitivos. Así, es muy probable que se necesiten nuevas inversiones con el fin de mejorar y elevar el rendimiento de los procesos. La empresa debe estar preparada para responder a estos cambios.

c) Desempeño financiero actual y proyectado

Un PM necesita recursos económicos para poder ser implementado correctamente. Existen muchos casos de empresas agroalimentarias que han invertido dinero en el diseño de un PM, pero que, al momento de su implementación, no cuentan con los recursos necesarios. Para determinar si este aspecto está o no bajo control, la empresa debiera ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿La empresa posee un sistema contable que permita determinar adecuadamente la utilidad?
2. ¿Qué nivel de utilidad/rentabilidad posee la empresa actualmente y en los últimos tres a cinco años?
3. ¿Qué nivel de utilidad proyecta la empresa en el mediano y largo plazo?
4. ¿Cuánto cuesta producir cada unidad de producto?
5. ¿Qué margen posee cada uno de los productos?
6. ¿Cuál es el costo de comercialización en la empresa?

El PM es un elemento competitivo dinámico que debe ser modificado todos los años según las condiciones de mercado, el desempeño de la empresa y las expectativas de ventas. Una empresa que ha disminuido sus ventas y tiene un bajo desempeño financiero encontrará dificultades para financiar su PM. Sin embargo, si está participando en un mercado competitivo, la inversión en marketing se hará aún más importante para revertir su situación. Así se generará un problema en espiral.

El desarrollar un análisis interno acabado de la organización, no es sencillo. Se han mencionado aquellos elementos básicos que una empresa agroalimentaria mediana debería estudiar. No obstante, se recomienda que el análisis sea más acabado y que se cubran otras áreas, que se detallan a continuación, junto con elementos a considerar en cada una de ellas.

d) El personal

1. ¿Cuál es su nivel de capacitación?
2. ¿Es suficiente la cantidad de trabajadores?

3. ¿Cuál es el nivel de compromiso de cada uno de los trabajadores?
4. ¿Cuánta es la productividad de los trabajadores?
5. ¿Hay mucha rotación de personal?
6. ¿Existe mano de obra disponible en época de cosecha o de alta demanda de la empresa?
7. ¿El personal tiene experiencia en ventas?

e) La administración

1. ¿Posee un sistema de administración formal?
2. ¿Posee un sistema contable o de control de gestión?
3. ¿Una sola persona desarrolla múltiples tareas?
4. ¿La empresa elabora presupuestos anuales de producción, venta, etc.?

f) El producto

1. ¿Qué tipo y qué cantidad de productos posee?
2. ¿Cuál es la tipicidad de los productos?
3. ¿Los productos poseen calidad garantizada?
4. ¿Tienen certificación ISO u otra?

g) La capacidad de producción

1. ¿Cuál es el volumen de producción anual?
2. ¿La materia prima es propia o proviene de terceros?
3. ¿Qué tecnología está disponible para la producción?
4. ¿Qué tan disponible está la materia prima en el mercado local?
5. ¿Qué capacidad de almacenaje propia se tiene?
6. ¿Cuál es la capacidad de crecimiento según demanda de mercado?

h) Las finanzas

1. ¿Cuánta es la disponibilidad de capital de trabajo?
2. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento?
3. ¿Cuánta es la capacidad de endeudamiento?
4. ¿Existe un sistema de control de costo?
5. ¿Posee estados financieros?

i) El marketing

1. ¿Cuáles son los niveles de precios?
2. ¿Cuáles son los canales de venta?
3. ¿Se ha realizado alguna investigación de mercado?
4. ¿Posee material audiovisual de apoyo a la venta?
5. ¿Posee página web?
6. ¿Exporta?

Es importante que al desarrollar un PM se identifiquen claramente los aspectos positivos y negativos de este análisis. Para ello, la empresa puede utilizar un formato de tabla donde se expliciten estos resultados (ver tabla 4). Todos los elementos que sean identificados como fortalezas deben ser considerados y potenciados por las estrategias y tácticas de marketing. Por el contrario, las debilidades deben ser solucionadas rápidamente por la empresa y no pueden ser utilizadas como un elemento competitivo en el PM.

Tabla 4 / Matriz de análisis de fortalezas y debilidades de la empresa

	Análisis de la empresa	
	Fortaleza	Debilidad
Disponibilidad de materias primas		
Personal de la empresa		
Productos		
Capacidad de producción		
Finanzas		
Marketing		

3.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El objetivo de esta parte del diagnóstico del PM es determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa al competir en el mercado. Ello se logra al analizar críticamente áreas específicas del medio donde la empresa está inserta, que son fundamentales para determinar la forma más adecuada de competir.

Con el objetivo de que la empresa posea información para tomar decisiones adecuadas en el PM, se deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué productos similares a los de la empresa están disponibles para el consumidor final, en una región en particular y en otras regiones o mercados objetivos donde la empresa está compitiendo o desea competir?
2. ¿Cuáles son las marcas más relevantes dentro de la categoría de producto en que compite la empresa? Por ejemplo, si se está produciendo embutidos artesanales, ¿cuáles son las marcas con que se compite en esa categoría?
3. ¿Cuáles son los precios de los distintos productos competidores?
4. ¿Qué tipo de packaging (envase) utiliza la competencia?
5. ¿Cuál es el volumen o peso más común en que se venden los productos de la competencia?
6. ¿Qué tipo de promoción o comunicación realizan las marcas de la competencia?

Al analizar el entorno externo es necesario considerar al menos estos elementos mínimos. Sin embargo, se recomienda que quienes estén a cargo del desarrollo del PM también tomen en cuenta otros factores que entregarán mayor información, como los que se detallan a continuación:

a) Los competidores

1. ¿Cuáles son las principales empresas nacionales e internacionales con que se compite?

2. ¿Cuáles son los principales productos nacionales e internacionales que compiten con los propios?
3. ¿Cuánto tiempo llevan los competidores en el mercado?
4. ¿Cuáles son los niveles de precio?
5. ¿Cuál es la diversidad de los productos, su amplitud y profundidad?
6. ¿Cuánta capacidad de inversión poseen los competidores?
7. ¿Cuál es la participación en el mercado de los tres competidores más importantes?
8. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la competencia?
9. ¿Cuál es el posicionamiento de la competencia?
10. ¿Cuáles son los canales de distribución más relevantes para la competencia?

b) La legislación

1. ¿Existe algún tipo de ley que favorezca o desfavorezca la categoría de alimento que la empresa produce?
2. ¿Existen tratados de libre comercio con países productores del mismo alimento que la empresa produce en Chile?

c) Tendencia de los consumidores

1. El consumo de este alimento, ¿está en aumento, estancado o en disminución?
- ¿Cuál es la situación en Chile y en el extranjero?
2. El consumo de la categoría a la que corresponde el producto, ¿está en aumento o en disminución?
- ¿Cuál es la situación en Chile y en el extranjero?
3. ¿Cuál es la disposición del segmento de consumidores a pagar más por productos de mejor calidad?

d) La economía

1. ¿El país está en crecimiento o en recesión?
2. ¿El segmento de consumidores posee una situación económica estable o presenta problemas?
3. ¿El tipo de cambio es favorable o adverso para los alimentos que la empresa comercializa localmente o en mercados de exportación?

Quienes estén encargados del PM deben centrarse en el estudio de las áreas descritas anteriormente. Al igual que en el caso del análisis interno, es necesario establecer claramente los aspectos positivos y negativos. Para ello la empresa puede utilizar un formato de tabla donde se expliciten estos resultados (ver tabla 5). Todas las oportunidades deben ser aprovechadas y potenciadas por las estrategias y tácticas de marketing en el PM, ya que éstas ayudarán al logro de las metas. Las amenazas también deben ser consideradas, pero ahora con el fin de neutralizar o disminuir el impacto negativo que puedan tener.

Tabla 5 / Matriz de análisis de oportunidades y amenazas de la empresa

	Análisis del entorno competitivo	
	Oportunidades	Amenazas
Competidores		
Legislación		
Tendencias del consumidor		
Capacidad de producción		
Economía		

4 El foco de producto - mercado

A través de la recopilación y análisis de información que la empresa ha realizado en su descripción, en el foco estratégico y en el diagnóstico, es posible comenzar a tomar decisiones de marketing racionales y focalizadas.

En esta etapa del PM, la empresa debe tomar las siguientes decisiones:

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING Y PRODUCTO

La empresa debe definir claramente los objetivos que desea alcanzar con las acciones de marketing y producto. Por ejemplo, puede buscar mejorar su imagen de marca, es decir, que los consumidores actuales y futuros la perciban de una forma distinta y mejor. También puede que esté interesada en capitalizar el reconocimiento de marca que tiene y lanzar al mercado nuevos productos. O que busque mejorar la tasa de recompra entre sus clientes actuales y abrir nuevos mercados.

Los objetivos de marketing y producto son diversos y de mucha importancia estratégica ya que, junto con la información y análisis preliminares, guiarán a la empresa en las decisiones operacionales de marketing.

4.2 SEGMENTACIÓN

Por lo general, las empresas medianas y pequeñas no buscan cubrir mercados y grupos de clientes masivos. Muy por el contrario, lo que pretenden es focalizar sus esfuerzos comerciales hacia grupos específicos. Este acto es una decisión de marketing y se define como segmentación. Los motivos de elegir este camino son que los consumidores tienen requerimientos distintos y que no se poseen los recursos económicos ni comerciales para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Las empresas deben identificar aquellos segmentos –grupos de consumidores que comparten un conjunto de necesidades– que pueden satisfacer eficientemente a través de su oferta.

Por medio de la segmentación es posible medir la rentabilidad potencial de cada grupo de clientes. Además, facilita la preparación de estrategias de marketing específicas para cada segmento, logrando así una mayor eficiencia en el uso de los recursos tanto financieros como humanos.

Quien elabore el PM debe tener la capacidad de definir y describir los distintos grupos o segmentos del mercado. Una vez que se hayan definido, es necesario seleccionar los que la empresa quiere satisfacer y descartar aquellos donde no se poseen las capacidades ni ventajas adecuadas. Los segmentos seleccionados serán para los cuales se desarrollará y diseñará el programa de marketing.

Existen distintas técnicas de segmentación que, utilizadas de forma conjunta, permiten la precisa descripción e identificación de los grupos existentes en el mercado cuyas necesidades y comportamiento son similares. La segmentación puede realizarse respecto del consumidor o de la empresa.

a) Técnicas de segmentación para mercados de consumidores

A continuación se presentan distintas técnicas utilizadas para segmentar el mercado de consumidores.

1. Segmentación geográfica: La empresa decide en qué área geográfica quiere competir. Por ejemplo, en una región, en el país o en ciudades específicas. Esta técnica, si bien es muy sencilla y fácil de utilizar, no permite describir el comportamiento y las necesidades de los consumidores. En una misma zona geográfica existen distintos segmentos.

2. Segmentación demográfica: Las variables de segmentación son de edad, sexo, tamaño del grupo familiar, ingresos familiares e individuales, ocupación, nivel de educación, nacionalidad, entre otros. Esta técnica es una de las más usadas debido a su facilidad de interpretación y disponibilidad, aunque no entrega mucha información respecto del comportamiento de compra. Debe ser utilizada junto con otras variables como, por ejemplo, las psicográficas.

3. Segmentación psicográfica: Divide a los compradores en grupos homogéneos según su estilo de vida (por ejemplo, deportista, preocupado de la salud, gozador de la comida), personalidad (extrovertido/introvertido, gastador, ahorrativo, snob, reservado, exclusivo) y valores (altruistas que buscan el bien común y bienestar social, consumidores de creencias religiosas diversas, preocupados por la familia). Esta técnica de segmentación es más detallada que las anteriores ya que, dentro de un mismo segmento descrito demográficamente, pueden coexistir numerosos grupos que presentan características psicográficas distintas. No obs-

tante, también presenta dificultades, debido a que requiere de un conocimiento profundo del mercado, que, por lo general, las empresas agroindustriales medianas y pequeñas no poseen. Además no permite cuantificar fácilmente el segmento y, por lo tanto, la empresa no puede estimar adecuadamente la magnitud de las ventas.

4. Segmentación por comportamiento: Los compradores son divididos en grupos según su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto o categoría de producto en particular. Esta técnica es considerada una de las más adecuadas para identificar grupos homogéneos de compradores. Las variables que aquí se utilizan son del tipo ocasión de consumo, beneficios ofrecidos por el producto, estatus que origina el consumo, tasa de uso del producto, lealtad y actitud hacia el producto. Al igual que en el caso de las variables psicográficas, las de comportamiento no permiten cuantificar el segmento y, por lo tanto, tampoco las ventas potenciales.

Un buen proceso de segmentación debería considerar el uso de las cuatro técnicas descritas. Solo así, la empresa podrá, por una parte, describir el comportamiento de compra y, a su vez, dimensionar el tamaño del segmento. De este modo, las decisiones que se tomen en el programa de marketing serán las adecuadas.

b) Técnicas de segmentación para mercados de empresas

Se pueden utilizar las mismas variables que en la segmentación de los consumidores. Sin embargo, hay otras que podrían ser más eficientes al momento de identificar el segmento de empresas al que se quiere satisfacer.

1. Segmentación demográfica: Al igual que en el caso de los consumidores, el uso de variables demográficas ayuda al proceso de identificación de grupos de empresas, pero no entrega mucha información. Por ejemplo, se puede definir el tipo de industria en la que se quiere competir, el tamaño de las empresas compradoras con las que se quiere hacer negocio o elegir las que estén ubicadas en una zona determinada.

2. Segmentación por sistema de compra: En este caso las variables de segmentación están dadas según el sistema de compra que posean las empresas compradoras. De esta forma, se podrá decidir trabajar solamente con aquellas empresas

que no realicen compras centralizadas, vender a las que no compitan por precio sino por diferenciación o elegir las según la magnitud de pedidos.

c) Selección de los mercados objetivos

Una vez que la empresa tenga claramente identificados los segmentos existentes, ya sea en el mercado de consumidores finales o bien en el de negocios, debe evaluar y seleccionar en cuál quiere competir. Este ejercicio necesita que la empresa considere el atractivo comercial de ellos y las capacidades y objetivos que posee para satisfacerlos y competir.

Los segmentos que son atractivos comercialmente son aquellos cuyo costo de satisfacción es inferior al beneficio económico que generan para la empresa, es decir, que sean rentables. Ello implica realizar un análisis económico de la viabilidad de satisfacer el o los segmentos seleccionados, considerando también las capacidades y oferta disponible de la empresa.

4.3 ELEMENTOS DIFERENCIADORES

La empresa debe identificar claramente los elementos que la hacen distintiva frente a la competencia. Los alimentos que no poseen una diferenciación clara tendrán que competir fundamentalmente por precios bajos. Ante igualdad de producto, el consumidor prefiere el más económico.

Estos elementos diferenciadores deben ser percibidos como tales por los segmentos donde la empresa haya decidido competir. No basta con que el productor piense que sus productos son distintos al resto.

Los elementos diferenciadores que han sido identificados por la empresa deben ser comunicados a los segmentos y serán fundamentales al momento de definir y posicionar el producto entre los consumidores seleccionados.

Algunos elementos diferenciadores son:

- Gusto único.
- Producto con denominación de origen.
- Alto nivel de antioxidantes.

- Características étnicas.
- Producción limitada.
- Envase *premium*.
- Alimento con características funcionales.
- Alimentos seguros, de alta calidad y confiables.
- Alimentos de elite.
- Alimentos altamente nutricionales para niños.
- Alimentos tipo *snack* y saludables.

4.4 POSICIONAMIENTO

Hasta ahora la empresa ha podido descubrir las necesidades de grupos homogéneos de consumidores que se identificaron como segmentos. Luego, fue posible que la empresa decidiera qué segmentos quería o tenía la posibilidad de satisfacer de mejor forma que la competencia. Posteriormente, la empresa identificó aquellos elementos diferenciadores y que entregan a los consumidores la capacidad de distinguir y valorar la oferta de la empresa respecto de otras de la competencia. Ahora, es necesario que la empresa logre posicionar su oferta y marca: debe conseguir que los segmentos objetivos identifiquen la oferta de su producto de una forma distinta a la de la competencia. Esto es el proceso de posicionamiento.

El posicionamiento corresponde a todo aquello que la empresa hace y dice con el fin de lograr que sus clientes perciban la oferta de un producto de una forma única y distintiva, con una identidad propia y que sea fácilmente diferenciable de la competencia. El proceso se evalúa como positivo cuando la razón de compra que tienen los consumidores corresponde a lo transmitido.

El posicionamiento que la empresa desee lograr dirige las actividades del programa de marketing. Por ejemplo, si desea posicionarse como la mejor productora de cecinas de jabalí artesanales de alta calidad de la Región de Los Lagos, deberá ser coherente con todas sus decisiones tácticas de marketing. Así, podría cobrar precios superiores a otras cecinas, inclusive por sobre sus competidores. También deberá tener un empaque de alta calidad, un sistema de comunicación orientado

a transmitir este posicionamiento y canales de venta que sean exclusivos y que vendan solo alimentos de su estándar.

La empresa debe identificar aquellos beneficios centrales que conformarán el posicionamiento para que sea fácilmente entendible por los segmentos objetivos. El posicionamiento debe responder a cómo quiere la empresa que los segmentos objetivos perciban la oferta de productos y marcas que posee.

5 Programa de marketing

Todo lo que se ha hecho con anterioridad en el PM sirve de soporte para las decisiones tácticas que se tomen en el programa de marketing. Este último tiene por finalidad alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado. En este proceso, cada una de las acciones que se decidan implantar deben ser coherentes con los análisis y decisiones realizados con anterioridad. Así, es necesario seguir una línea junto con la misión, las metas de la empresa, las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, que surgieron del análisis de la empresa y entorno. El programa de marketing debe lograr alcanzar el posicionamiento buscado y transmitir los elementos diferenciadores que hacen de la empresa una entidad única y distintiva en el entorno competitivo.

Quien esté a cargo del PM debe tomar decisiones tácticas de marketing en cuatro ámbitos: producto, precio, distribución y promoción.

5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Desde la perspectiva del marketing, el producto es mucho más que un elemento tangible: es un conjunto de atributos y asociaciones que la empresa ha desarrollado para que sea único, distintivo y valorado por los clientes. Por otra parte, un producto debe ser entendido como una solución a alguna necesidad de los consumidores que pertenecen a los segmentos objetivos que se ha decidido cubrir. Por ejemplo, si pensamos en un queso camembert, ¿qué es lo que está realmente comprando el cliente? No es queso, por cierto. Por lo general, este tipo de queso se comprará para ser consumido en algún tipo de celebración o evento especial, lo que significa que lo que realmente se está comprando es un deleite para los in-

vitados. También puede ser que el cliente compre este tipo de queso porque es un amante del vino y quiere disfrutar de un buen maridaje. Lo mismo sucede cuando se trata de un turista que quiere llevarse un alimento típico del lugar que visita. Si está en la Región de Coquimbo es probable que compre algún producto derivado de la papaya aunque esté disponible en su propia ciudad de origen. ¿Por qué? La respuesta está en que lo que un viajero compra no es el producto “papaya” sino que una experiencia diferente, el disfrute de la zona donde vacaciona. El producto físico papaya está lejos de ser la razón de compra.

Entonces es válido preguntar ¿qué es lo que la empresa vende o quiere vender? Lo que la empresa vende es una solución a alguna necesidad insatisfecha de los segmentos objetivos, a través del conjunto de elementos que forman parte integral del producto. A continuación se analizan algunos de los elementos que deben ser considerados en esta estrategia.

a) Marca

Es un concepto, un elemento diferenciador de los productos de la empresa frente a los de la competencia. El posicionamiento en la mente de los consumidores está estrechamente ligado a la marca. Cuando el cliente se enfrenta a una, debe reconocer este posicionamiento y todos los elementos diferenciadores que representa. La marca es la imagen visible de lo que significa la empresa y todo su accionar. Por lo general, se entiende que involucra distintos elementos, que deben ser coherentes y percibidos por el cliente de tal forma que generen valor, sean entendidos y deseados. Una marca en particular será elegida o preferida en la medida en que el cliente perciba que satisface lo que él está buscando.

La empresa debe decidir los elementos básicos que definen una marca: los atributos, beneficios y valores.

- Atributos

Una marca debe tener la capacidad de hacer recordar al cliente los atributos (propiedades o particularidades) que la distinguen. Por ejemplo, si se refiere a un alimento, puede hacer recordar al cliente lo siguiente: inocuidad, calidad, nutrición, salud, sabores exóticos, etc.

- Beneficios

Los atributos deben ser percibidos y asociados con beneficios específicos, que tengan sentido y que sean valorados por los clientes. Por ejemplo, el atributo “nutritivo” puede tener asociado un beneficio emocional para una madre de familia que compra un alimento, ya que por el hecho de dárselo a su familia percibe que la está cuidando y entregándole amor. Los atributos también pueden significar beneficios funcionales. Por ejemplo, un deportista que consume alimentos saludables (atributo) estará obteniendo el beneficio de una alimentación sana y balanceada que le permitirá un mejor rendimiento.

- Valores

La marca también transmite información sobre la empresa que produce el alimento. Así, puede transmitir valores asociados a ella, como, por ejemplo, seguridad alimentaria, preocupación por el desarrollo de productos sanos y nutritivos, originalidad, gourmet, tipicidad regional, entre otros.

Por otra parte, una marca necesita tener una identidad y ésta se crea cuando la empresa selecciona el nombre, logo, colores, y palabras distintivas. Este es el proceso de “vestir” la marca, que debe ser coherente con los atributos, beneficios y valores que se han definido, como también con las otras decisiones de marketing que se hayan tomado anteriormente.

b) Envase

Otro elemento que forma parte del producto es el envase. El envase utilizado debe ser aquel que permita diferenciar y preservar las cualidades organolépticas y sanitarias del alimento, además de ser coherente con el posicionamiento buscado. Hay muchos alimentos donde el envase llega finalmente a la mesa de los consumidores. Por ejemplo, los cereales, el vino, el aceite de oliva, el vinagre, los lácteos. En todos estos productos el envase debe, además de conservar características organolépticas y sanitarias, transmitir información acorde al posicionamiento buscado.

En el caso de alimentos tipo gourmet, que buscan por definición la diferenciación, es fundamental que sus envases la transmitan. Su compra tiene una connotación que va más allá de la funcionalidad de producto, por lo que deben generar valor extra al consumidor, para lo cual un envase con un diseño original, funcional y con tecnología puede ser de mucha ayuda. Muchas primeras compras de alimen-

tos envasados son influenciadas por el tipo de envase, por lo tanto, el diseño debe ser un aspecto a considerar en el PM.

c) Calidad

La calidad, otro componente del producto, debe ser entendida desde la perspectiva del marketing. Así, debe indicar que el producto está libre de defectos, teniendo en cuenta que es el consumidor quien finalmente decidirá si es de ese modo. Pongamos el siguiente ejemplo: Una fábrica produce el mejor jamón ahumado acaramelado. Este producto es técnicamente perfecto, sin defectos ni problemas sanitarios. Sin embargo, el segmento de consumidores que la empresa ha decidido como objetivo, no lo compra. Este producto, no es de calidad, no gusta, por lo menos en el segmento donde pretende ser vendido.

La calidad en la industria agroalimentaria se transmite a través de las marcas, pero también a través de elementos externos. Por ejemplo, acreditaciones como ISO, HACCP, BPA, CHILEGAP, entre otras. También los consumidores perciben la calidad a través de los premios en alguna feria gourmet, las recomendaciones en revistas o por personas especializadas.

5.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio es un elemento fundamental y complejo dentro del PM. Por una parte, debe ser tal que permita a la empresa alcanzar el margen esperado y a la vez ser competitiva. Pero también es un comunicador estratégico, que transmitirá mensajes, los que serán recibidos por los clientes de distinta forma. El empresario puede decidir tener un precio por debajo, igual o superior a los productos de la competencia. Este solo hecho ya transmite información al consumidor. El precio que se elija debe ser coherente con los otros elementos del PM.

Cuando se define el precio es necesario incluir todos los elementos que le son propios. No basta con determinar el precio exclusivamente a través del análisis del costo de producción. Por cierto que éste es importante, pero está lejos de ser el único determinante al momento de decidir cuánto se cobrará. A continuación se presentan algunos factores importantes a considerar cuando se determine el precio de un producto.

a) Costos variables y fijos

El precio a cobrar debe incluir todos los costos incurridos en el proceso de producción y comercialización. Una empresa incurre en dos tipos de costos: variables y fijos.

- **Costos variables (CV):** Son aquellos que son uniformes por unidad producida en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Los CV varían directa y proporcionalmente al volumen de unidades producidas. Esto significa, que en la medida en que el volumen de producción aumente, también lo harán los CV. Los CV pueden ser divididos en dos subgrupos:

a.- *Costo de los bienes vendidos:* mano de obra, insumos y materias primas, gastos generales asignados directamente a la producción.

b.- *Costos variables indirectos:* no están atados directamente a la producción, sin embargo, varían directamente con el volumen de venta. Por ejemplo, comisiones de venta, descuentos y gastos de despacho o flete.

- **Costos fijos (CF):** Son aquellos que no varían según el volumen de producción en un período determinado de tiempo, generalmente un año. Sin embargo, se hacen progresivamente más pequeños por unidad producida en la medida que el volumen de producción aumenta. Los CF pueden ser divididos en dos subgrupos:

a. *CF programados:* corresponden a los gastos que deben ser hechos con el fin de generar venta, como los destinados al marketing. Por ejemplo, publicidad, promociones de venta y los sueldos de los vendedores.

b. *CF comprometidos* (o gastos estructurales): no son necesariamente asociados a ninguna actividad de marketing en particular, pero son requeridos para que la empresa funcione. Por ejemplo, arriendos, personal administrativo y empleados de oficina que no cumplan con labores de venta o producción.

b) Márgenes

- **Margen bruto (MB):** Cuando se determina la diferencia entre el total de venta facturado (ingresos totales de venta) y el costo total de los bienes vendidos se habla de *MB total*. Si el análisis es a nivel de producto individual, se habla de *MB*

unitario y corresponde a la diferencia entre el precio de venta y el costo total del bien vendido.

El precio a cobrar debe incluir el margen esperado por la empresa. Es importante considerar los descuentos que puedan tener los distintos intermediarios ya que pueden afectar la rentabilidad del negocio.

- **Margen de intermediarios (MI):** El MI es la diferencia entre el precio de venta que define el intermediario y el precio pagado por éste en cada nivel del canal de comercialización. Este margen es comúnmente llamado *markup* y es expresado como un porcentaje. Por lo general, el MI es calculado en base al precio neto de venta.

Ejemplos:

(1) Un productor de queso de cabra vende el kilo a \$5.000 + IVA. El intermediario busca obtener un 30% de MI basado en el precio de venta. El precio al cual será finalmente vendido el queso al consumidor final es de:

$$\$5.000 / (1 - 0,3)] = \$7.143 + \text{IVA}$$

$$\text{IVA (19\%)} = \$7.143 \times 0.19 = \$1.357$$

$$\text{Precio final a público} = \$7.143 + \$1.357 = \$8.500 \text{ el kilo.}$$

(2) Un productor de queso de cabra sugiere que el precio de venta a consumidor final de su queso debe ser de \$10.000 con IVA. El productor vende su queso a un intermediario que llega directamente al consumidor final. El intermediario tiene por política marginar un 40% sobre el precio de venta. El precio al cual el productor debe vender su queso al intermediario es el siguiente:

Dado que el precio sugerido de \$10.000 tiene incluido el IVA, es necesario determinar el precio neto.

Precio Neto

$\$10.000 / 1,19 = \8.403 precio neto de venta a consumidor final.

$$\Rightarrow \$10.000 - \$8.403 \Rightarrow \text{IVA} = \$1.597$$

Precio Neto de venta del productor

$\chi / \$8.403 = 40\%$; donde χ corresponde al MI en pesos del intermediario.

$\Rightarrow \chi = \$8.403 \times 0,4 = \3.361 . El intermediario necesita ganar un MI de \$3.361 por cada kilo de queso de cabra vendido a consumidor final a un precio neto de \$8.403 (o a un precio final a consumidor de \$10.000 con IVA).

Por lo tanto el productor debe vender el kilo de queso al intermediario a un precio equivalente a:

$$\$8.403 - \$3.361 = \$5.042 \text{ el kilo.}$$

- **Margen de utilidad neto (MUN):** Es el remanente que queda luego de haber descontado el costo de los productos vendidos, otros costos variables y fijos a las ventas totales. El MUN es de extrema importancia, ya que es la mayor fuente de fondos para la empresa. Por otra parte, influye en el capital de trabajo de la empresa y determina la capacidad de generar fondos suficientes para pagar los costos de los bienes vendidos y de los gastos de venta y administración. El MUN se determina a partir del estado de resultado.

Ejemplo:

Un productor de queso vende el kilo de queso a $\$5.042 + \text{IVA}$. En el año 2008 logró vender 1.000 kg. El costo variable unitario total de producción fue de $\$3.000 / \text{kg}$; el gasto de venta fue de $\$2.500.000$ y el gasto fijo de $\$2.000.000$. El estado de resultado al 31 de diciembre de 2008 y MUN fue el siguiente:

	Precio neto venta (\$/kg)	kilos vendidos (KV)	
	\$5.042	1.000	
	Valor en \$	Porcentaje	
Ventas netas	\$5.042.000	100%	
Costo total del queso vendido	-\$3.000.000	-60%	
Margen bruto	\$2.042.000	40%	
Gastos de venta	-\$2.500.000	-50%	⇒ $-(KV \times CVUI) - CFP$
Gastos fijos	-\$2.000.000	-40%	⇒ $- CFP$
Margen de utilidad neto	-\$2.458.000	-49%	

CVU Costo variable unitario \$3.000 / kg queso vendido

CVUI Costo variable unitario indirecto \$1.000 / kg queso vendido

CFP Costo fijo programado \$1.500.000

CFC Costo fijo comprometido \$2.000.000

En este caso el productor tuvo una pérdida igual a \$2.458.000. Este negocio no es viable en el corto plazo. ¿Qué puede hacer?

Solución

El productor puede intentar subir el precio neto de venta a \$ 7.500/kg. Esto permitiría quedar con un MUN igual a cero, punto de equilibrio.

	Precio neto venta (\$/kg)	kilos vendidos (KV)
	\$7.500	1.000
	Valor en \$	Porcentaje
Ventas netas	\$7.500.000	100%
Costo total del queso vendido	-\$3.000.000	-40%
Margen bruto	\$4.500.000	60%
Gastos de venta	-\$2.500.000	-33%
Gastos fijos	-\$2.000.000	-27%
Margen de utilidad neto	\$-	0%

⇒

$-(KV \times CVUI) - CFP$

⇒

- CFP

CVU Costo variable unitario	\$3.000 / kg queso vendido
CVUI Costo variable unitario indirecto	\$1.000 / kg queso vendido
CFP Costo fijo programado	\$1.500.000
CFC Costo fijo comprometido	\$2.000.000

Cuando el productor cobra este precio, significa que el precio final a público, asumiendo un MI igual a 30%, sería de \$12.750.

Precio neto productor (s/IVA)	\$7.500
Margen intermediario (<i>markup</i>)	30%
Precio neto a consumidor	\$10.714
IVA (19%)	\$2.036
Precio final a consumidor	\$12.750

Otra solución es que el productor mantenga su precio neto de \$5.042/kg y que aumente sus ventas totales a 2.497 kg. Esto significa más que duplicar las ventas.

	Precio neto venta (\$/kg)	kilos vendidos (KV)
	\$5.402	2.497
	Valor en \$	Porcentaje
Ventas netas	\$13.488.794	100%
Costo total del queso vendido	-\$7.491.000	-56%
Margen bruto	\$5.997.794	44%
Gastos de venta	-\$3.997.000	-30%
Gastos fijos	-\$2.000.000	-15%
Margen de utilidad neto	\$794	0%

⇒ $-(KV \times CVUI) - CFP$

⇒ $- CFP$

CVU Costo variable unitario	\$3.000 / kg queso vendido
CVUI Costo variable unitario indirecto	\$1.000 / kg queso vendido
CFP Costo fijo programado	\$1.500.000
CFC Costo fijo comprometido	\$2.000.000

Este aumento en las ventas significa que el precio final a consumidor quedaría en \$9.183/kg. Este precio es un 28% más barato que el precio de \$12.750.

Precio neto productor (s/IVA)	\$5.402
Margen intermediario (<i>markup</i>)	30%
Precio neto a consumidor	\$7.717
IVA (19%)	\$1.466
Precio final a consumidor	\$9.183

c) Competencia

Además de los costos asociados a la producción y comercialización de los alimentos es necesario considerar los precios de los productos de la competencia.

Siguiendo con el ejemplo del queso de cabra, supongamos que el rango de precio a consumidor del kilo de queso de cabra se vende en supermercado entre los \$9.500 y \$21.000 y, en tiendas especializadas en productos gourmet, varía entre los \$6.000 y \$28.000 el kilo.

Si el precio que una empresa decide cobrar está cerca de las puntas inferiores del rango de precio, es decir, entre \$6.000 y \$9.000, el mensaje que se entregaría al consumidor es de un producto más bien barato, dentro de este tipo de queso. Por el contrario, si el precio se acerca a los rangos superiores el mensaje sería de un producto de alta calidad y exclusividad.

El precio que se asigne al producto será uno de los factores relevantes del posicionamiento ya que es uno de los indicadores más visibles para el consumidor. Por lo tanto, el valor del alimento en particular debe ser coherente con el posicionamiento buscado y éste, a su vez, tiene que estar en sintonía con los precios de la competencia.

Es recomendable definir el rango de precio donde la empresa quiere competir y posicionar sus productos y marcas. Conociendo los distintos márgenes de los intermediarios que podrían actuar en la distribución, es posible realizar un ejercicio inverso con el fin de determinar el precio de venta que debería ser cobrado por la empresa productora. De este modo será posible identificar, por una parte, si la empresa es o no competitiva a ese precio de venta productor y, por otra, identificar una oportunidad de mercado para que el productor cobre un precio de venta mayor al que se estaba esperando.

5.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

a) El valor de los intermediarios

El poseer un buen sistema o cadena de distribución es uno de los activos más importantes para las empresas agroalimentarias. Los participantes de esta cadena, llamados intermediarios, generan valor debido a que permiten: 1) obtener eficien-

cias en la distribución, 2) posicionar el producto/marca, 3) obtener información de mercado, y 4) generar ventajas competitivas.

- **Eficiencias:** Muchos alimentos requieren de cuidados especiales en toda la cadena de distribución. Por ejemplo, cadenas de frío sin cortes, sistemas de control de humedad, manejo cuidadoso de las múltiples cargas y descargas que afectan al producto, entre otros. Todos estos cuidados requieren que el agente intermediario que ejecute la distribución tenga la infraestructura y tecnología adecuada. Lo mismo ocurre con los costos de flete que pueden llegar a ser significativos. Los intermediarios poseen economía en flete ya que consolidan cargas con otros productos logrando menores costos de flete por unidad/kg transportado.

- **Posicionamiento:** Existen distintas alternativas de intermediarios que se dedican a distribuir y vender los alimentos a consumidores finales. Sin embargo, la selección de los intermediarios es relevante ya que el que se seleccione jugará un papel importante en alcanzar el posicionamiento que busca tener la marca. El intermediario entregará un posicionamiento geográfico, es decir, el alimento será vendido en las zonas donde tenga actividad. También se generará un posicionamiento psicológico, ya que el posicionamiento que posea el intermediario será transmitido a los productos que se vendan a través de éste. Estos dos posicionamientos, geográfico y psicológico, implican que el intermediario seleccionado por la empresa debe ser coherente con el segmento objetivo que se quiere cubrir y con el posicionamiento buscado por la empresa. Desde la perspectiva de marketing, cualquier intermediario no da lo mismo.

- **Información de mercado:** Los intermediarios son una de las fuentes de información de mercado más eficientes, fidedignas y estratégicas que puede tener una empresa. Sin embargo, la empresa podrá capitalizar estas ventajas en la medida en que exista una comunicación fluida y sincera, respaldada por una relación comercial fuerte y a largo plazo, entre ella y el intermediario. Aquellas relaciones comerciales que tienen una visión cortoplacista y transaccional no logran una comunicación adecuada y, por lo tanto, pierden la posibilidad de mejorar e innovar según los cambios de los mercados. Por ejemplo, un distribuidor de vino le comenta a una viña proveedora que el tipo de vino rosé que mejor se vende en el mercado es uno que tiene una acidez determinada, es frutoso y levemente burbujeante. Con esta información, la viña genera los cambios necesarios para

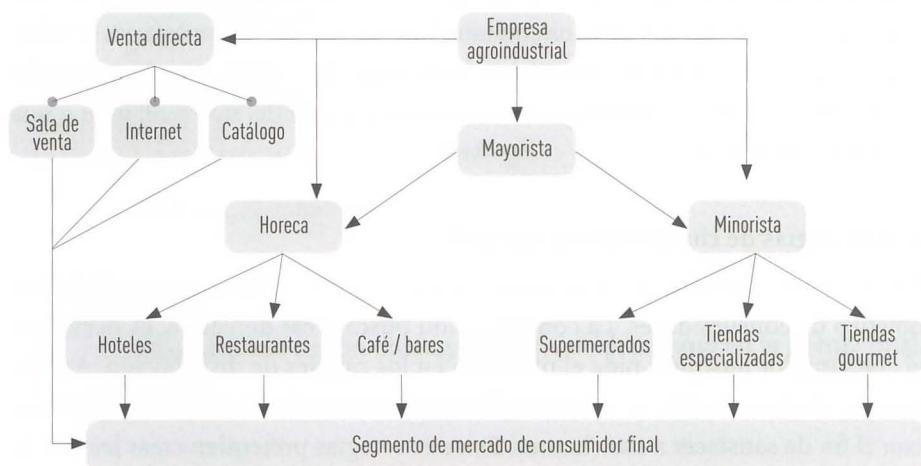
lograr un vino rosé con estas características. Esta transferencia de información no existiría si la viña y el distribuidor no confiaran el uno en el otro y no se sintieran involucrados con la contraparte.

- Ventajas competitivas: Las relaciones comerciales de largo plazo entre la empresa agroindustrial y su intermediario pueden ser fuente de ventajas competitivas. En estos casos, existe involucramiento de las partes que están comprometidas con el proyecto en común que siguen. Tanto la empresa agroindustrial como su intermediario buscan el beneficio mutuo y se apoyan en la mejora de los procesos productivos y comerciales para ser cada vez más competitivos. Por ejemplo, los productos que han sido pensados conjuntamente entre las partes generan un sentido de pertenencia. Ya no es solamente el alimento de la empresa agroindustrial sino que es de ambos, del productor y del intermediario. El intermediario buscará potenciar la venta de estos productos frente a otros de la competencia.

b) Estructura del canal de distribución

La empresa debe crear una red de distribución que permita llegar de una forma eficiente y coherente a los segmentos de mercado de consumidores finales. La estructura de la red de distribución puede ser compleja (ver figura 4) y es necesario que la empresa defina si desea crear una red de distribución intensiva, selectiva o exclusiva.

Figura 4 / Alternativas de distribución para una empresa agroindustrial



- **Intensiva:** En este caso la empresa decide distribuir sus productos a través de la mayor cantidad de intermediarios posibles. Es decir, utilizaría venta directa, Horeca (hotel, restaurant y café), mayoristas y minoristas como parte de su red de distribución. Por lo general, este tipo de red es adecuada para productos que: son de bajos precios, llevan tiempo en el mercado, poseen lealtad de marca por parte de los consumidores y, por lo tanto, alta frecuencia de compra, son poco diferenciados, son relativamente simples y no requieren que el consumidor tenga un conocimiento técnico elevado sobre el producto.

- **Selectiva:** La empresa decide utilizar solo algunos de los intermediarios disponibles. Los productos que serán vendidos de una forma selectiva poseen precios más altos, mayor diferenciación, tienen una frecuencia de consumo menor, exigen que el consumidor posea un mayor conocimiento sobre la categoría de producto y hay un mayor involucramiento en la compra por parte de los consumidores.

- **Exclusiva:** En este caso la empresa decide vender sus productos a través de un solo intermediario en el mercado. Estos productos deben ser de especialidad, nuevos, con precios altos, con una frecuencia de compra baja, altamente diferenciados y tienen el requerimiento de que el consumidor posea un elevado conocimiento y un alto involucramiento.

5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Esta estrategia es la cuarta parte del programa de marketing. El objetivo de esta estrategia es comunicarse con los consumidores con el fin de entregarles la información que ellos necesitan para tomar la decisión de compra. Quien desarrolle el PM debe decidir si la estrategia de comunicación será del tipo *pull*, *push* o una combinación de ellas.

a) Estrategias de comunicación tipo *pull*

Son aquellas utilizadas por la empresa para influir directamente en su segmento objetivo de consumidores. La comunicación busca crear demanda, es decir, que el consumidor busque y pida el producto en los canales de distribución. Así, los canales de distribución se ven de alguna forma obligados a tener este producto con el fin de satisfacer a sus clientes. Estas estrategias pretenden crear lealtad de

marca a través del uso de publicidad en medios de difusión masivos o especializados, mejoras del producto, desarrollo de nuevos productos, entre otros. Por lo general, requieren de un presupuesto constante para su implementación ya que deben ser realizadas recurrentemente con el fin de que tengan efecto. Empresas que poseen marcas fuertes, reconocidas y diferenciadas en el mercado son las que utilizan mayoritariamente estas técnicas, especialmente, las publicitarias. Las empresas agroindustriales medianas y pequeñas generalmente no hacen publicidad ya que no poseen los recursos necesarios. Sin embargo, cada vez más están haciendo esfuerzos para realizar promociones de venta (PV), que es otro tipo de estrategia *pull*. Las PV son acciones de corto plazo, que realiza la empresa, a nivel de consumidor final o bien con el intermediario, con el fin de alcanzar un objetivo específico. Por ejemplo, que el consumidor pruebe el producto o que lo compre inmediatamente. También puede buscar introducir el producto en alguna tienda, que el intermediario acepte el uso de material publicitario en la tienda o que compre más el producto.

Algunos tipos de PV son:

- Descuentos en precio
 - Descuento directo, 30% off.
 - 2x1.
 - Lleve tres pague 2.
 - 20% extra gratis.
- Catálogos y folletos
 - Compra de productos por catálogo.
 - Folletos informativos.
- Cupones
 - Mostrando el cupón obtenga un 20% de descuento en la cuenta final.
 - Presente el cupón y obtenga 10% extra.

- Muestras
 - Formatos pequeños que permiten que el consumidor pruebe antes.
- Regalos
 - Compre 12 botellas de vino y llévase un descorchador gratis.
- Concursos
 - Por la compra de tres frascos de mermelada exija su cupón para concursar en el sorteo de una olla a presión.

b) Estrategias de comunicación tipo *push*

Son aquellas utilizadas por la empresa para influir en los canales de distribución. Su objetivo es lograr que el intermediario coopere en la venta de los productos de la empresa. Generalmente la empresa vendedora entrega algún tipo de incentivo al intermediario con el fin de que éste realice acciones que favorezcan la venta de los productos. Si la estrategia es exitosa, el intermediario podrá vender más del producto perteneciente a la empresa que ha entregado algún tipo de incentivo. Algunas de estas estrategias son las degustaciones en las tiendas especializadas, la entrega de muestras al intermediario para que promueva el producto sin incurrir en un costo, capacitar al personal de venta de las tiendas, desarrollar un concurso entre los vendedores del intermediario con el fin de que ellos empujen la venta de los productos. Por lo general, las empresas agroindustriales medianas y pequeñas gastan la mayor parte de su presupuesto de marketing en actividades de comunicación tipo *push*.

c) Ferias y exhibiciones

La participación de empresas agroalimentarias en ferias y exhibiciones es una herramienta comunicacional importante, ya que permite que muchos potenciales compradores puedan interactuar directamente con el personal de la empresa con el fin de entender y conocer los beneficios y características de la oferta. Estos eventos permiten generar intercambio de información entre los participantes, ver lo que la competencia está haciendo, estrechar relaciones personales y evaluar directamente a los potenciales compradores.

No obstante los beneficios que genera para la empresa el asistir a estas ferias y exhibiciones, también hay ciertos problemas que deben ser considerados. Estos eventos tiene un alto costo y muchas empresas simplemente no tienen los recursos para asistir. Además, dada la enorme cantidad de ferias que existen es muy difícil decidir e identificar aquéllas que son efectivas.

IV Resumen

A través de este *Plan de marketing: Manual para empresas agroalimentarias medianas y pequeñas* se han entregado los elementos básicos para guiar sus decisiones respecto del tema de una forma coherente y eficiente. Se ha mostrado la importancia que tiene el realizar un análisis preliminar, donde la comprensión de aspectos estratégicos de la empresa y también del mercado es la base para el desarrollo de un PM correcto.

Este manual ha expuesto al lector distintos conceptos, todos ellos de alta relevancia para interactuar de una forma asertiva con profesionales del área del marketing. Es muy probable que en la formulación del PM las empresas agroalimentarias tengan que interactuar con otras personas e instituciones, por lo que la correcta utilización de la terminología será fundamental para que exista una buena comunicación.

Este libro fue compuesto en el programa InDesign CS3, se aplicó la tipografía Din Condensed y Berkeley. Las páginas interiores se imprimieron en papel bond de 80 gramos; la tapa, en couché opaco de 270 gramos. La encuadernación se hizo con costura al hilo y hotmelt.

Otros títulos de esta colección

**Puesta en práctica de un plan
de marketing**

Empresas agroalimentarias
medianas y pequeñas.

André Beaujanot Q.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA
E INGENIERÍA FORESTAL

