

**ESTUDIO DE MERCADOS
agroindustriales**



Para obtener ejemplares de esta publicación,
así como información sobre las actividades de la FAO
relacionadas con la comercialización agrícola,
dirigirse por escrito a:

Grupo de Mercadeo Agrícola
Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Roma, Italia

Facsímil: (39) 0657056850
Correo electrónico: AGS-Registry@fao.org
Sitio web: <http://www.fao.org/ag/ags/agsm/marksp.htm>

Esta publicación está disponible también en Internet en:
http://www.fao.org/ag/ags/agsm/markres_es.htm

3

Guía de extensión en comercialización

ESTUDIO DE MERCADOS agroindustriales

por
Andrew W. Shepherd

Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN
Roma 2003

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 de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

Prefacio

Antes de empezar cualquier proyecto de agroindustria, o antes de que uno existente decida expandir su línea de producción, es esencial que se tenga una comprensión del mercado para el producto proyectado. Los individuos y las empresas que transforman productos necesitan tener confianza en que la población aceptará y deseará comprar sus productos. Necesitan estar seguros de que pueden vender lo que producen a precios tales que les generen una buena utilidad. Necesitan tener una idea realista de las cantidades que pueden vender y estar seguros de que las instalaciones que construyan y de que los equipos que compren son los adecuados para esas cantidades, sin que haya marcados excesos o defectos. Necesitan saber en dónde pueden vender sus productos y la mejor manera de distribuirlos entre los consumidores. Por último, aunque no menos importante, necesitan tener certeza de que las materias primas, los otros ingredientes y el embalaje que requieren estarán disponibles cuando lo necesiten, a un precio que permita su procesamiento y comercialización en condiciones de rentabilidad.

Esta guía describe, en términos bastante sencillos, el tipo de investigación de mercados que los agroindustriales pueden llevar a cabo, y algunas de las formas de hacer tal investigación. La investigación de mercados nunca

puede garantizar el éxito de un proyecto, pero sí puede aumentar la probabilidad de que un negocio nuevo resulte lucrativo. Puede identificar, en las etapas iniciales, aquellos planes que tienen poca probabilidad de conducir a operaciones rentables.

La guía está dirigida a empresarios y empresas que planean desarrollar o expandir negocios agroindustriales de tamaño mediano. Se busca también que sea usada por bancos que necesitan conocer el potencial del mercado antes de conceder préstamos para agroindustria; por profesionales y firmas consultoras que ofrecen servicios de investigación de mercados en países en desarrollo y por agencias gubernamentales y encargados de las políticas interesados en el desarrollo del sector agroindustrial. Los extensionistas y las ONG que apoyan a individuos y a grupos que planean montar pequeños proyectos rurales de procesamiento también pueden hacer uso de secciones de esta guía.

Índice

Prefacio	iii
Agradecimientos	vii
1 ¿Por qué necesitamos investigación de mercados?	1
2 ¿Cuánto puede venderse, dónde y cuándo?	15
3 Investigación de las actitudes del consumidor frente a los productos	31
4 ¿Cómo se puede hacer atractivo el producto para los consumidores?	49
5 ¿Cómo se debe distribuir el producto?	65
6 ¿Cómo se debe promover el producto?	81
7 ¿Son factibles los planes de la agroindustria? ..	89
8 ¿Será rentable el negocio, y a qué precios? ...	101
Anexo 1 – Temas para la investigación de mercados	117
Anexo 2 – Un cuestionario para el consumidor	121
Lecturas adicionales	123

Figuras

1	Estimación del consumo total	23
2	Ejemplo de un formulario para prueba de degustación	43
3	Ejemplo de un formulario para investigación de precios	54
4	Márgenes y «recargos» (mark-ups)	76
5	Cálculo simple de la cuenta de ganancias y pérdidas	106
6	Análisis de flujo de caja	109

Recuadros

1	Tipo de productos agrícolas procesados	5
2	Producto, precio, lugar y promoción	7
3	La secuencia de la planeación del negocio	10

Agradecimientos

Durante su trabajo en el Programa de Voluntarios de la FAO, Martin Hilmi proporcionó invaluable ayuda mediante la revisión de la literatura disponible sobre este tópico y la propuesta de un boceto detallado de la guía. Stephen F. Jones tuvo la amabilidad de sacar a la luz su tesis inédita de 1983, *Marketing Research for the Agricultural and Food Sectors in Developing Countries* (Investigación de Mercados para los Sectores Agrícola y Alimentario en los Países en Desarrollo), que resultó ser muy útil, tal como sucedió con el trabajo también inédito de Morton Satin, *Business Plan for Small-Scale Agro-Industries* (Plan de Negocios para Agroindustrias en Pequeña Escala). Se hizo amplio uso de varios de los libros incluidos en el Anexo sobre «Lecturas adicionales». Merecen reconocimiento especial las diversas publicaciones sobre procesamiento de alimentos escritas por Peter Fellows así como los trabajos hechos para la FAO por Ian Crawford sobre Investigación de Mercados y Sistemas de Información (FAO Marketing and Agribusiness Text No. 4).

Los colegas Fellows, Hilmi y Jones hicieron todos ellos valiosos comentarios sobre un borrador inicial de esta guía, al igual que Roberto Cuevas-García, John Dixon, Michael Griffin, Miranda Jabati, Yoram Levtoy, Alexandra Röttger, Edward Seidler y Pieter Ypma.

Francesca Cabré Aguilar revisó con paciencia numerosos borradores. Tom Laughlin concibió la serie de «Guías de Extensión en Mercadeo» y fue el responsable del diseño de esta guía. Para terminar, muchas gracias a «Yuss» por las viñetas.

La traducción de esta guía al castellano ha sido efectuada por Iván Gutiérrez Restrepo, y Roberto Cuevas-García ha realizado la revisión editorial.

AWS

**1 ¿Por qué necesitamos
investigación de mercados?**

Aspectos principales en el Capítulo 1
¿Por qué necesitamos investigación de mercados?

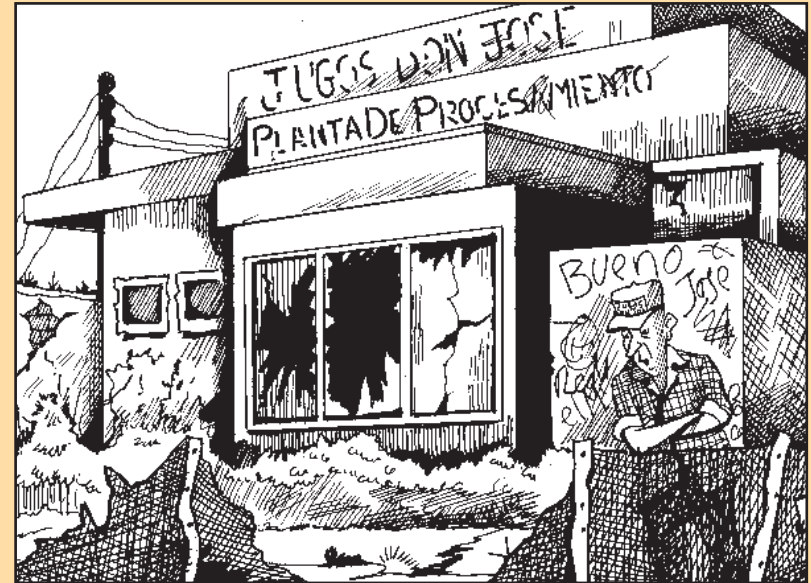
*Los proyectos agroindustriales se malogran a menudo.
La falta de investigación de mercados puede ser una de las razones.
El capítulo considera qué se entiende por «mercado»
y en qué consiste la investigación de mercados.*

*Los agroindustriales necesitan investigación
de mercados para ...*

- *identificar las oportunidades apropiadas para el procesamiento;*
- *tener confianza en que podrán cubrir los costos;*
- *confiar en que será posible vender la producción a precios lucrativos;*
- *estar seguros de que los consumidores aceptarán el producto y su presentación;*
- *identificar los problemas potenciales.*

*El capítulo concluye
con breves resúmenes de los Capítulos 2 – 8.*

*Algunas veces
la investigación de mercados
puede hacer la diferencia entre esto ...*



... y esto.

El procesamiento debe basarse en la demanda del mercado no sólo en la disponibilidad de materias primas.

INTRODUCCIÓN

¿A qué se debe que con frecuencia los proyectos de agroindustria no sean exitosos? A menudo, los proyectos de procesamiento no tienen en cuenta el simple hecho de que el producto tiene que ser vendido. Se empiezan las actividades porque son posibles técnicamente, porque están «de moda» en otros países y, quizás, porque existe abundancia de materias primas. El hecho de que la gente tenga que comprar el producto terminado y que hay que desarrollar formas de venderlo y de distribuirlo, son aspectos que generalmente reciben muy poca atención. Esta actitud puede conducir a disponer de una nueva y reluciente fábrica que pierde dinero porque no puede vender suficiente cantidad de productos procesados. Tales «elefantes blancos»¹ se encuentran en todos los países.

Los empresarios (hombres o mujeres) o las empresas privadas son, probablemente, los menos dados a cometer tal error porque ellos están invirtiendo su propio dinero en la planta de procesamiento. Más probabilidad de fallar tienen las instalaciones hechas por grupos o cooperativas con el apoyo de agentes externos tales como entidades



del gobierno, ONG o donantes. Generalmente, el sector privado empieza preguntándose: ¿podemos ganar dinero fabricando este producto, y si así es, cuánto ganaremos? Una manera importante de encontrar la respuesta es haciendo investigación de mercados. Los agentes externos, por otra parte, con frecuencia empiezan con el interrogante: «¿qué podemos hacer para ayudar a la gente en esta área?». Tal pregunta raramente conduce a una investigación detallada del mercado.

¹ Los elefantes blancos se consideraban sagrados. Los Reyes de Siam (Tailandia) acostumbraban recompensar a sus oponentes con elefantes blancos, los cuales, como no podían ser puestos a trabajar, resultaban extremadamente costosos de mantener.

La investigación de mercados es esencial antes de dar comienzo a cualquier proyecto de esta clase. Sin ella existe el riesgo de que los consumidores no necesiten o deseen el producto, o de que no les guste la forma como está empacado y presentado. Existe el peligro de que los minoristas no quieran vender el producto. Hay la

posibilidad de que el precio que el procesador quiera poner al producto sea demasiado alto como para que los consumidores puedan pagarlo.

También se necesita la investigación para asegurar que la elaboración agroindustrial pueda ser llevada a

Recuadro 1

Tipo de productos agrícolas procesados

PRODUCTOS LÁCTEOS Y ANIMALES

leche, leche agria, quesos, yogur, mantequilla, suero de búfalo (mantequilla clarificada), helado, salchichas, carne seca, huevos, carne ahumada, pescado

PRODUCTOS DE FRUTAS

jugos, jugos concentrados de fruta, bebidas gaseosas, mermeladas, gelatinas, fruta secada al sol, pulpas de frutas, cortezas de frutas, helados de chupete, hojuelas de banana fritas, salsa picante de mango, frutas confitadas, frutas en frasco o enlatadas

PRODUCTOS VEGETALES

salsa picante, pepinos, pasabocas, pasta de tomate, pasta de ajo, salsa de tomate y otras salsas, verduras en frasco o enlatadas,

PRODUCTOS DE GRANOS

pan (incluyendo el de harinas especiales) comidas y alimentos para niños, galletas, tortas, granos inflados (por ejemplo, crispetas, maíz pira, palomitas de maíz), pastas, productos de leguminosas

PRODUCTOS DE RAÍCES Y TUBÉRCULOS

hojuelas o tostadas de papa, yuca, malanga, etc.

PRODUCTOS MISCELÁNEOS

vinos, ponche, azúcares, dulces, miel, hierbas secas y especias, aceites de cocina, té, mantequilla de maní, jarabes, nueces secas y otros productos de nueces, aderezos fermentados (de pescado, de soya), leche de soya

cabo eficientemente y, por tanto, en forma lucrativa. ¿Están disponibles las materias primas cuando se necesitan a un precio tal que el procesador pueda pagar? ¿Están fácilmente disponibles otros ingredientes y materiales de empaque? ¿Se tendrán problemas con la construcción y la dotación de la fábrica?

Cualquiera de estos, o muchos otros problemas potenciales, es suficiente para conducir al fracaso a un agroindustrial. El propósito de esta guía es, por tanto, ayudar a empresarios, empresas, cooperativas, ONG y otros a entender el mercado para los productos que planean producir. De esta forma se espera que la agroindustria llegue a ser más lucrativa. La investigación de los mercados de exportación no se considera aquí. Las empresas deben tener bases sólidas en el mercado doméstico antes de pensar en exportar. Debe subrayarse también que la investigación de mercados no es una actividad que se agota en la etapa de planeación. Los agroindustriales deben hacer seguimiento a sus mercados como una actividad continua. Las condiciones del mercado pueden variar de la noche a la mañana y los procesadores necesitan estar al tanto de tales cambios.

Esta guía hace énfasis en la investigación que los procesadores pueden adelantar por cuenta propia. Sin embargo, en muchos países existen empresas y consultores especialistas en investigación de mercados. Las empresas u organizaciones que tienen planeado hacer grandes inversiones en procesamiento harían

bien en contratar tales especialistas. Esta guía puede, entonces, usarse para ayudar a los agroindustriales a identificar la clase de investigación que necesitan².

¿Qué es un mercado?

Para los propósitos de esta guía un «mercado» se define, en primer lugar, por las características de la demanda de los consumidores (es decir, lo que ellos quieren) por un producto. Esta definición incluye también los requerimientos de quienes están comprometidos con el abastecimiento de lo que los consumidores demandan, tales como las tiendas minoristas y sus mayoristas. En segundo lugar, el término «mercado» comprende también las acciones de los competidores, tales como la forma como ellos determinan sus precios, organizan su distribución y deciden sobre la promoción. Interpretar a los competidores es tan importante como interpretar a los consumidores.

Uno de los aspectos más importantes de la demanda es, sin duda, la cantidad de un producto que los consumidores desean comprar. Pero cuando se habla acerca de la demanda y del «mercado» se consideran muchos otros factores, tales como los reseñados en el Recuadro 2.

Un «mercado», tal como se lo trata en este libro, es, de acuerdo con lo indicado antes, un conjunto de

² Ver Fellows, P. J. y Axtell, B. (eds) páginas 64-68 para un análisis de los beneficios de hacer investigación por cuenta propia o de obtenerla contratando consultores externos.

Recuadro 2

Producto, precio, lugar y promoción

PRODUCTO

el sabor y otras propiedades de los productos preferidos por los consumidores; las cantidades, empaques y tamaños que los consumidores compran; la presentación, incluyendo las etiquetas; el nombre de marca.

PRECIO

precios mayoristas y minoristas de los competidores; respuesta a un nuevo producto en el precio de los competidores; variaciones en el precio de acuerdo con la ubicación y el tipo de consumidor; métodos de fijación de precios.

LUGAR

dónde y cómo vender el producto; ventajas de los diferentes tipos de distribuidor; cómo pueden ser abastecidos los distribuidores; necesidades de los distribuidores en cuanto a cantidad, entrega y precio; los costos incluidos en las distintas opciones de distribución.

PROMOCIÓN

la publicidad requerida; otras herramientas de promoción usadas, como las muestras gratis; costos incurridos en varios tipos de promoción.

características de la oferta y la demanda, y no un lugar físico. Para pequeños negocios tal «mercado» puede ser local; para negocios más grandes puede ser nacional. Para evitar confusión, cuando en este libro se quieren indicar lugares físicos de mercado se hará referencia a «plaza de mercado» o a mercados «mayorista» y «minorista».

¿Qué es investigación de mercados?

La investigación de mercados es el proceso de analizar un mercado con el fin de determinar las posibilidades de venta para un producto y cómo alcanzar el éxito con él. Puesto de otra forma, es el conjunto de actividades necesarias para obtener las informaciones requeridas sobre el mercado que se han señalado antes. Al nivel más elemental tal investigación puede comprender, simplemente, conversar con la gente del mismo poblado para determinar lo que ella desea comprar y cuánto puede pagar para comprarlo. En el nivel más sofisticado, las grandes empresas u organizaciones pueden hacer entrevistas persona a persona o por teléfono con miles de compradores potenciales. Sin embargo, ambas actividades tienen la misma finalidad: asegurarse de que un producto puede ser vendido y de que ello puede lograrse lucrativamente. Las actividades de investigación de mercados que serán consideradas en esta guía incluyen:

- encuestas a los consumidores;
- pruebas de degustación para ver si la gente acepta el producto, o para determinar qué gustos prefieren;
- entrevistas con minoristas y con mayoristas.

¿Por qué los agroindustriales necesitan la investigación de mercados?

La construcción de instalaciones para la agroindustria puede resultar muy costosa. Los empresarios independientes pueden verse abocados a destinar todos los ahorros de su vida al montaje de una pequeña fábrica. Los bancos pueden prestar considerables cantidades de dinero a nuevos negocios, o a negocios existentes con el fin de ayudarles a ampliar sus operaciones. Los gobiernos, ONG o donantes también pueden prestar o conceder apoyos cuantiosos. Con todo lo anterior en juego, nadie quiere que el procesador vaya a fracasar.

Aún así, como se ha visto, los negocios de procesamiento en las zonas rurales fracasan con frecuencia. ¿Por qué? Algunas de las razones pueden ser:

- errores en la determinación de las adecuadas oportunidades de procesamiento;
- altos costos fijos;
- altos precios de venta o, por el contrario, bajos precios de venta de la competencia;
- calidad del producto y del empaque;
- fallas en la identificación de los problemas potenciales.

Errores en la determinación de las adecuadas oportunidades de procesamiento.

Tal como se indicó al comienzo de este capítulo, a veces se da comienzo a actividades de procesamiento porque se dispone de

abundante cantidad de materias primas. En escasas oportunidades se les da comienzo debido a que una minuciosa investigación de mercados ha identificado especiales oportunidades. Esto podría conducir a que una empresa no sea capaz de identificar los productos más lucrativos que podría producir. Por ejemplo, puede llegar a decidir procesar jugo de piña porque existe abundancia de piña, y no ser capaz de detectar que procesar jugo de naranja podría ser mucho más lucrativo.

Altos costos fijos. Tal como se analiza en forma más detallada en el Capítulo 8, una fábrica necesita alcanzar un cierto tamaño de operación mínimo a fin de obtener productos finales a un precio que los consumidores estén en capacidad de pagar. Las instalaciones para procesamiento tienen una serie de *costos fijos* y de *gastos generales*, tales como el costo que representa la construcción de las instalaciones y la dotación de los equipos de procesamiento. A mayor cantidad de bienes producidos, menores son los costos fijos por unidad. Por otra parte, los *costos variables*, tales como el costo de las materias primas, aumentan en proporción a la cantidad procesada. La rentabilidad de una fábrica depende de su habilidad para hacer mínimos los costos fijos por unidad producida. Cuando la producción es significativamente inferior a la capacidad de la planta entonces los costos fijos por unidad se elevan hasta niveles no aceptables y la fábrica se ve obligada a cerrar. Se indican dos razones por las cuales los costos fijos por unidad pueden ser muy altos:

- la demanda por el producto es mucho menor que la capacidad instalada de la fábrica. Si se hace una buena investigación de mercados antes de comenzar la operación, debería ser posible planear el negocio de procesamiento de forma tal que su tamaño esté acorde con la demanda probable;
- la oferta de materia prima de buena calidad y precio es inferior a la que requiere la planta. Si, por ejemplo, el cultivo es estacional y su producción toma tres meses, ¿qué debe hacer la planta en el resto de año? Una investigación preliminar de la factibilidad de procesamiento debe incluir no solamente el estudio del mercado para el producto, sino también la seguridad de que habrá suficiente materia prima para mantener la planta funcionando cerca de su plena capacidad.

Altos precios de venta. Si las grandes fábricas son eficientes, pueden obtener ventajas de las «economías de escala». Esto quiere decir que al producir grandes cantidades se pueden repartir los costos fijos entre una cantidad considerable de productos. Las grandes plantas pueden, con frecuencia, adquirir equipos sofisticados de procesamiento que permiten obtener el producto final a un precio unitario muy inferior al que es posible con los equipos que los pequeños negocios están en capacidad de adquirir. Debido a estas economías de escala las grandes empresas pueden, con frecuencia, vender sus productos por mucho menos que los pequeños procesadores.

El precio al cual un agroindustrial estará en capacidad de vender el producto y obtener una utilidad tiene que ser conocido antes de hacer la inversión en la planta de procesamiento. En muchas ocasiones, en el pasado, las empresas agroindustriales han esperado retornos de la inversión muy altos determinando los precios más con base en deseos o en conjeturas que con el soporte de un análisis serio del mercado.

Calidad del producto y del empaque. El agroindustrial puede encontrar que sus productos no gustan a los consumidores, especialmente cuando los comparan con otros tipos del mismo producto que pueden adquirir en las tiendas locales. Podría haber muchas razones para ello: la materia prima disponible (por ejemplo, fruta para el jugo de frutas) puede ser de mala calidad o de una variedad que no es la indicada; otros insumos (por ejemplo, condimentos) pueden ser de una clase diferente de aquella a la que están acostumbrados los consumidores; el procesador puede tener problemas técnicos. Y aún cuando el producto sea de buen sabor para los consumidores, puede no ser comprado por estos porque no les gusta el empaque. Quizás estén acostumbrados a adquirir jugo de frutas en envases de 0.25 litros y no desean comprarlo en envases plásticos de 2 litros. Puede ser que la etiqueta no luzca atractiva y les haga pensar que si el procesador no está en capacidad de presentar una buena etiqueta también puede haber algo malo con el producto. De nuevo, antes de comprometerse con grandes inversiones es preciso confirmar la aceptabilidad del gusto del producto y de su apariencia.

Fallas en la identificación de problemas potenciales.

Es posible que un agroindustrial continúe experimentando problemas a pesar de que esté produciendo un producto atractivo y gustoso. Quizás las tiendas minoristas de la localidad no desean venderlo. Pueden argumentar que ya tienen tres variedades de jugo de fruta en sus estantes y que no quieren más. Posiblemente adquieren todos sus

abastecimientos a una única empresa mayorista, que les hace entregas semanales, y no deseen incomodarse en comprar directamente a ningún otro mayorista, aunque este sea local. Por otra parte, las tiendas pueden muy bien querer vender el producto pero solamente si tienen la posibilidad de disponer de un plazo de dos meses para pagar a partir de la fecha de recibo de la mercadería. Si el

Recuadro 3

La secuencia de la planeación del negocio

Aun cuando esta Guía está destinada principalmente a cubrir el tópico de la investigación de mercados, toca también, inevitablemente, aspectos más generales del desarrollo de un negocio agroindustrial, tales como la preparación de un estudio detallado de factibilidad. La investigación de mercados es un insumo esencial en tal estudio de factibilidad y en la preparación de un plan de negocios. La secuencia usual de planeación de negocios se resume a continuación:

1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- evaluación de las necesidades de información;
- investigación de mercados para obtener esta información;
- investigación de recursos existentes;
- investigación primaria con mayoristas, minoristas y otros grandes compradores;
- investigación primaria que incluya preguntas a los consumidores;
- grupos de degustación de los consumidores.

2 PLAN DE MERCADEO

delinear las acciones requeridas, esto es, las "4 Acciones Claves" – Producto, Precio, Lugar, Promoción.

3 PLAN DE PRODUCCIÓN

describir y calcular los insumos requeridos para que el negocio fabrique el producto, incluyendo las materias primas, los requerimientos de capital como fábrica, maquinaria y equipo, y las necesidades de personal.

4 PLAN FINANCIERO

- proyección del flujo de caja;
- proyección de la cuenta de ganancias y pérdidas;
- análisis del punto de equilibrio;
- fuentes de financiación.

UNA SUGERENCIA

Tomar medidas para que los resultados de la investigación se pongan por escrito aún cuando solamente se vaya a llevar a cabo un pequeño estudio

Presentar los resultados de investigación en forma organizada hace más fácil evaluar los hallazgos de la investigación y capacita para la identificación de las inconsistencias o contradicciones que requieren ulterior investigación. La estructura de un informe, que no tiene que ser muy extenso, variará de acuerdo con el producto y el mercado y la cantidad de detalle requerido. Un formato sugerido es el siguiente:

- *Breves antecedentes y descripción del producto propuesto.*
- *Productos existentes en el mercado y actitud del consumidor hacia esos productos. Fortalezas y debilidades de la competencia.*
- *Tamaño del mercado existente en la zona objetivo, por tipo de mercado, por producto, por tamaño de contenedor*

o envase, etc. con estimaciones del mercado potencial para el nuevo producto o productos.

- *Características importantes del mercado, tales como precio, calidad y empaque, y su habilidad para competir.*
- *Respuesta del consumidor a las pruebas de degustación.*
- *Métodos de distribución recomendados para su producto y costos de distribución.*
- *Técnicas de promoción empleadas por la competencia. Herramientas de promoción preferidas por la cadena de distribución.*
- *Conclusiones relacionadas con la adaptabilidad del producto al mercado, con recomendaciones sobre la mejor forma de determinar el precio, promover y distribuir el producto.*

agroindustrial tiene que pagar el suministro de la fruta en efectivo a los agricultores y a él sólo le pagan dos meses después de haber entregado el producto a los minoristas, seguramente va a experimentar problemas de flujo de caja (ver Capítulo 8).

También puede haber problemas de producción. El efecto de la oferta estacional de materias primas ya ha

sido mencionado, pero es posible que se encuentren dificultades con la obtención de otros insumos esenciales y que los flujos de caja deficientes ocasionen dificultades de corto plazo para atender los pagos. La determinación del precio de un producto puede comprometer también el éxito de una planta de producción. Los errores que se cometen en las etapas iniciales para determinar el precio al cual un producto puede ser vendido pueden conducir a

que la fábrica sea incapaz de obtener utilidad a los precios a los que los consumidores están preparados para pagar.

Las advertencias anteriores son sólo unos pocos ejemplos de las dificultades que probablemente tengan que enfrentar los agroindustriales si no llevan a cabo investigación de mercados. La cantidad de investigación requerida, varía, por supuesto, de acuerdo con el tamaño del negocio y del área que el negocio ve como mercado potencial. Alguien que planea poner en funcionamiento una panadería en una pequeña población necesitará, claramente, menos investigación que quien planea vender jugo de frutas en una ciudad. Pero de todos modos siempre necesitará hacer alguna investigación de mercado.

La investigación de mercados nunca podrá garantizar el éxito ni eliminar totalmente el riesgo. Sin embargo, puede reducirlo. Los costos de realizarla son relativamente pequeños si se comparan con el costo potencial de no hacerlo, que puede ser la pérdida de toda una inversión. Sin embargo, la investigación de mercados no debería ser vista sólo como una forma de minimizar los problemas. La buena investigación puede permitir la identificación de nuevos productos con posibilidades de ser producidos rentablemente. Puede ayudar a los agroindustriales a reducir costos al evitarles gastos innecesarios (por ejemplo, en empaques que los consumidores no demandan, o en etiquetado innecesario). Puede ayudar al agroindustrial a mejorar el gusto o apariencia de los productos de forma tal que más consumidores quieran comprarlos. Puede ayudar

a una empresa a encontrar cómo y dónde vender sus productos en la forma más eficiente y al mejor precio. Puede ayudar a tomar decisiones acerca de si es necesario hacer promociones y publicidad y cómo hacerlas. Finalmente, la investigación de mercados es un insumo importante para las decisiones acerca del precio al cual el fabricante debe vender el producto.

ESTA GUÍA

El Capítulo 2 examina en detalle las formas de estimar cuánto de un producto puede ser vendido. Esta tarea incluye identificar las cantidades de productos similares que ya se están vendiendo y determinar qué tanto de la demanda del consumidor está siendo abastecida. ¿Es estacional la demanda? ¿Quiénes son los compradores potenciales? ¿Se puede esperar que cualquiera pueda comprar el producto o que solamente los consumidores más opulentos pueden hacerlo? ¿Si el mercado ya está bien abastecido, qué tendrá que hacer el negocio agroindustrial para asegurarse de que sus productos sean comprados? ¿Es sensato producir una nueva marca de un producto bien abastecido?

El Capítulo 3 analiza cómo investigar las actitudes del consumidor hacia los productos que se planea producir.

Considera también cómo examinar la reacción del consumidor al sabor y apariencia de nuevos productos y cómo determinar si los consumidores los preferirían frente a productos similares ya disponibles.

El Capítulo 4 revisa la investigación necesaria para descubrir cómo debe presentarse el producto ante los consumidores. ¿Qué clase de producto desean los consumidores? ¿De qué calidad? ¿Qué tamaño de envase se requiere? ¿Qué clase y calidad de empaque? ¿Son necesarias las etiquetas, tanto para hacer el producto atractivo para los consumidores como por razones legales? ¿Sería buena idea usar una «marca registrada»?

El Capítulo 5 cubre la investigación de métodos de distribución del producto. ¿Cuáles son los mejores lugares para venderlo (es decir, supermercados, tiendas, mercados minoristas)? ¿Cómo se debe transportar y entregar el producto (por ejemplo, en cajas de cartón)? ¿Cómo varían los costos de acuerdo con el lugar de venta? ¿Con qué frecuencia deben hacerse las entregas? ¿Cuáles son las condiciones de negocio con los distribuidores potenciales? ¿Cuándo pagan, y qué tan pronto?

El Capítulo 6 considera cómo deben ser promocionados y anunciados los productos. ¿Se hace promoción o publicidad de alguna clase para los productos de la competencia? ¿Qué clase de promoción es la más apropiada para el producto, los distribuidores y los consumidores? ¿Cuáles son los costos correspondientes?

El Capítulo 7 revisa la factibilidad de producción y los costos de producción y comercialización. ¿Hay disponibilidad y se han identificado los costos de los equipos de procesamiento, materias primas y otros insumos (por ejemplo agua, electricidad, empaque)?

El Capítulo 8 examina formas simples de calcular si un negocio va a estar en capacidad de producir utilidades. Presta atención, también, a las formas de fijar los precios. El negocio de procesamiento necesita estar seguro de que puede obtener los precios ex-fábrica que necesita. ¿A qué precio minorista debe venderse el producto para alcanzar este precio ex-fábrica?; esto es, ¿cuáles son los costos entre la fábrica y el consumidor? ¿Qué opciones de precios tendrá disponibles el negocio? ¿Puede el negocio cobrar más de lo que realmente necesita? ¿Debería cobrar menos con el fin de atraer a los consumidores? ¿Cómo determina el negocio los precios para los diferentes tamaños del producto?

Los capítulos, y las actividades que es preciso llevar a cabo, se presentan aquí en forma secuencial. Esto, con el fin de facilitar la presentación de las distintas clases de temas. En realidad, por supuesto, muchas de las actividades de investigación de mercados descritas aquí (especialmente aquellas de los Capítulos 2, 4, 5 y 6) se realizan en forma simultánea. Cuando los investigadores visiten a los tenderos querrán cubrir los asuntos planteados en los cuatro capítulos. El Anexo 1 presenta un listado de temas con el propósito de ayudarles a adelantar esta tarea.

2 ¿Cuánto puede venderse, dónde y cuándo?

Aspectos principales en el Capítulo 2
¿Cuánto puede venderse, dónde y cuándo?

Los agroindustriales necesitan estar en capacidad de establecer el tamaño del mercado potencial, identificar el segmento del mercado que están en condiciones de abastecer y determinar quiénes serán sus competidores.

Este capítulo aconseja sobre cómo ...

- *reconocer a los mayoristas y minoristas potenciales;*
- *establecer qué cantidad de producto puede ser vendida;*
- *identificar el mercado para productos similares;*
- *descubrir la oferta existente*
y los distintos segmentos del mercado;
- *enterarse de la estacionalidad de la demanda.*

Con frecuencia, los mayoristas y los minoristas se complacen en colaborar con la investigación.



Debe usarse una lista de verificación con el fin de no olvidar ninguna pregunta.

EL ÁREA DE MERCADO POTENCIAL

Se necesita desarrollar expectativas realistas acerca de dónde se pueden vender los productos. No se debe ser demasiado ambicioso y tampoco se debe planear ir más allá de lo necesario para vender la producción, ya que esto aumentará los costos. Algunos de los aspectos que es preciso considerar cuando se van a identificar las localidades donde se va a vender son:

- *¿qué tan perecedero es el producto?* La leche, por ejemplo, es muy perecedera en climas calientes. El transporte hacia ciudades distantes tiene que hacerse en camiones refrigerados. El dueño de una pequeña lechería puede sentirse atraída por mejores precios en las ciudades pero puede que no cuente con leche suficiente para usar los camiones a plena capacidad, lo que, en consecuencia, eleva los costos;
- *¿quién consume el producto?* Muchos consumidores disponen de poco dinero. Con frecuencia, están en incapacidad de comprar artículos procesados tales como leche pasteurizada y jugos de frutas empacados, queso, fruta seca, o bocadillos. Por esto, el mercado potencial puede, dependiendo del producto, estar limitado a los sectores urbanos de más altos ingresos. El consumo de alimentos procesados es muy dado a variar de un grupo étnico a otro. La religión también

puede ser otro determinante importante de los patrones de consumo;

- *¿cuál es la competencia?* Es vital considerar los productos de la competencia. ¿Se está en capacidad de producir bienes que puedan competir en gusto y en apariencia con aquellos que son manufacturados por las grandes compañías o inclusive con productos importados? Si no es así se tendrán que vender los propios productos allí donde no estén disponibles los productos de calidad comercial. Por ejemplo, las grandes empresas están en capacidad de vender sus productos sólo a través de los supermercados en las grandes ciudades. Puede ser que tales artículos no estén disponibles en las tiendas más pequeñas, especialmente si son perecederos. De esta forma, es preciso estar consciente de concentrar las ventas en tiendas y poblados pequeños más bien que en los supermercados de las ciudades.
- *¿de qué transporte se dispone?* Este es un asunto muy importante. Se necesita tener seguridad de que siempre se dispondrá de transporte. Muchos pequeños y medianos negocios no encontrarán viable poseer y operar sus propios camiones y, por tanto, dependerán de servicios externos de transporte. ¿Son confiables esos servicios? ¿Qué rutas cubren? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto cuestan? ¿Son adecuados para productos alimenticios? ¿Cuáles son sus condiciones y términos de negociación? Es necesario dar respuestas a estos interrogantes a fin de poder investigar las localidades potenciales de venta.

REVISIÓN DE SALIDAS POTENCIALES DE MERCADO

Una vez que se haya definido la zona o área potencial de ventas, el siguiente paso es considerar cómo debería llegar el producto a los consumidores. Aquellos procesadores que trabajan en muy pequeña escala y que están localizados en un pueblo o en una ciudad menor posiblemente piensen que pueden vender directamente a los consumidores en una pequeña tienda o almacén vecino a su fábrica (por ejemplo, una pequeña lechería). Por otra parte, la plaza de mercado minorista local puede ser el lugar de venta indicado para algunas clases de productos. En la mayor parte de los casos, sin embargo, las tiendas minoristas son las que presentan mejores oportunidades para llegar a los consumidores. Una vez que se haya decidido vender a las tiendas minoristas, también se necesita decidir si se opta por venderles directamente o a través de los mayoristas, si es que tales mayoristas existen (estas opciones se discuten en mayor detalle en el Capítulo 5). También se puede considerar vender a instituciones gubernamentales tales como escuelas y hospitales y, dependiendo del producto, a hoteles, restaurantes, o abastecedores de establecimientos de comida rápida.

Hacer preguntas

Cuando se han identificado los posibles lugares de venta para los productos el paso siguiente es llevar a cabo un

examen detallado de esos lugares de venta. Dependiendo de la clase de producto y del número de lugares de venta potenciales identificados, debe planearse visitar todas las tiendas del sector. Sin embargo, los procesadores grandes que tienen en mente vender en un área amplia tendrán que tomar una muestra de las tiendas. No se puede aplicar una regla rígida para determinar el número de tiendas que deben constituir la muestra, pero es importante asegurarse de que se cubran todas las clases de tiendas (por ejemplo, supermercados, tiendas en estratos altos, tiendas de barrio en zonas urbanas, tiendas de pequeñas poblaciones). Cuando haya sólo unos pocos supermercados, todos deben ser contactados, si ello es posible, ya que con mucha seguridad serán los mayores distribuidores, y tomar una muestra de una reducida cantidad de ellos puede conducir a las más serias inexactitudes.

También es importante saber cuántas tiendas de cada tipo existen en el área, de forma tal que la información obtenida de las tiendas incluidas en la muestra pueda ser usada para hacer una estimación del tamaño total del mercado (ver Figura 1). Preferiblemente, su localización debería señalarse en un mapa con el fin de que sirva de ayuda para tomar la muestra de tiendas en las distintas áreas. Este mapa servirá también de apoyo más tarde cuando se dé comienzo a la promoción de los productos y a programar las rutas de entregas. El muestreo de los consumidores se analiza en el Capítulo 3. Se pueden aplicar técnicas similares cuando se haga el muestreo de los minoristas.

UNA SUGERENCIA

Recolección de información sobre demanda y cantidades vendidas

Es claro que no es factible pararse dentro o fuera de una tienda durante todo un día a contar qué cantidad de producto están comprando los consumidores. A fin de conseguir la información, es preciso entrevistar a los tenderos, a los administradores de supermercados o a los mayoristas. En esta labor debe tenerse en cuenta que:

- *Generalmente, los tenderos permanecen muy ocupados. Cuando ellos entienden la razón de la entrevista y el beneficio que les pueda traer, normalmente ayudan complacidos, pero tienen que dar prioridad a la atención a sus clientes y a otros asuntos relacionados con su negocio cotidiano. Debe reconocerse que se está pidiendo un favor al tendero y, por tanto, estar preparado para esperar hasta cuando él tenga algún tiempo disponible. Es probable que la entrevista sea interrumpida en varias ocasiones. Trate de escoger el momento en el que haya menos probabilidades de que la tienda esté ocupada.*
- *Los tenderos sospechan siempre de la gente que los visita a hacerles preguntas. Por tanto, un buen entrevistador no empieza haciendo preguntas desde el mismo comienzo. En muchas sociedades se acostumbra que cuando la gente se encuentra dedique algunos momentos a charlas amables de tipo social. Aún en donde esta práctica no es parte de la cultura, es buena idea destinar tiempo a explicar en detalle el propósito de la entrevista y a asegurar al tendero que la información que va a entregar será guardada en forma confidencial. Las preguntas delicadas deben hacerse al final de las entrevistas cuando los tenderos ya han empezado a confiar en el entrevistador.*
- *Haga que las personas que usted entrevista sientan que usted está interesado en lo que ellas tienen que decirle porque ellas son los «expertos». Tenga cuidado de emplear un lenguaje que ellos puedan entender y con el cual estén familiarizados.*
- *Trate de animar a los tenderos a que hablen con libertad acerca de sus negocios. Inspire respuestas más detalladas a sus preguntas con interrogantes de seguimiento tales como, «por favor, ¿podría decirme algo más?», o, «y, ¿eso, por qué?», o, «usted, ¿por qué no hace eso?», y esté listo a escribir de inmediato las respuestas.*

¿QUÉ CANTIDAD DEL PRODUCTO SE PUEDE VENDER?

Con el fin de estimar las ventas potenciales, la investigación deberá tratar de averiguar:

- ¿qué cantidades del producto ya están siendo vendidas en el área?
- ¿qué cantidades de productos similares se están vendiendo, y a qué precios? ¿Son productos que la gente puede dejar de comprar para adquirir su producto?
- ¿es la oferta de productos que son competencia adecuada para satisfacer la demanda, o hay escasez? En este caso, ¿se conocen planes para aumentar la oferta por parte de otros proveedores?
- ¿tiene el mercado diferentes segmentos de acuerdo con la clase y calidad del producto o de acuerdo con el tipo de consumidor? ¿Está el mercado potencial limitado a algunos tipos de compradores?
- ¿es estacional la demanda? Esto es importante. Si la demanda es altamente estacional, por ejemplo durante una festividad religiosa, las tiendas no querrán recibir entregas de mercadería sino hasta una fecha inmediatamente antes del comienzo de la festividad. El productor se verá entonces obligado a almacenar el producto durante períodos largos, con el correspondiente incremento en los costos.

Cantidades que se están vendiendo

En los términos más elementales, si se está planeando producir solamente para una pequeña localidad, es necesario hacer averiguaciones con los tenderos y también con los consumidores. Por ejemplo, si un pueblo no dispone de panadería esto puede ser una buena oportunidad para abrir una. El primer paso del proceso de investigación de mercados es determinar qué cantidad de pan se está vendiendo en la localidad. En este caso sería importante conocer la clase de pan que se está vendiendo. ¿Es pan fresco proveniente de una panadería de un pueblo vecino, o es pan empacado fabricado industrialmente en la ciudad? En este último caso, ¿preferiría la gente comprar pan fresco, o se decidiría por pan empacado porque es menos perecedero? ¿Desearían los consumidores una versión más fresca del pan empacado, o preferirían presentaciones más tradicionales?

De igual forma, es posible que haya campo para abrir una pequeña lechería y entonces puede hacerse una encuesta en las tiendas para determinar qué tanta leche de larga vida, condensada, evaporada o en polvo se vende. Sin embargo, no puede suponerse que una lechería pueda reemplazar todas las ventas de leche de larga vida con ventas de leche fresca. La gente puede preferir leche de larga vida porque es más duradera. En Tonga, en el Pacífico Sur, hubo renuencia a comprar leche fresca proveniente de la primera lechería del país porque, después de acostumbrarse a la leche de larga vida, los consumidores encontraron demasiado fuerte el

gusto de la leche fresca. En el Medio Oriente se usa la leche en polvo para preparar dulces y postres, de manera que un abastecedor de leche líquida no puede suponer que todo el mercado de leche es para leche fluida.

La gente tiende a tener una memoria que no es de fiar. También, cuando los tenderos venden una amplia gama de productos no se puede esperar que tengan en su cabeza el conocimiento exacto de cuánto venden de

UNA SUGERENCIA

Las visitas a las tiendas deben incluir también una evaluación de la idoneidad para vender los productos investigados

Cuando se visitan los minoristas para llevar a cabo la investigación de mercados debe aprovecharse la oportunidad no sólo para conseguir información sino también para decidir si se quiere vender en tales tiendas los productos investigados. ¿Como consumidor encontraría uno esta tienda como un lugar atractivo para hacer compras? ¿Es atractiva la exhibición? ¿Sería exhibido el producto en forma satisfactoria? ¿Tiene la tienda las instalaciones adecuadas para el producto (por ejemplo, exhibidor refrigerado)? ¿Da buena impresión la gente que trabaja en la tienda? ¿Es limpia la tienda y podría manejar el producto de manera higiénica? ¿Luce la tienda como un negocio dinámico, en crecimiento, o como uno que está a punto de clausurar operaciones?

cada uno de ellos. Por lo tanto, se puede solicitar a los tenderos grandes que revisen sus registros. Estos podrían ser las notas de despacho del abastecedor o los recibos de visita a un mayorista. Si es posible, se debe pedir al tendero que suministre información sobre las cantidades compradas durante los últimos doce meses.

En la práctica, sin embargo, los tenderos pueden no tener la capacidad, o no estar dispuestos a suministrar tal información. Es posible que revisar la información exija mucho del tiempo de los tenderos, o que simplemente consideren que la información es confidencial. Se debe tratar de hacer cálculos sobre sus ventas en una forma más sutil. Por ejemplo, se puede preguntarles cuánto vendieron el mes pasado y luego hacerles decir si ese mes mantuvo el promedio de ventas, o no. A renglón seguido, tratar de descubrir en cuáles meses son, por lo general, más altas las ventas y en cuáles meses son menores, y a cuánto alcanzan.

También puede ser de utilidad si se logra que los minoristas den una idea general sobre las tendencias de las ventas. ¿Han aumentado o disminuido las ventas anuales de los productos sobre los cuales se tiene interés? ¿Han aumentado su participación en el mercado algunas marcas en especial, y en tal caso, por qué?

A continuación se puede hacer un cálculo como el de la Figura 1. Es importante obtener información sobre las cantidades vendidas por cada uno de los tamaños.

Figura 1

Estimación del consumo total

Supóngase que los investigadores entrevistan la siguiente muestra de lugares de venta:

Los **cinco** supermercados de la zona;

Cinco de las **veinte** tiendas urbanas;

Diez de las **cincuenta** tiendas del pueblo.

Entonces, con base en la información obtenida en la muestra, se pueden hacer los siguientes cálculos ...

... para envases de litro de jugo de frutas

<i>Tipo de lugar de venta</i>	<i>Ventas totales en la muestra</i>	<i>Multiplicador</i>	<i>Ventas totales estimadas</i>
Supermercado	35 000 litros	1.0	35 000 litros
Tienda urbana	12 000 litros	4.0 (20÷5)	48 000 litros
Tienda de pueblo	9 000 litros	5.0 (50÷10)	45 000 litros
		Total	128 000 litros

... para envases de medio litro de jugo de frutas

<i>Tipo de lugar de venta</i>	<i>Ventas totales en la muestra</i>	<i>Multiplicador</i>	<i>Ventas totales estimadas</i>
Supermercado	17 000 litros	1.0	17 000 litros
Tienda urbana	7 000 litros	4.0 (20÷5)	28 000 litros
Tienda de pueblo	6 000 litros	5.0 (50÷10)	30 000 litros
		Total	75 000 litros

UNA SUGERENCIA

Hacer cuidadosamente el programa de entrevistas

Asegúrese de destinar suficiente tiempo al traslado de tienda a tienda y también el suficiente para observar alrededor de la tienda (si ésta es una de las grandes) antes de conversar con el propietario o administrador. No siempre las tiendas abren diariamente, o durante todo el día. Trate de averiguar con anticipación cuándo están abiertas. Observe también el vecindario de cada tienda y trate de darse una idea de cómo son sus clientes.

Es preciso saber no sólo que el tendero vendió el año pasado 3 000 litros de jugo de frutas en cartón, sino saber también cuánto de esas ventas se hizo en envases de un litro, cuánto en los de medio litro, etc.

Primero, es importante conocer si, para el producto que se está investigando, la tienda o el supermercado negocian directamente con productores o importadores o si compran a través de mayoristas. Algunos minoristas muy pequeños que trabajan en poblaciones menores pueden inclusive obtener sus suministros de minoristas más grandes de ciudades vecinas. En algunas ciudades grandes los mayoristas pueden disponer de grandes bodegas o almacenes a los que acuden los minoristas a conseguir sus abastecimientos. En otros casos, los mayoristas llevan a domicilio la mercancía con destino a

los minoristas. Cuando sea el caso que los minoristas compren únicamente a mayoristas, es necesario tener entrevistas bastante detalladas con estos últimos. Puede ser también que los mayoristas tengan inconvenientes para dar información precisa sobre las ventas a una zona en particular y probablemente no estén preparados para entregar datos sobre ventas a tiendas independientes. Esta información debe ser considerada confidencial y deberá ser obtenida en las mismas tiendas. Es posible que la información de los mayoristas sobre cantidades vendidas sea, por tanto, la de más utilidad para los agroindustriales grandes interesados en abastecer grandes áreas de un país.

Mientras que las entrevistas con quienes venden los productos son por lo general la mejor forma de obtener información sobre el tamaño del mercado, puede haber otros casos en los que la información útil ya esté publicada. Esto tiene aplicación, especialmente, para los negocios que planean abastecer todo un país, como, por ejemplo, las islas que son un estado, tales como las del Caribe o el Pacífico. En estos países, especialmente en donde no hay productores locales, las estadísticas de importaciones dan una indicación útil sobre el tamaño total del mercado. Sin embargo, siempre es aconsejable ser cauteloso con las estadísticas oficiales. Las clasificaciones aduaneras suelen ser bastante amplias y pueden dar cabida a productos distintos a los que interesan. Más aún, la exactitud de las estadísticas de importaciones suele ser cuestionada en muchos países. También puede disponerse

de datos oficiales sobre la producción nacional de una gama amplia de productos. Estos también deben usarse con cierta cautela, y, además, ser complementados con entrevistas con los tenderos. En algunos casos, pueden existir asociaciones de fabricantes o de comerciantes de los productos que interesan y a menudo ellas pueden suministrar información muy útil.

El mercado para productos similares

Muchos productos alimenticios procesados pueden no ser considerados como «esenciales» y muchos de ellos no son comprados en forma regular por los consumidores. Los bocadillos o pasabocas, los dulces o caramelos, las bebidas gaseosas, el helado, etc. no son vitales en las dietas de la gente y frecuentemente son comprados sólo cuando la gente tiene dinero sobrante. Lo que la gente adquiere depende de una variedad de factores tales como qué está disponible en la tienda, qué han comido y han disfrutado con anterioridad, o qué han visto en medios publicitarios. En muchas ocasiones una compra se hace «por un antojo». Algunas veces, si se pregunta a alguien a la salida de una tienda por qué ha comprado algún producto en especial, es posible que no tenga una explicación. Puede ser que sólo responda «sentí deseos de comprarlo».

En muchos casos, por tanto, se requiere tratar de identificar la demanda total para un rango más amplio de productos y no solamente para los productos que el interesado suministra. Por ejemplo:

- los productores de hojuelas de papa (crocantes) necesitan analizar todo el mercado para todos los bocadillos o pasabocas, y no únicamente para el mercado de hojuelas de papa;
- los productores de jugo de naranja necesitan examinar el mercado para todos los jugos de frutas, y no exclusivamente para el jugo de naranja;
- los productores de chupetes de helado tienen que considerar todo el mercado de helados, y no únicamente el de chupetes;
- los productores de salchichas necesitan tener en cuenta todo el mercado de carne y de productos cárnicos;
- los productores de salsa de tomate necesitan examinar el mercado de toda clase de salsas, y no exclusivamente el de salsa de tomate.

Por supuesto, para un productor de salchichas no será posible persuadir a la gente de que consuma únicamente salchichas y no otras carnes. Sin embargo, si la investigación de mercados indica que las ventas de salchichas son muy bajas, eso no quiere decir que no se pueda llegar a vender más salchichas. Convencer a la gente de que coma salchichas en vez de otra clase de carnes en una comida al mes puede ser más que suficiente para hacer lucrativo un negocio de producción de salchichas.

En consecuencia, al hacer las entrevistas a los tenderos se necesita conseguir información sobre las ventas corrientes del producto que se pretende producir,

e información sobre las ventas de otros productos que podrían ser sustituidos por el que se planea llevar al mercado.

La oferta corriente

Hay una gran diferencia entre el mercado para jugo de fruta envasado en el que las ventas anuales alcanzan 120 000 litros que equivalen a lo que la gente desea comprar, y un mercado en el que las ventas anuales también son iguales a 120 000 litros pero en el que las tiendas siempre tienen déficit de oferta pues se podrían vender hasta 200 000 litros si se llegase a disponer de una oferta adecuada. Por tanto, es preciso revisar los estantes de las tiendas para asegurarse de que ellas tienen suficiente inventario en exhibición, y confirmar también con los tenderos que siempre hay disponibilidad de provisiones.

Si se presenta una escasez de oferta, es recomendable averiguar con los tenderos la causa de la misma. Puede haber varias explicaciones. Por ejemplo, en una pequeña isla o en un pueblo en lo alto de una montaña es posible que las provisiones importadas lleguen cada dos semanas y que se agoten en la primera semana. En otros casos, puede presentarse escasez de materias primas importadas o de empaques. ¿Cómo explican esta escasez los proveedores a los tenderos? ¿Siempre se ha presentado esta insuficiencia en el abastecimiento, o es este sólo un problema temporal? Si ha habido escasez por un tiempo prolongado, ¿están los tenderos al tanto de los

planes de los proveedores actuales para aumentar la producción? Sin duda, si la demanda por un producto no es satisfecha por la oferta y otros productores o importadores no han planeado aumentar la oferta, puede haber en el mercado buenas posibilidades para un nuevo procesador. Si, de otra parte, un proveedor que trabaja en el mercado está a punto de terminar una nueva fábrica con capacidad de doblar la producción de esa empresa, el procesador nuevo que pretenda ingresar al mercado va a encontrar serios problemas.

Segmentación del mercado

Esta parte hace referencia a las distintas clases de productos y a los tipos de consumidores que las adquieren: es muy importante que los investigadores de mercados tengan en cuenta la segmentación del mercado. Si esto no se hace, hay un gran riesgo de sobreestimar el tamaño del mercado. En el caso del jugo de naranja, por ejemplo, existen en muchos países varios productos diferentes disponibles en las tiendas:

1. Jugo de frutas 100% natural;
2. Una combinación de jugo de frutas 100% natural y jugo reconstituido;
3. Jugo reconstituido en cartones, botellas, jarros o latas;
4. Jugo de naranja concentrado congelado;
5. Jugo concentrado en latas o botellas.

Es probable que cada una de las variantes anteriores sea atractiva para diferentes tipos de consumidores.

UNA SUGERENCIA

Preparar antes de la visita de investigación una lista de control de las preguntas que deben hacerse

La posibilidad de que se cometan errores de investigación puede reducirse asegurándose de que se tienen preparadas listas de control de preguntas antes de entrevistar a los tenderos o a los mayoristas. En el Anexo 1 se da un ejemplo de tal lista de control. Debe tratarse de incluir en esa lista todas las preguntas que se necesite hacer. Sin embargo, mientras se esté hablando con los tenderos pueden surgir nuevos interrogantes, por lo que es preciso dejar espacio para poder insertar preguntas adicionales y sus respuestas.

Puede esperarse que los más pudientes, quienes prefieren y pueden pagar productos «frescos», prefieran los N^{os.} 1 ó 2. Los consumidores más pobres pueden comprar sólo el N^{o.} 5, en parte porque este puede ser el único producto de jugo de frutas disponible en poblados y en distritos pobres de las ciudades, y en parte porque es lo único que pueden comprar. De este modo, cuando se esté haciendo la investigación sobre el tamaño del mercado es preciso desagregar éste en distintas categorías. También se necesita saber cuáles tipos de productos se venden en cuáles sectores y en cuáles tiendas. La investigación cuidadosa permitirá tener seguridad de que no se sobreestimaré el mercado para el producto que se pretende vender y evitará también que

más tarde se cometan errores tales como tratar de vender jugo «fresco» costoso en sectores que no son los indicados.

Estacionalidad

No es suficiente saber que cada año se venden 120 000 toneladas de jugo de frutas. También se necesita saber si ello representa 10 000 toneladas por mes o si en algunos meses se venden 15 000 toneladas y en otros sólo 5 000. En aquellos lugares en donde la demanda es estacional las adquisiciones de los tenderos también deben serlo. Cuando la demanda de los consumidores es baja los tenderos no van a querer comprar productos en cantidades que no puedan vender. Cuando la demanda es alta querrán estar seguros de que se les podrá abastecer en cantidades suficientes. Pregunte a los minoristas sobre la estacionalidad y verifique la información que le entregan pidiéndoles cifras de ventas mensuales.

Es necesario decidir si se ajusta la producción de la fábrica para atender la demanda estacional. Normalmente esto dependerá del grado de perecibilidad del producto. Por ejemplo, es posible que los alimentos enlatados no causen problemas ya que tienen larga «vida de estante»³ y fácilmente pueden ser almacenados. Los productos lácteos y algunos cárnicos, los jugos y aún algunos

³ «Vida de estante» es la cantidad de tiempo que un producto puede ser guardado sin deteriorarse o perder su inocuidad y calidad y pueda ser vendido. La mayor parte de los productos alimenticios tienen una fecha límite de «venta» o de «consumo», después de la cual no pueden ser vendidos.

bocadillos, por otra parte, tienen un tiempo de conservación (conocido también como vida de estante útil) relativamente corto. Otra consideración importante que debe hacerse es la relacionada con la capacidad del negocio para financiar inventarios. Si se están fabricando productos y éstos no se están vendiendo porque la demanda por ellos es estacional, entonces en la fábrica se está gastando dinero en materia prima y en mano de obra y no se están recibiendo ingresos por concepto de las ventas. Es posible entonces que se requiera un préstamo bancario para financiar las existencias (ver cálculos de flujo de caja en el Capítulo 8); en forma alternativa puede decidirse si se reduce la producción o incluso, si se suspende temporalmente la operación.

La demanda estacional para unos pocos productos puede ser bastante marcada. Por ejemplo, en países que tienen estaciones muy definidas generalmente se puede esperar que las ventas de helado, jugos y otras bebidas sean mucho más altas en verano que en invierno. Es claro que la gente es más dada a tomar mayor cantidad de bebidas en el verano, pero también puede haber algunas tendencias estacionales que son menos obvias; por ejemplo, el consumo de productos por parte de los niños puede depender de si ellos están en día festivo o en día escolar. En Tailandia, por ejemplo, el 25 por ciento de la leche es consumido por niños en sus escuelas; el consumo de leche tiende a descender durante los días de asueto.

28 La gente que vive en las áreas rurales de los países en desarrollo tiene, por lo general, más dinero disponible

en la época de cosecha y menos cuando corresponde pagar las matrículas escolares. Muchos países exigen que a los trabajadores se les pague el salario de un 13^o mes y en algunos inclusive un 14^o. Estos ingresos adicionales también pueden tener influencia sobre cuánto

ADVERTENCIA

Cuando se fabrica un producto que resulte ser muy popular, es inevitable que otros lo copien. Por tanto, se debe considerar el posible impacto de la competencia, que podría afectar las ventas y los precios que se pudieran cobrar.

En forma similar, en donde existan proveedores de los productos que se planea producir, será necesario considerar la posible reacción de ellos ante la nueva competencia. Si ellos son grandes compañías nacionales y los planes son abastecer sólo una pequeña área local, probablemente no se preocuparán. Pero si la meta es apoderarse de una parte significativa de un mercado regional o nacional los competidores pueden responder de forma tal que dificulten el éxito del proyecto. Por ejemplo, pueden aumentar sus gastos en promociones y en publicidad. Pueden reducir temporalmente sus precios. Es posible que tales reacciones tengan impacto significativo sobre las cantidades que el negocio pueda vender y los precios que éste pueda cobrar.

de un producto compra la gente. Por tanto, es necesario preguntar con mucho detalle a los tenderos sobre la estacionalidad y tratar de conseguir la mayor información posible sobre sus despachos semanales y mensuales; cuando parezca que ha habido un período en el que ellos han comprado mucho menos, es necesario encontrar el por qué. ¿Se debió a que en el pasado habían ordenado demasiada cantidad, o a que sabían que la demanda sería baja? En algunos casos la estacionalidad de la demanda puede ser muy pronunciada. Esto ocurre normalmente cuando los productos son consumidos principalmente durante festividades especiales.

Por supuesto, no sólo la demanda puede ser estacional. También es probable que la oferta de materias primas para los agroindustriales lo sea. Si se planea producir un producto perecedero con materias primas que solamente están disponibles en un corto período y éste corresponde a aquél en el que la demanda es baja, entonces es claro que se necesita hacer una reconsideración de los programas. Por ejemplo, una posibilidad sería la de usar las materias primas disponibles para producir algo con más larga vida de estante.

LLEGAR A CONCLUSIONES

El llevar a cabo el proceso de investigación indicado antes puede ayudar a decidir si existe o no un mercado potencial para la clase de producto que se planea producir y si parece práctico abastecer ese mercado. Se debería tener una buena idea sobre:

- El mercado total para el producto en el área geográfica que se puede abastecer y si la demanda está completamente satisfecha por parte de los proveedores existentes.
- Las cantidades que se venden por cada tamaño de empaque.
- Los períodos cuando la demanda es alta y las épocas en que ésta es baja.
- El mercado potencial si es posible persuadir a los consumidores de comprar el producto en vez de algo diferente (por ejemplo: salsa picante en vez de salsa de tomate).
- Las clases de productos similares que se venden y cuándo, dónde y a quién se venden.

En este punto se puede llegar a conclusiones básicas, tales como:

- El mercado total de jugo de naranja empaquetado es de cerca de 100 000 litros y el proyecto planea producir sólo

5 000 litros por año. No debería haber mucho problema en capturar sólo el cinco por ciento del mercado.

- El mercado total de jugos de frutas envasados es de 100 000 litros por año pero solamente 20 000 de ellos son de jugo de naranja. El negocio planea producir 5 000 litros. ¿Es el producto lo suficientemente bueno como para apoderarse del 25 por ciento del mercado?
- El mercado anual total es de cerca de 10 000 cartones, pero se planea producir 20 000. Es claro que es necesario reconsiderar los planes.
- Nadie vende hojuelas de malanga, pero el mercado de bocadillos o pasabocas es de cerca de 200 000 bolsas por año, así que si se logra tener un buen producto será posible vender 10 000 bolsas de malanga en hojuelas.
- Nadie vende dulces de frutas. Es posible persuadir a los niños compradores de chupetes, barras de chocolate, etc., de que ocasionalmente compren dulces de fruta, pero no hay seguridad de poder hacerlo.
- Se había planeado elaborar queso, pero todo parece indicar que la demanda de queso es muy baja. Sin embargo, varios tenderos manifestaron que ellos quisieran vender yogur pero han tenido dificultad para encontrar un proveedor. ¿Se podrá producir yogur?

Si la investigación inicial convence de que existe un mercado potencial para el producto, entonces se ha ganado la mitad de la batalla. Pero se requiere mucha más información antes de comenzar a sentirse confiado del éxito. ¿Aceptarán la gente el producto? ¿Se estará en capacidad de ofrecer el producto como lo quieren comprar

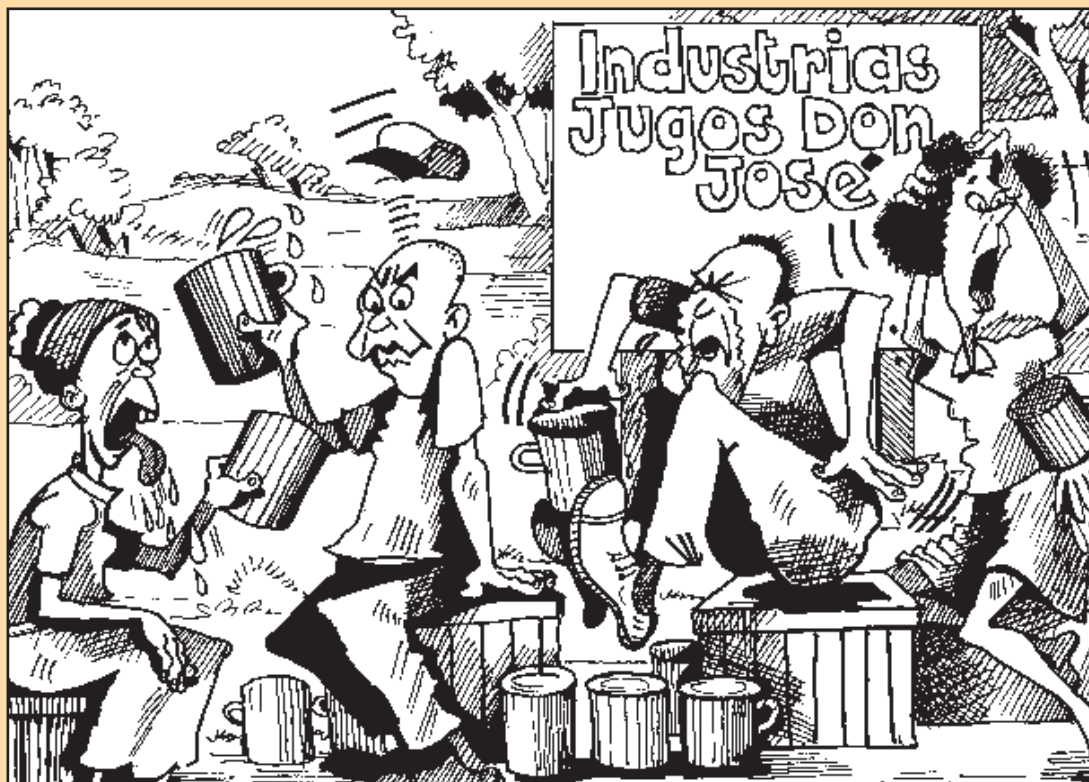
los consumidores, y al precio justo? ¿Lo venderán los tenderos? ¿Qué clase de publicidad deberá hacerse? Aspectos como éstos serán considerados en los siguientes capítulos.

3 Investigación de las actitudes del consumidor frente a los productos

Aspectos principales en el Capítulo 3
**Investigación de las actitudes del consumidor
frente a sus productos**

Antes de dar comienzo a la producción comercial se debe tener seguridad de que los consumidores querrán comprar los productos. El capítulo analiza ...

- *cómo hacer las encuestas y las entrevistas a los consumidores para determinar qué compran, dónde y cuándo;*
- *diseño de los cuestionarios para las encuestas a los consumidores;*
- *organización de pruebas de degustación respecto a preferencias en relación con el sabor, aroma, textura, etc;*
- *examen de la reacción de los consumidores respecto al tamaño de envase y al etiquetado.*



Es importante examinar las reacciones de la gente frente a los productos antes de proceder a producir a la máxima escala.

INTRODUCCIÓN

Tal como se ha visto en el Capítulo 2 y como se analizará de nuevo en los siguientes capítulos, mucha información de mercados puede ser obtenida de la observación que se haga de la situación existente en las tiendas y de interrogar a los minoristas y a los mayoristas. Sin embargo, este tipo de investigación se perderá si, cuando se llegue a vender los productos, la gente no los compra. Antes de invertir en una fábrica se debe tener seguridad de que la gente querrá comprar lo que se va a producir, y que continuará comprándolo. Para lograr este grado de confianza es deseable tanto hacer encuestas entre los consumidores como hacer los preparativos para que los consumidores degusten los productos y den su opinión.

ENCUESTAS DE OPINIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Las encuestas de opinión de los consumidores se usan para determinar:

- *quién compra ciertos productos y dónde los compra.* Es necesario decidir en dónde se van a vender los

productos. Algunos pueden ser adquiridos por casi todo el mundo en casi cualquier tienda. Otros, sin embargo, sólo pueden ser comprados por la gente más pudiente que tiende a vivir en determinadas zonas de la ciudad. En este caso, es preciso asegurarse de que los productos se vendan en las tiendas de esas zonas. Tal como se indicó en el Capítulo 2, mucha de esta información puede obtenerse con las entrevistas que se hagan a los minoristas, pero entrevistar a los consumidores puede permitir hacer una doble revisión de la información conseguida;

- *qué piensa la gente de los productos de la competencia.* ¿Qué piensan sobre los productos que van a competir con los que se ofrecen? ¿Qué tienen de bueno; qué tienen de malo? ¿Qué piensa la gente sobre el empaque? ¿Qué tan importante es el precio en las decisiones de la gente cuando va a comprar? ¿Varían las actitudes de la gente frente a las distintas características de los productos de acuerdo con sus ingresos, con el lugar en donde viven, y en donde compran?
- *cómo compra la gente los productos de la competencia.* ¿Qué tamaño prefieren? ¿Hacen compras con regularidad o sólo en ocasiones especiales? En este caso, ¿en cuáles? Esta información es importante porque permite planear la producción y programar los despachos. Por ejemplo, en el caso de un producto claramente perecedero como el yogur, si la gente lo compra para consumirlo en el fin de semana será prudente abastecer las tiendas los días jueves o viernes y nunca en lunes por la mañana. Algunos

productos pueden ser adquiridos en especial para días festivos y fiestas religiosas y ello exigirá organizar los despachos de forma que se ajusten a tales períodos de alta demanda.

Los cuestionarios para los consumidores se usan principalmente cuando el tipo de producto que se va a vender ya está bien posicionado en el mercado. Si la gente nunca ha probado ni usado la clase de producto que se planea producir, será difícil para ella responder a las preguntas que se le hagan sobre el mismo. Para un producto con el que la mayor parte de la gente esté familiarizada, tal como jugo o mermelada, es relativamente fácil hacer las preguntas y obtener información útil.

Realización de una encuesta

Antes de llevar a cabo una encuesta de consumidores potenciales es necesario decidir a quién se va a encuestar y cómo se va a llevar a cabo la encuesta. Si se decide usar cuestionarios, también es necesario diseñar los mismos de forma tal que provean la información que se necesita.

En países desarrollados se hace frecuente uso de las entrevistas por teléfono. Sin embargo, esto rara vez es adecuado para países en desarrollo. Normalmente se tiene que entrevistar personalmente a los consumidores, bien en forma individual o como miembros de un grupo. Para procesadores pequeños y medianos posiblemente

es más fácil hacer entrevistas individuales que prepararse para agrupar gente, lo que generalmente es más difícil. Este capítulo se concentrará en entrevistas individuales, si bien se puede pensar en invitar grupos de personas para que asistan a reuniones en las cuales se puedan analizar las actitudes hacia los productos de los competidores. Estos grupos también pueden ser aprovechados para analizar posibles «marcas» para los productos propios (ver Capítulo 6).

Evidentemente, no es posible entrevistar a todos los clientes potenciales. Por esta razón, será necesario tomar una muestra. El tema del muestreo es bastante complejo y objeto de mucho debate entre los profesionales de la investigación de mercados. Para organizaciones pequeñas es suficiente observar unas pocas reglas básicas⁴:

- haga las entrevistas en forma sistemática;
- haga las entrevistas en una localidad que sea relevante;
- use técnicas simples de muestreo;
- limite las entrevistas a clientes potenciales;
- estratifique;
- reduzca al mínimo los costos.

⁴ Las grandes empresas que desean entender este tópico con mayor profundidad pueden referirse al Capítulo 7 «El muestreo en la investigación de mercados», FAO, 1997 (ver «Lecturas adicionales»).

Asegúrese de hacer las entrevistas en forma sistemática. Pararse en la calle o en una plaza de mercado y hablarle a la gente que se ve allí puede producir resultados sesgados. Por ejemplo, si el entrevistador es un hombre, puede preferir entrevistar a las mujeres más atractivas; al contrario, una mujer puede inclinarse a entrevistar a los hombres más guapos. Probablemente ninguno de los dos enfoques pueda dar una visión precisa sobre la opinión de la gente acerca del producto que se planea producir. Es necesario decidir con anticipación cómo se seleccionará la gente que se va a entrevistar, usando sencillas técnicas de muestreo (ver abajo).

Haga las entrevistas en una localidad que sea representativa. Si no se tiene idea acerca de dónde será posible vender el producto, entonces es probable que se necesite hacer una encuesta al azar de toda la población en una zona particular. Sin embargo, si se planea vender el producto a través de supermercados puede ser buena idea entrevistar a las personas cuando salen de éstos.

Use técnicas simples de muestreo. El método más simple consiste en entrevistar en forma estructurada a la gente. Por ejemplo, si se decide entrevistar el diez por ciento de toda la gente que sale de un supermercado en un día determinado, entonces se podría entrevistar al primero que sale, al undécimo, al vigésimo primero, al trigésimo primero, etc. Esta técnica elimina el posible



Las entrevistas sistemáticas, como interrogar a cada décima persona ...



... evita el riesgo de que el entrevistador seleccione la gente más atractiva para las preguntas.

sesgo que puede causar el entrevistador al decidir entrevistar a una persona sólo porque le parece simpática o porque luce amable y dispuesta a cooperar. Sin embargo, el problema con este método es que es difícil entrevistar a alguien y al mismo tiempo contar la gente que sale de la tienda, lo que puede exigir emplear dos entrevistadores.

Limite las entrevistas a clientes potenciales. Las entrevistas deben concentrarse en la gente que se percibe como más dada a comprar los productos de nuestro interés. Por ejemplo, es probable que la mayor parte de las compras de helados de chupete sean hechas por niños (deben confirmarse las ideas que se tengan acerca de los clientes potenciales hablando previamente con los tenderos) o por los padres para sus niños. Es más útil entrevistar niños, solos o con sus padres, cuando ellos salen de la tienda. Más obvio aún, como es poco probable que los niños compren cerveza, es poco útil entrevistarlos sobre cerveza. En los ejemplos anteriores, por tanto, debería entrevistarse cada décimo niño acerca de los helados de chupete y cada décimo adulto sobre la cerveza.

Muestras estratificadas. Supóngase que se entrevista a cada décimo niño que sale de un supermercado con el fin de hacerle preguntas acerca de los helados de chupete. Al final del día se tendrá que se han entrevistado quince niñas y cinco niños. Puede haber razones para esto que nada tienen que ver con los

helados. Por ejemplo, puede ser que la tienda esté en la vecindad de una escuela de niñas o que los padres acostumbren pedir a sus hijas que les hagan compras (es posible que las niñas vayan a la tienda a comprar otros artículos). Sin embargo, es probable que una muestra de quince niñas y cinco niños no sea representativa de todos los niños que compran en todas las tiendas en donde se pueden vender los helados. Este problema puede superarse tomando una muestra estratificada en la cual se planea entrevistar diez niñas y diez niños. Se empieza entrevistando cada décimo infante hasta cuando se haya conversado con diez niñas. Hecho esto, se entrevistan únicamente niños. Otras formas de estratificar incluyen edad e ingresos. Por ejemplo, se puede hacer una ulterior estratificación de la muestra de niños planeando entrevistar cinco niños y cinco niñas menores de once años y cinco de cada grupo de edad superior a los once años.

Reduzca al mínimo los costos. La cantidad de investigación que podremos hacer sobre el consumidor está, por supuesto, relacionada con el tamaño esperado del negocio. El número de entrevistas que se necesita hacer dependerá de qué tan grande es el área que se pretende abastecer y de la cantidad de dinero y tiempo que se puede permitir en entrevistas. Es claro que si el producto no es comprado por mucha gente será necesario hacer más entrevistas que en el caso en que el producto es adquirido por mucha gente. Por ejemplo, si se entrevistan cincuenta personas quizá se encuentre

que casi todas comen pan y que solamente diez toman yogur. Después de un tiempo, se descubrirá que no es mucha la información útil que se va a obtener haciendo más entrevistas y que es el momento de detenerse. Entrevistar gente en un lugar público es más eficiente en términos de costo que visitarlos en sus hogares, pero si se requiere hacer bastantes preguntas las entrevistas en los hogares son más indicadas (es poco probable que la gente quiera permanecer de pie en la calle respondiendo preguntas por más de unos pocos minutos). El muestreo al azar de la gente de acuerdo con sus direcciones es oneroso por los costos que representa ir de un hogar a otro. Las entrevistas pueden concentrarse en pocas zonas escogidas al azar (es decir, muestreo por conglomerados)⁵ o se pueden hacer entrevistas sólo en aquellas partes de la ciudad en donde se crea que será posible vender el producto.

Diseño de los cuestionarios⁶

Éste debe ser diseñado en forma tal que la información que se obtenga de cada entrevista pueda ser comparada con otras y que buena parte de ella pueda presentarse en forma de cuadros de datos. Si se está planeando un pequeño negocio y el propietario de este es el encargado de hacer las entrevistas, de todas maneras es necesario preparar una guía. Si se va a

emplear gente para hacer las entrevistas, estas personas deben recibir un cuestionario muy claro con instrucciones para hacer las preguntas de forma que correspondan de la manera más exacta posible a como están escritas. El cuestionario debe ser claro y fácil de entender, así como tan breve como sea posible. Aparte de unas pocas preguntas iniciales de cortesía, no debe contener interrogantes que no sean útiles para la planeación del negocio.

En la planeación del cuestionario es necesario:

- decidir sobre la información requerida (ver comentario anterior);
- decidir a quién se desea entrevistar (ver comentario anterior);
- decidir sobre las preguntas y su redacción;
- ordenar las preguntas en forma razonable;
- revisar la extensión del cuestionario;
- ensayar previamente el uso del cuestionario.

Las clases de preguntas que se pueden hacer incluyen:

- preguntas introductorias;
- preguntas cerradas;
- preguntas de selección múltiple;
- preguntas con varias opciones;
- preguntas abiertas;
- combinación de preguntas abiertas y de selección múltiple.

⁵ Ver FAO, 1997 página 74.

⁶ Ver Capítulo 4, FAO, 1997 para mayor detalle.

Preguntas introductorias. Son preguntas de cortesía que se hacen al comienzo para dar confianza a la persona que se va a entrevistar. Por ejemplo ...

«Estamos haciendo una investigación acerca de los jugos de frutas que la gente desea comprar. ¿Tendría inconveniente en ayudarnos respondiendo unas pocas preguntas?»

Preguntas cerradas. Estas preguntas tienen como respuesta un «sí» o un «no» y pueden ser usadas para establecer aspectos básicos. Por ejemplo ...

«¿Bebe usted jugo de naranja?»

Preguntas de selección múltiple. Exigen que la persona entrevistada escoja una respuesta de una lista de posibles respuestas que se han seleccionado previamente. Por ejemplo, la pregunta ...

«¿Con qué frecuencia compra jugo de naranja?»

permite varias respuestas, entre las cuales están ...

- más de una vez por semana
- aproximadamente una vez por semana
- una o dos veces al mes
- menos de una vez al mes

o se puede preguntar ...

¿Cuál jugo de naranja le gusta más?

Jugo ABC Jugo XYZ Jugo Don José

Preguntas con varias opciones. Estas son un tipo de preguntas de selección múltiple en que las personas entrevistadas pueden dar respuestas enmarcadas en una escala de posibilidades, tales como ...

horrible malo bueno muy bueno fantástico

Es posible pedir a la gente que clasifique la importancia de una característica del producto. Por ejemplo ...

«El contenido de azúcar en el jugo de frutas es para mí»

sumamente muy no muy nada
importante importante importante importante importante

Otros enfoques pueden incluir ...

«El jugo ABC es»

excelente muy bueno bueno regular malo

O ...

«El jugo ABC es mejor que el jugo Don José»

firmemente de acuerdo	de acuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	firmemente en desacuerdo
_____	_____	_____	_____✓_____	_____

Nota: Las preguntas de selección múltiple tienen la ventaja de que simplifican el análisis estadístico del cuestionario. Tienen la desventaja de que obligan a la gente a dar respuestas que quizás realmente no quieren dar. Por ejemplo, para responder la pregunta sobre cuál jugo se prefiere algunas personas pueden querer decir «Me gusta el jugo ABC, lo mismo que el jugo Don José, pero el jugo XYZ es horrible» (En este caso el problema puede evitarse cambiando la pregunta por «¿cuál de los siguientes jugos le gusta?», aunque, por supuesto, la información obtenida no será exactamente la misma.)

Preguntas abiertas. Estas son preguntas en las que el entrevistador escribe la respuesta que da quien responde. Es difícil hacer un análisis estadístico de las respuestas a tales preguntas pero ellas pueden suministrar información útil, por ejemplo, revelando aspectos sobre los cuales no se había pensado antes.

Combinación de preguntas abiertas y de selección múltiple. Estas preguntas se parecen a las de selección múltiple pero tienen un espacio en blanco para una respuesta no prevista al momento de diseñar el cuestionario. Por ejemplo, puede suceder que haya respuestas a la pregunta distintas a las anotadas en la lista:

«¿Cuál es la razón por la cual compra jugo ABC?»

- _____ el sabor
- _____ el precio
- _____ el empaque
- _____ el prestigio de la compañía ABC
- ✓_____ otras les gusta a mis hijos

Es necesario que el cuestionario siga una secuencia lógica. Por ejemplo, antes de preguntarle a la gente qué clase de jugo compra se necesita establecer si en realidad la gente compra jugo de frutas. La secuencia lógica es la siguiente ...

1. ¿Bebe usted jugo de frutas?
2. ¿Qué marca de jugo de frutas consume normalmente?
3. ¿Qué es lo que le gusta de esta marca?
4. ¿Qué le haría considerar comprar una marca diferente?

... comparativamente, la secuencia siguiente no es lógica y es más difícil de manejar ...

1. ¿Qué le haría considerar comprar una marca de jugo de fruta diferente a la que compra actualmente?
2. ¿Qué le gusta de la marca que consume normalmente?
3. ¿Qué marca consume normalmente?

Una vez que se ha diseñado el cuestionario es preciso ensayarlo primero con algunos amigos. ¿Entienden ellos las preguntas? ¿Pueden responder las preguntas sin dificultad? ¿Estarían dispuestos a permanecer de pie durante el tiempo que toma responder las preguntas? Una vez se haya hecho esta prueba con amigos, el cuestionario debe corregirse, si es necesario, antes de decidirse a ponerlo en práctica en un mercado o en las afueras de una tienda.

Nota: En el Anexo 2 se da un ejemplo de un cuestionario para consumidores.

PRUEBAS DE DEGUSTACIÓN

Cuándo hacer pruebas de los productos

Es buena idea hacer encuestas a consumidores antes de organizar la degustación. La encuesta puede decir mucho acerca de lo que la gente espera de un producto y puede permitir cambiar la fórmula del producto para satisfacer las preferencias del consumidor.

La necesidad de hacer pruebas de degustación dependerá de la clase de productos que se planea comercializar. Los productos que tienen más o menos el mismo sabor en todas partes requieren pocas o ninguna prueba de degustación previa, pero los alimentos que dependen de la fórmula y de diferentes ingredientes sí las requieren. Algunos aspectos que es necesario considerar son:

- Si se piensa abrir una lechería probablemente no se necesite hacer degustaciones de la leche porque la gente podría estar familiarizada con el sabor de la leche fresca⁷. Pero si se tiene planeado producir productos tales como quesos y yogures, sin duda es preciso buscar la opinión de los consumidores sobre estos.

⁷ Ver argumento en el Capítulo 2, página 21

- Algunos productos pueden parecer iguales pero no lo son. El sabor de la miel, por ejemplo, depende mucho de las flores de las cuales las abejas obtienen el polen. Es posible que los consumidores deseen mucho un tipo de miel y que no les guste la miel que producen sus abejas. Con frecuencia sucede que la miel producida masivamente tiene un sabor muy suave y si los consumidores se acostumbran a ella no van a aceptar la miel que tenga sabor fuerte.
- En el caso de los huevos, es posible que los consumidores estén acostumbrados a los huevos producidos por aves de galpón. Generalmente, estos tienen yemas con apariencia débil, y no tienen sabor fuerte. Los huevos que proceden de aves que viven en libertad pueden tener yemas muy amarillas con sabor mucho más pronunciado que pueden resultar, por lo menos al principio, poco gustosos para algunos consumidores y preferibles para otros.
- Los productos que requieren abundante procesamiento pueden variar notoriamente de un productor a otro. Para jugos, mermeladas, salsas, pasabocas, salchichas, cerveza, etc., es indudable que se necesitará probar los productos antes de incurrir en inversiones cuantiosas.

Organización de las pruebas de degustación

A menos que ya se disponga de una planta de procesamiento y sólo se planee agregar otro producto a la gama de los ya ofrecidos, los productos que se preparen para propósitos de degustación tendrán que ser elaborados, probablemente, en una cocina experimental,

si es que ya se tiene una, o en la cocina de la casa de algún pariente. Por esta razón, el sabor de estos productos no será exactamente igual al que tendrán cuando se dé comienzo al procesamiento a escala comercial. En consecuencia, es preciso tratar de crear una situación en la cocina experimental tan cercana como sea posible a la producción a escala comercial. Por ejemplo, si se cree que la fruta que se va a usar va a tomar dos días para llegar desde los productores hasta la planta, no se debe usar fruta recientemente cosechada para hacer los ensayos. Si eventualmente la planta va a usar sacos grandes de azúcar suministrados por el proveedor, es necesario tener seguridad de que este azúcar es de la misma calidad del que se utilizó en los productos experimentales. Deben usarse utensilios de cocina del mismo metal de los que se van a usar en la fábrica. Hay muchos factores que pueden afectar el sabor de los alimentos procesados.

Las pruebas de degustación que se organicen dependerán de los productos que se proyecta producir. Por ejemplo, si se va a producir mermelada, producto con el cual la mayor parte de la gente ya está familiarizada, puede pedirse a la gente que lo comparen con otras mermeladas que también ya hayan comprado (Figura 2). Por otra parte, si se piensa producir un producto que es desconocido en la zona, se necesitará determinar no solamente si a la gente le gusta sino también si estaría dispuesta a comprarlo.

Figura 2

Ejemplo de un formulario para prueba de degustación*

<i>Señale las siguientes características con una marca en la columna de la mejor mermelada</i>	<i>Mermelada A</i>	<i>Mermelada B</i>
Sabor		
Cuerpo		
Contenido de fruta		
Color		
<i>Señale con dos marcas la mermelada que más le gusta y con una la que menos le gusta</i>		
<i>Señale con una marca la mermelada que pensaría comprar y con un signo + la que no compraría</i>		

* Aun cuando este formulario muestra una prueba para mermelada, puede usarse para cualquier producto

Hay varios aspectos importantes que se deben tener en cuenta cuando se organiza una degustación:

- Es posible que la gente entre la cual se hace la degustación no sea totalmente veraz cuando se le solicitan comentarios sobre los productos sometidos a prueba. Por ejemplo, es probable que si ellos son amigos de los fabricantes no quieran herir sus sentimientos diciendo que los productos tienen un sabor horrible. Aún siendo totalmente extraños, pueden querer ser complacientes y decir que los productos tienen un sabor agradable. Entre las maneras de superar estas dificultades pueden mencionarse:

1. Haga que la gente compare el producto con otro que ya se encuentre en el mercado. Si se está preparando una degustación de mermelada, por ejemplo, se puede comprar otra marca de mermelada y buscar que los examinadores la comparen con la propia. Deben ponerse en platos similares y numerarlos 1 y 2 o A y B, de suerte que solamente usted sepa cuál mermelada es cuál. Conviene, si es factible, organizar más de una sesión de degustación pues ello permitirá tener la oportunidad de cambiar los números para reducir así el peligro de sesgos en los conceptos (alguna gente puede pensar que la Mermelada N° 1 tiene que ser la mejor). También se puede comparar la mermelada propia con diferentes mermeladas en cada oportunidad. La experiencia indica que mucha gente tiene dificultades para evaluar más de dos

muestras al mismo tiempo, por lo que puede no ser buena idea dar a los probadores tres o cuatro mermeladas para degustar⁸.

2. Pida a la gente que llene un cuestionario con sus comentarios sobre el producto (si los degustadores o probadores no saben leer ni escribir se puede contratar personal para que se encargue de leer las preguntas y escribir las respuestas). Tales cuestionarios pueden dar a los probadores la oportunidad no sólo de decir si les gusta el producto o no, sino también de hacer comentarios. De esta forma, una pregunta puede ser, simplemente, «¿qué tanto le gusta este producto?» Si los degustadores está tratando de complacer pueden responder, «mucho». Pero, puede suceder que las respuestas a las preguntas posteriores indiquen que a ellos realmente no les gusta tanto. Se puede preguntar «¿cómo mejoraría usted este producto?» Esto puede conducir a que la gente que dijo que le gustaba el producto dé también sugerencias para mejorarlo. Adicionalmente, sería posible identificar características específicas del producto y obtener opiniones de los probadores sobre ellas, por ejemplo, «¿es muy dulce este producto, normal, o no es lo suficientemente dulce?» Esta clase de preguntas pueden usarse para nuevos productos

⁸ Ver Coetzee, H., 2001 en donde se encuentra un interesante artículo sobre la degustación de nuevos productos alimenticios entre consumidores analfabetas o semi analfabetas.

que la gente no consume actualmente. También para productos que ya están en las tiendas, tales como mermelada, después de que se haya hecho una prueba comparativa tal como la descrita antes.

- No es sólo el sabor lo que determina si a la gente le gusta el producto. En el caso de la mermelada, por ejemplo, la facilidad con la cual pueda ser esparcida en el pan puede ser importante. También lo son el color y la textura. Si son relevantes para el producto es recomendable preguntar sobre estas características.
- En la medida de lo posible, las degustaciones deben reflejar con la mayor exactitud la forma como la gente normalmente consume un producto. Por ejemplo, si normalmente la gente come mermelada sobre el pan, hay que asegurarse de tener a la mano pan del que probablemente consume. Es claro, sin embargo, que esto no siempre será posible. Si se tiene gente degustando salsa de tomate, no es posible realmente preparar una comida para cada persona para crear la clase de situación en la cual ellas normalmente usarían salsa de tomate.
- No necesariamente quien compra un producto es quien lo consume. Esto se refiere especialmente a los artículos consumidos principalmente por los niños, tales como dulces y golosinas. Así, si se tiene pensado fabricar esta clase de productos, se tendrán que organizar pruebas de degustación para niños, no para sus padres. Es preciso estar alerta, sin embargo, de que no porque a los niños les guste mucho un

UNA SUGERENCIA

Los comerciantes deben tener la oportunidad de probar los productos

Quando se visite a los mayoristas o minoristas es conveniente tomar muestras del propio producto. Generalmente, los comerciantes tienen una buena idea de lo que atrae a los consumidores y pueden aconsejar sobre si el producto podría ser apreciado en la zona o no.

producto sus padres lo van a comprar. Ellos pueden pensar, por ejemplo, que el producto es demasiado dulce y que puede ser perjudicial para los dientes de los niños.

- Las muestras deben ser lo más frescas posible. No deben prepararse con mucha anticipación.
- Cuando se organicen pruebas de degustación deben hacerse las cosas tan simples y prácticas como sea posible. Si mucha gente prueba los productos en forma simultánea puede haber confusión y ello puede conducir a que los cuestionarios sean llenados incorrectamente. Las personas que han terminado la prueba deben mantenerse aparte de aquellas que están esperando turno para degustar, pues de otra forma ellas pueden influenciar sus opiniones. A los degustadores se les debe indicar que no hagan comentarios mientras están degustando y que solamente expresen sus opiniones cuando llenen el cuestionario o cuando sean entrevistados por el entrevistador o por su equipo.

- La higiene merece importante consideración y, dependiendo del producto, debe haber especial cuidado en suministrar suficiente cantidad de cucharas, cuchillos, y tenedores como sea necesario, de forma tal que cada persona pueda usar utensilios limpios. Cuando se hagan pruebas comparativas de dos o más productos, cada persona necesitará tantas cucharas o tenedores como productos vaya a degustar, sea por razones de higiene como para prevenir la contaminación del sabor de un producto con el de otro. Para pruebas comparativas se debe proporcionar agua en vasos desechables de forma tal que la gente pueda enjuagar su boca entre una degustación y otra.

Reacción de los consumidores ante el empaque y la etiqueta

Las pruebas de degustación deben hacerse en las etapas iniciales del desarrollo del negocio ya que no vale la pena hacer nuevas inversiones si a la gente no le gustan los productos que se piensa producir. Es improbable que en esta etapa ya se hayan tomado decisiones sobre el empaque y es casi seguro que no se haya diseñado una etiqueta. Sin embargo, se podría hacer a los degustadores una o dos preguntas acerca del empaque a fin de mejorar la planeación. Si hay opciones alternativas de tipos de empaque se puede preguntar «¿en qué clase de empaque preferiría usted comprar este producto?» En el caso de los jugos de fruta, por ejemplo, las posibles respuestas podrían ser botellas plásticas, botellas de vidrio, cajas de cartón o latas.

Después de que se haya decidido continuar y fabricar el producto, se necesita finalizar los planes respecto del empaque y la etiqueta (ver Capítulo 4). Una vez escogido el tipo de empaque que se desea usar y se tenga un boceto del diseño de la etiqueta, se puede considerar la realización de más investigaciones del consumidor a fin de determinar si a la gente le gustan estos planes. Si es posible, se deben dar a la gente dos o más opciones para escoger, antes que ceñirse a preguntar simplemente si les gusta la propuesta o no. De igual manera, debe disponerse de muestras de empaques de los competidores y pedir a la gente que compare estas con prototipos propios.

LLEGAR A CONCLUSIONES

El entrevistar a los consumidores y llevar a cabo pruebas de degustación deben dar una buena idea acerca de:

- Si la gente está satisfecha o insatisfecha con las marcas disponibles en el mercado.

- La reacción de los consumidores potenciales a la idea de que una nueva marca esté disponible.
- Si hay distintos segmentos del mercado y, si es así, cuáles localidades compran cuáles productos.
- Si a la gente le gusta el producto de uno o si se tendrá que cambiar la receta.

Entonces se puede llegar a conclusiones tales como:

- A casi todo el mundo le gusta la nueva mermelada. La gente dice que las disponibles en el mercado no son muy buenas, así que no debe haber problemas para venderla.
- La mayoría de los consumidores opinan que el precio es el factor más importante cuando deciden comprar pasabocas. A todo el mundo le gustan las nuevas hojuelas, pero el precio que hay que cobrar puede ser demasiado alto. Es necesario concentrar las ventas en las zonas habitadas por la gente más pudiente, y podría suceder que uno no sea capaz de vender tanta cantidad como se ha esperado.
- A la gente no le gusta mucho el nuevo jugo de piña. Puede ser que no se esté usando suficiente azúcar, o que la piña no sea la adecuada para jugo. Habrá que destinar más tiempo al desarrollo del producto.

Una vez que se haya determinado que la gente querrá comprar el nuevo producto entonces habrá que dedicar atención a conseguir información detallada sobre el mercado, tal como se describe en el capítulo siguiente.

4 ¿Cómo se puede hacer atractivo el producto para los consumidores?

Aspectos principales en el Capítulo 4
¿Cómo se puede hacer atractivo el producto para los consumidores?

*Un producto puede tener un sabor delicioso
pero poca gente lo comprará si es demasiado costoso,
está mal empacado o está presentado en tamaños no adecuados,
o si las etiquetas no son atractivas ni informativas.
Esta etapa del proceso de investigación de mercados incluye ...*

- *revisar los tamaños de las unidades y los precios de los productos competidores de acuerdo con la localidad;*
- *identificar las debilidades de calidad de la competencia;*
- *examinar los envases usados para los productos competidores en relación con los tipos de envase propios;*
- *aprender de las etiquetas que usan los competidores y enterarse de las obligaciones de tipo legal relacionadas con el contenido de las mismas;*
- *considerar el uso de una marca de producto.*



*Es importante
conocer la calidad de los productos de la competencia,
y en qué gama de calidad se ubican los productos que uno va a vender.*

OTRA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE

La investigación ha confirmado que existe un buen mercado para el tipo de producto que se planea fabricar, y hay la sensación de que no habrá problema en vender lo que se produce. Cuando se prueba el producto con consumidores potenciales parece ser de su agrado. Sin embargo, antes de poder estar seguros de que el negocio será un éxito, hay muchas preguntas que requieren respuesta. La primera pregunta es: «¿aun si a la gente le gusta el producto, lo comprará cuando esté en las tiendas?» Para responder a este interrogante hay que considerar lo siguiente:

- ¿puede uno competir en precio con otros productos?
- ¿se puede competir en calidad?
- ¿qué tamaños se venden en el mercado?
- ¿cuáles son los empaques y envases que desean los tenderos y los consumidores, y está uno en capacidad de ofrecerlos?
- ¿qué etiquetas se necesitan y qué información es necesario poner en ellas para satisfacer tanto a los consumidores como a los mandatos de la legislación?
- ¿se va a dar al producto una marca?

Competencia de precios

La Figura 3 ofrece un ejemplo de un formulario de encuesta que podría ser utilizado para recoger información

UNA SUGERENCIA

Visite un grupo seleccionado de tiendas para determinar qué se está vendiendo, en dónde y a qué precio, y asegurarse de revisar los productos de la competencia

Antes de entrevistar tenderos es buena idea visitar una muestra de tiendas para determinar qué se está vendiendo, en dónde y a qué precio. Antes de cualquier entrevista es preciso dar un vistazo a lo que está en los estantes de la tienda que se está visitando. Simplemente con esto se puede obtener una considerable cantidad de información. La investigación anticipada de este tipo hará que uno parezca bien informado cuando se encuentre con tenderos y ello puede mejorar la calidad de la información que se obtenga de ellos. Además, no tiene sentido hacer perder tiempo a los tenderos con preguntas que uno mismo puede responder con sólo observar los estantes.

Hay que observar los tamaños y los precios de los productos de la competencia, y el tipo de empaque y de etiquetas que usan, así como hay que estar al tanto de la manera como otros proveedores están distribuyendo sus productos. Por ejemplo, tal como se anotó en el Capítulo 2, algunos productos de alta calidad solamente estarán disponibles en tiendas que atienden las zonas de mayores ingresos.

básica de los productos disponibles en una región, sus tamaños y sus precios. Mediante él se puede obtener una gran cantidad de información que bien puede ser verificada con los tenderos. De igual forma, si no se entienden las razones de algunas de las respuestas que esta investigación da, bien puede preguntarse a los tenderos si ellos pueden explicarlas. Por ejemplo, es posible encontrar que una tienda almacena solamente tamaños pequeños, mientras que otra vende únicamente envases grandes. Los tenderos pueden explicar que ello se debe a que una de las tiendas está situada cerca de una escuela y vende principalmente bebidas o pasabocas a los escolares, mientras que la otra vende principalmente envases de tamaño familiar.

Tal como se indicó en el Capítulo 3, cuando se hagan ensayos del producto con los consumidores, sería de utilidad darles un producto similar para que lo prueben al mismo tiempo, sin decirles cuál es el de uno. Esto dará una idea de lo que los consumidores piensan acerca del producto propio y de cómo lo comparan con otros productos disponibles en el mercado. Si, por ejemplo, la prueba de degustación indica que el consumidor piensa que el producto propio tiene mejor sabor o es mejor en cualquier otro aspecto entonces uno puede fijar el precio en nivel cercano al más alto de la escala de precios. Sin embargo, es posible que al comienzo se tenga que fijar un precio más bajos para animar a la gente a probarlo (ver en el Capítulo 8 comentarios sobre técnicas de fijación de precios). Pero, no obstante lo bueno que sea

el producto, y no obstante lo que cueste producirlo, solamente se podrá cobrar lo que la gente esté preparada para pagar por él. Si el producto es claramente superior a cualquier otro similar no se debe cometer el error de pensar que se puede cobrar mucho más por él. La mayoría de los consumidores dispone sólo de cantidades limitadas de dinero para gastar en artículos no esenciales y, aún si reconocen la calidad del producto de uno, probablemente no querrán o no estarán en capacidad de pagar mucho dinero extra por él.

Si el producto procesado que se proyecta producir no está siendo vendido en la propia área, entonces hay que analizar los precios de productos similares. De nuevo, hay que evitar pensar que se puede cobrar mucho más porque el producto de uno es superior. Por ejemplo, si se está planeando producir hojuelas de yuca, el precio que se puede cobrar por ellas tendrá que estar muy relacionado con el precio de las hojuelas de papa y entonces será necesario investigar las tiendas para averiguar los precios de las hojuelas de papa y de pasabocas similares.

Una vez que se tenga una idea de los precios a los cuales se venden los productos de la competencia, entonces se necesita averiguar con los tenderos cuánto reciben de ese precio final el productor o el importador, y cuánto queda para el tendero (el «margen»). Hay que conseguir toda la información posible, ya que los arreglos de precios variarán, casi con seguridad, de tienda en

Figura 3

Ejemplo de un formulario para investigación de precios

<i>Producto</i>	<i>Tienda de pueblo 1</i>	<i>Supermercado</i>	<i>Tienda de pueblo 2</i>	<i>Tienda urbana</i>	<i>Tienda suburbana</i>
1 litro de jugo de naranja ABC	\$1.30	\$1.20	\$1.40	\$1.25	n.d.
1/4 de litro de jugo de naranja ABC	\$0.40	\$0.35	\$0.45	\$0.40	n.d.
2 litros de jugo fresco de naranja Don José	n.d.	\$3.30	n.d.	\$3.60	\$3.75
1 litro de jugo fresco de naranja Don José	n.d.	\$1.75	n.d.	\$1.90	\$1.95
1 litro de Jugo de naranja Estrella	n.d.	\$1.25	\$1.40	n.d.	\$1.30
1/4 de litro de jugo de naranja Estrella	n.d.	\$0.35	\$0.45	\$0.45	\$0.40

n. d. = no disponible

tienda y, posiblemente, de una marca a otra. Los factores que influyen en el margen de los tenderos se analizan en el Capítulo 5.

Una vez que se haya logrado que los tenderos digan cuánto están pagando a otros proveedores, habrá que hacer dos preguntas muy importantes, a saber:

1. «¿Si uno quisiera venderle este producto por X dólares⁹, por cuánto lo vendería usted en su(s) tienda(s)?»

y

2. «¿Si uno quisiera venderle este producto por Y dólares, cuánto me pagaría usted?»

Esta información es muy importante para ayudar a establecer si se está en posibilidad de hacer un negocio lucrativo (ver Capítulo 8). Si hay que vender el producto por X dólares para obtener una utilidad, es necesario asegurarse de que la gente querrá comprarlo al precio que la tienda cobre por él. No debe suponerse que la tienda va a cargar al producto el mismo margen de ganancias que carga a otras marcas. Es posible que el tendero piense que ya tiene suficiente inventario de otras marcas de ese producto y que considere que sólo tendrá inventario del producto de uno si puede obtener

con él una mayor ganancia. Esto puede presionar el precio al detal hacia arriba por encima del precio de Y dólares al cual se están vendiendo los productos similares. Si uno quiere que su producto se venda en las tiendas por Y dólares entonces tiene que venderlo a las tiendas a precios inferiores a los que se necesitan para obtener utilidad (ver también «Fijación de precios, márgenes y recargos o “mark-ups”», como se llama en inglés, en el Capítulo 5).

Competiendo en calidad

Los tenderos, en especial aquellos que administran las más grandes tiendas, tienen, por lo general, una buena idea de lo que sus clientes desean en términos de calidad. Los clientes no dudarán en decirles si no les gusta un producto y algunas veces les pedirán tener inventarios de marcas que ellos han adquirido en otras partes. Hay que preguntar a los tenderos qué piensan de la calidad de los productos que están vendiendo y si hay algún vacío en el rango de variedades que ofrecen que uno pudiera abastecer. Por ejemplo, las tiendas de las poblaciones pequeñas pueden decir que solamente venden jugo de naranja concentrado porque el jugo en cartones o en botellas plásticas es demasiado costoso para sus clientes. Podrían comentar que estarían en capacidad de vender jugo embotellado si este no fuera tan costoso. Los tenderos de los suburbios de las zonas urbanas pueden decir que los clientes se quejan de la calidad del jugo que ellos venden y que venderían jugo fresco si alguien lo produjera.

⁹ El signo \$ y la palabra «dólar» se usan en esta guía para referirse a dinero en general, y no a ninguna moneda nacional en especial.

También conviene preguntar a los administradores de las tiendas acerca de la relación entre precio y calidad. ¿Cuál de las marcas disponibles se vende mejor? ¿Se debe ello a que el precio es bajo, o a que el producto representa una buena compra por el precio que por él se cobra, o a ambos? Si se planea vender el producto al mismo precio que el de la marca popular podría haber problemas.

Tamaños disponibles en el mercado

Es muy importante investigar a fondo el tamaño en que se venden las unidades del producto de la competencia. Quizás haya que vender los productos propios en unidades similares porque:

- eso es lo que la gente está acostumbrada a comprar;
- ese es el empaque que generalmente está disponible para aquellos tamaños y es extremadamente costoso pedir a los fabricantes de empaques que produzcan un tamaño inusual sólo para el negocio de uno. Solamente las más grandes empresas pueden darse el lujo de hacer esto.

Tal como se anotó antes, los alimentos procesados se venden generalmente en dos o tres tamaños. Un tamaño pequeño puede ser destinado para compras individuales, cuando la gente, estando lejos de casa, desea consumir el producto, y el tamaño grande tiene como destino el uso en el hogar. Los pasabocas, los

dulces y caramelos, los jugos, los yogures y el helado son ejemplos de esto. Mientras más pequeño es el envase, mayor es el costo de empaque y manipuleo por unidad de producto. De esta forma, el precio al detal por litro de un envase pequeño de jugo de frutas será casi siempre mayor que el precio al detal por litro de un envase grande. Cuando en el mercado estén disponibles dos diferentes tamaños de un producto habrá que averiguar el interés que tengan las tiendas de mantener inventarios de un nuevo producto en ambos tamaños. Por ejemplo, una tienda puede considerar que podría vender cantidades adicionales del tamaño menor y no del más grande.

Algunos tipos de empaque pueden dar a los agroindustriales la oportunidad de variar el peso del contenido. Una bolsa usada para pasabocas puede aprovecharse normalmente para empacar 50 g del producto, pero frecuentemente hay suficiente espacio para aumentar este hasta 60 g y aún hasta 70 g. De igual forma, también sería posible reducir el contenido a 40 g. Sin embargo, cuando se varía el contenido se debe prestar atención a lo siguiente:

- si el empaque está lleno sólo hasta la mitad es probable que los consumidores se sientan engañados. Si los competidores usan bolsas más pequeñas pero las llenan completamente, es casi seguro que los consumidores compren ese producto, aunque el

peso del contenido sea exactamente el mismo. Los fabricantes tienen plena conciencia de no desear parecer como que están engañando a los consumidores. Cuando un producto es dado a asentarse en la caja o envase después de que ha sido empacado (hojuelas de maíz por ejemplo) es

usual que los fabricantes incluyan una nota en el paquete como «debido al asentamiento del producto es posible que la caja no parezca llena»

- cada vez que se cambie el peso del contenido será necesario reimprimir la etiqueta a fin de indicar el nuevo peso.

UNA SUGERENCIA

Revise cuidadosamente la información sobre tamaños y continúe verificándola después de que empiece la producción

Las otras empresas pueden cambiar los tamaños que suministran en cualquier momento. Tales cambios se hacen, usualmente, con el fin de evitar tener que elevar el precio. Por ejemplo, una compañía puede estar vendiendo barras de chocolate de 50 g por 50 centavos. Podría ser que a este precio tenga problemas para lograr utilidades y que desee aumentar el precio a 55 centavos. Sin embargo, si eleva el precio:

- *la gente puede comprar menos de su producto, y, por el contrario, comprar las barras de chocolate ofrecidas por su competencia;*
- *es más incómodo para las tiendas dar cambio para una compra de 55 centavos que para una de 50 centavos;*
- *las máquinas vendedoras tendrán que ser reprogramadas. Más aún, podrían sólo aceptar monedas de 50 centavos;*
- *es probable que los escolares reciban de sus padres la cantidad de 50 centavos para dinero de bolsillo y en ese*

caso no podrían comprar un producto que ha elevado su precio a 55 centavos;

- *se obligaría a los supermercados a cambiar los precios colocados en los exhibidores.*

Como una alternativa a corto plazo, el fabricante puede decidir reducir el tamaño de la barra de chocolate a 45 g. Pocos son los clientes que son dados a notar la diferencia y el precio permanece igual, lo que permite al fabricante recibir mayor utilidad. Algunas veces se sigue esta práctica aunque los clientes noten la diferencia en el contenido de la barra. Por ejemplo, se sabe que con el propósito de mantener sin modificaciones el precio de un paquete o caja de cigarrillos en las máquinas vendedoras los fabricantes extraen uno o dos cigarrillos de cada paquete.

Tipos y calidades de empaques y contenedores

El empaque tiene que proteger y preservar el producto. Aún más, la decisión que uno tome acerca del tipo de empaque que va a usar debe estar basada en la investigación que se haga entre los consumidores, minoristas y mayoristas, así como en la clase de empaque de que se disponga. Si, por ejemplo, uno se propone competir con productos importados que emplean empaques sofisticados es posible que esa clase de empaques no estén disponibles en su país y que sería prohibitivamente costoso importarlos. ¿Estarán preparados los minoristas para vender el producto con un empaque menos sofisticado? ¿Querrán comprarlo los consumidores? Conviene tratar de encontrar la razón por la cual se usan tipos especiales de empaques y envases. Por ejemplo, si se usan jarras o botellas de vidrio transparente, ¿se debe ello a que la gente quiere ver el producto? Uno podría tener problemas para vender su producto si lo hiciera en envases de vidrio oscuro, que normalmente sólo se usa para productos que necesitan ser protegidos de la luz.

Es preciso revisar los diferentes tipos de envase que se usan y comentar con los minoristas sobre las clases de empaque que ellos prefieren y las razones para ello. Por ejemplo, los minoristas pueden desear artículos que puedan ser fácilmente acomodados en sus estantes y por ello pueden preferir bizcochos o pasabocas empacados en cajas y no en bolsas.

El empaque cumple con tres funciones básicas:

- protege y ayuda a preservar el producto;
- permite una forma adecuada de manipular y transportar el producto;
- puede ser usado como medio de promoción y de dar información sobre el producto.

Protección del producto. El empaque protege un producto haciendo máxima su vida de estante. Existe abundante información detallada sobre este tópico¹⁰. En síntesis, el empaque puede proteger los productos de las siguientes clases de problemas:

- contaminación por bacterias;
- enmohecimiento superficial (por ejemplo en las mermeladas);
- contaminación por suciedad e impurezas;
- daño físico;
- daño por humedad, aire y, en algunos casos, luz (por ejemplo en aceites);
- evaporación;
- pérdida de carbonatado (como en el caso de las bebidas efervescentes).

¹⁰Ver, por ejemplo, Fellows, Meter y Barry Axtell, «Appropriate food packaging». (detalles completos en «Lecturas adicionales»).

Manipulación y transporte del producto. Mientras que muchos productos todavía se transportan y venden sin empaque alguno, hay una tendencia creciente a usar empaques. Esto es, en parte, para dar mayor protección, por las razones mencionadas antes, y también porque facilita el mejor manipuleo, tanto para el tendero como para el consumidor. El crecimiento de las cadenas de supermercados ha sido un factor importante: los supermercados reducen costos utilizando relativamente poco personal y recurriendo a que los clientes se atiendan ellos mismos. Esto requiere que la mayor parte de los productos se venda empacada. En Europa en 1960 todavía era común que, por ejemplo, los bizcochos y galletas se vendieran sueltos. Esto ha pasado de moda y en Europa sólo unos pocos productos procesados, tales como frutas secas, se venden hoy, ocasionalmente, en forma suelta.

Promoción e información. El empaque puede presentarse impreso o con etiquetas adheridas a él. Un empaque atractivo hará que la gente se interese en los productos. Un empaque poco atractivo, con instrucciones escritas a mano o con etiquetas mal impresas, dificultará las ventas. El tipo de empaque que se use puede ser también un importante factor de ventas. Un envase de buena calidad sugiere que el contenido es de alta calidad. Por el contrario, un empaque de escasa calidad puede indicar que el contenido no es especialmente bueno, aunque ello no sea así. Por cierto, el empaque de calidad pobre es causa frecuente de fracaso en los negocios. Por

lo tanto, hay que decidir si el costo adicional de usar empaques de alta calidad, y los más altos precios que haya que cobrar, van a ser compensados por mayores ventas.

Al visitar las tiendas es preciso mirar en detalle los empaques que usan los competidores actuales o potenciales. Uno de los aspectos importantes de considerar es el de las «fechas de vencimiento» que cada vez con mayor auge están imprimiendo los fabricantes en los empaques de sus productos, y que en algunos países son ya una exigencia legal. Esta práctica se usa para dar confianza a los clientes de que no están comprando mercadería vieja. También protege a los fabricantes de que los minoristas vendan inventarios viejos que pueden tener problemas de inocuidad y de calidad. Si se da esta situación, el fabricante puede negar cualquier responsabilidad porque el producto ha sido vendido después de la «fecha de vencimiento» indicada por él.

La vigencia de la «fecha de vencimiento» también es muy importante para los minoristas. Usualmente, ellos preferirán almacenar el artículo que tenga la más larga vida de estante, ya que ello reduce el riesgo de no poder venderlo antes de que expire la «fecha de vencimiento». Si los productos de la competencia tienen una vida de anaquel de tres meses, uno necesita tener un proceso de fabricación y empaque que pueda conducir a una vida de anaquel similar. Por otra parte, es posible que el minorista quiera que uno retire cualquier producto que no se pueda vender antes de la «fecha de vencimiento».

Etiquetado

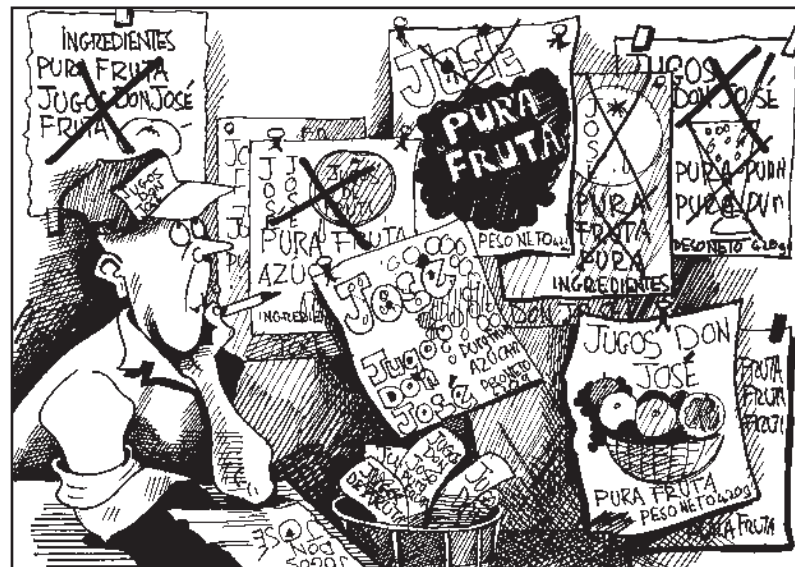
La etiqueta que uno adhiere a una lata, botella o bolsa, o el impreso que se pone en una caja o bolsa es extremadamente importante. No es algo que se pueda planear y hacer a último momento. Tiene que ser considerado desde el mismo comienzo y como parte de las actividades de investigación de mercados uno debe investigar la forma como se usan las etiquetas. Las funciones de una marca o etiqueta o de un empaque impreso son:

- persuadir al comprador a adquirir el producto;
- informar al cliente acerca del producto;
- apoyar al minorista;
- suministrar instrucciones sobre el uso del producto.

Persuadir al comprador. Es necesario que la etiqueta del producto haga que el consumidor quiera comprarlo. Si uno está compitiendo con otras marcas del mismo producto va a pasar dificultades para convencer a los clientes de que ensayen el suyo, a menos que ellos estén insatisfechos con las marcas ya disponibles. Hay que observar con detalle las etiquetas de las marcas que ya existen en las tiendas. Sería de utilidad proporcionar ejemplos de las etiquetas de la competencia a la persona que diseña las de uno.

Informar al cliente. Las marcas o etiquetas pueden ser usadas para suministrar información. En primer lugar, uno tiene que dar a la gente una descripción segura de

Antes de diseñar una etiqueta es importante averiguar qué información debe ir en ella.



lo que contiene el empaque. Por ejemplo, si está vendiendo yogures de frutas necesitará diferentes etiquetas para cada tipo de fruta que use. Es probable que exista exigencia legal de incluir alguna información, tal como la del peso o volumen del contenido y una lista completa de los ingredientes, por lo que es necesario contactar a la agencia gubernamental pertinente con el fin de averiguar lo que se requiere en este sentido. En algunos países se está volviendo obligatoria la información sobre contenido nutricional. Aun cuando no

sea una exigencia legal, es buena idea suministrar información sobre los ingredientes.

Apoyar al minorista. En los países desarrollados y en muchos países en vías de desarrollo es virtualmente imposible comercializar, en la actualidad, un producto que no use el código de barras. Este código, que se muestra incorporado en la misma etiqueta o fijado en un lado del empaque, es usado por los supermercados para simplificar el proceso de registro de salida y para



*Un diseño atractivo de etiqueta
que ofrece un conjunto de informaciones
para el cliente*

ayudar al control de inventarios (les dice cuánto de cada artículo se ha vendido, de forma tal que les sea fácil saber cuándo hacer nuevo pedido). Dependiendo del país, uno puede encontrarse con que si quiere vender a través de los supermercados también necesitará suministrar un código de barras¹¹.

Suministrar instrucciones sobre el uso del producto. Es posible que los consumidores necesiten que se les diga cómo usar algunos productos, especialmente los que no son muy conocidos (por ejemplo: diferentes condimentos). A menudo, los fabricantes incluyen recetas en los paquetes con el ánimo de estimular a la gente para que ensaye nuevas maneras de usar sus productos.

Nombre comercial

Aunque uno sea un productor muy pequeño es muy probable que tenga que dar a su producto un nombre de marca. Una simple etiqueta con la palabra «Mermelada» no será de mucha ayuda en el largo plazo. Si a la gente le gusta la mermelada de uno querrá comprarla de nuevo. Para hacerlo, necesitará estar en condiciones de preguntar al tendero por ella. Tratar de comprar mermelada diciendo «bueno, la etiqueta era blanca y tenía la palabra mermelada escrita en ella y estaba

¹¹ Información acerca de las organizaciones nacionales que administran los códigos de barras puede ser obtenida de EAN Internacional en <http://www.ean-int.org/index800.html>.

envasada en un frasco y realmente tenía buen sabor y muchas fresas ...» puede funcionar si se acude a la misma tienda, pero será inútil en cualquier otra parte. Es mucho más fácil si el cliente puede preguntar por el producto por su nombre, por ejemplo «¿Tiene mermelada de fresas Don José?»

Aún más, si uno está produciendo una amplia gama de productos, la gente que tiene buena impresión de su

Es probable que la gente a la que le gusta un producto también quiera probar otros...



mermelada puede querer probar sus otros productos. Uno necesita tener un nombre de marca de forma tal que la gente sepa, por ejemplo, que el jugo de mango que ve en una tienda es fabricado por el mismo procesador que hace la excelente mermelada. Este reconocimiento será ayudado aún más si sus etiquetas son todas diseñadas con el mismo estilo. Uno puede poner una fotografía en la etiqueta y usar un diseño atractivo para el nombre de marca.



*...una marca distintiva
y una etiqueta le ayudarán a identificarlos.*

LLEGAR A CONCLUSIONES

La investigación de mercados descrita en este capítulo debe haberle capacitado para responder una cantidad importante de preguntas acerca del mercado, tales como:

- el precio al cual uno necesita vender sus productos para competir con otras marcas que ya tienen presencia en el mercado;
- la importancia del precio y la calidad en diferentes localidades;
- los diferentes tamaños en los que se venden otras marcas, y en los que uno probablemente tendrá que vender sus productos;
- los requerimientos de empaque y el empaque usado por otras marcas con las cuales usted tendrá que competir.

Atendiendo los anteriores interrogantes y los resultados de investigación previamente hecha usted debe estar en capacidad de llegar a algunas conclusiones básicas sobre cómo presentar su producto en el mercado, tales como:

- En las compras de mermelada el precio es muy importante y la gente no estará dispuesta a pagar más por mi mermelada que por otras marcas. Con base en los actuales precios de mercado, el máximo precio al detal por mi mermelada deberá ser de \$1.00.

- La mayoría de las ventas de yogur se hacen en envases pequeños. Yo he estado planeando vender mi yogur en envases tamaño familiar, pero esto, en realidad, limitará mis ventas potenciales.
- Todos los pasabocas disponibles en el mercado son importados. La calidad del empaque es mejor que la del que yo puedo comprar localmente pero, si importo mi empaque este resultaría demasiado costoso. Necesito hacer algunos ensayos para descubrir lo que piensan los consumidores sobre el empaque disponible en el mercado.

Hasta aquí uno deberá tener una buena idea de la estructura del mercado y sobre cómo pueden sus productos acomodarse en ella. La siguiente etapa consiste en trabajar en cómo distribuirlos.

5 ¿Cómo se debe distribuir el producto?

Principales aspectos en el Capítulo 5
¿Cómo se debe distribuir el producto?

***Los agroindustriales tienen varias opciones para distribuir sus productos.
La investigación de mercados puede identificar las más indicadas.
La distribución puede ser ...***

- *directamente a los consumidores, lo cual puede ser una opción adecuada para los procesadores pequeños que cubran áreas pequeñas;*
- *a todos los minoristas que convenga en un área;*
- *a supermercados, siempre y cuando ellos encuentren aceptable el producto y se les puedan entregar cantidades suficientes;*
- *a los mayoristas adecuados para los procesadores más grandes;*
- *a instituciones y servicios de banquetes a domicilio.*

Entre los factores que se deben considerar cuando se deciden los canales de comercialización que se van a usar, se incluyen ...

- *cantidades procesadas y cantidades requeridas por los distribuidores;*
- *arreglos para el transporte;*
- *márgenes y recargos;*
- *arreglos de pago.*



Cuando se tome la decisión sobre cuáles minoristas abastecer se debe tener seguridad de que se tiene capacidad de mantener los estantes de estos con suficientes productos en existencia en todo momento.

POSIBLES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Una vez que se alcanza este nivel, se deben haber cubierto los aspectos relacionados con el producto y con los consumidores potenciales. Se han examinado el tamaño del mercado y los gustos del consumidor y se han identificado las categorías de consumidores que probablemente vayan a comprar el producto. Se ha decidido sobre el empaque y sobre los tamaños de las unidades. Se ha seleccionado un nombre de marca e identificado qué es necesario imprimir sobre los paquetes o etiquetas. Se sabe a qué precios se están vendiendo a los consumidores los productos de sus competidores y cuánto están pagando las tiendas por ellos. Con esta información se ha llegado a la conclusión de que los productos se podrán vender lucrativamente. Sin embargo, todavía se necesita considerar cómo lograr que los artículos puedan ser llevados desde la planta de producción hasta el consumidor. Esto requiere mayor investigación.

Los posibles canales de distribución consisten en vender:

- directamente a los consumidores;
- a minoristas;
- a supermercados;
- a mayoristas;
- a instituciones y servicios de banquetes a domicilio.

Venta directa a consumidores

Esta puede hacerse desde una pequeña tienda, usualmente anexa a la planta de procesamiento, o en el mercado minorista local. Generalmente es una opción sólo para procesadores en muy pequeña escala, aunque, en algunos países, productores de mediana o gran escala venden directamente a los consumidores mediante pedidos por correo o con equipos de vendedores puerta a puerta.

Las ventajas son las siguientes:

- Uno puede recibir la totalidad del precio de venta minorista y evitarse pagar los márgenes de ganancia a los mayoristas y a los minoristas.
- Es posible que en otras tiendas minoristas los productos permanezcan en los estantes esperando a que alguien los compre, pero en su propia tienda uno los puede «promover» activamente.
- Posiblemente uno se vea obligado a suministrar empaques para algunas clases de productos.
- Tiene pocos problemas de transporte.
- Puede hablar con sus clientes y descubrir lo que ellos piensan acerca de sus productos. Inclusive, ellos pueden sugerir algunas formas de mejorarlos.

Por otra parte, si se va a vender directamente a los consumidores habrá que:

- Hacerlo uno mismo, en cuyo caso el tiempo que dedica a vender no estará disponible para trabajar en el procesamiento. Esto limita la cantidad que se puede producir y la capacidad para ampliar el negocio; o
- Emplear una persona para que lo reemplace en las ventas. A menos que uno esté seguro de vender una considerable cantidad de productos en una tienda o mercado, por ejemplo si su tienda está localizada en una concurrida calle principal, esto puede costarle mucho más de lo que tendría que pagar por concepto de márgenes a los tenderos.
- Privarse de ampliar el negocio, ya que vender en uno o dos locales limita las cantidades totales que se pueden vender.

Venta a minoristas

Entre las ventajas de hacer uso de tiendas para vender los productos pueden mencionarse:

- se pueden vender mayores cantidades porque los productos se ofrecen en muchos más locales que en el caso de que uno mismo estuviera haciendo la comercialización;
- se puede dedicar la mayor parte del tiempo al procesamiento, que es lo que uno hace mejor.

La contrapartida de estos beneficios está constituida por el hecho de que uno no recibe la totalidad del precio

minorista de venta y porque uno mismo tiene que organizar el transporte de sus productos hasta los minoristas y asegurarse de que a ellos no se les agote el inventario.

Venta a supermercados

Estos constituyen una clase particular de minoristas. Algunos son compañías independientes con sólo una o dos tiendas. Pueden ser consideradas como grandes minoristas y usualmente uno puede distribuirles tal como lo haría con otras tiendas detallistas. Sin embargo, a menudo los supermercados forman parte de una gran cadena. La venta de los productos a través de tales cadenas puede causar considerables problemas a los procesadores de tamaño pequeño y mediano. Las razones de estos problemas pueden ser:

- Generalmente las cadenas de supermercados son reacias a vender marcas que no sean populares, marcas no muy bien promocionadas y, ocasionalmente, marcas que no sean «sus propias marcas». Estas cadenas dan prioridad a marcas con alto grado de rotación.
- Con frecuencia las cadenas exigen a sus proveedores que abastezcan todas sus tiendas y pueden determinar las cantidades mínimas de entrega, lo que puede ser difícil para los más pequeños fabricantes.

- Las cadenas pueden requerir entregas a un depósito central mayorista, el que posiblemente esté localizado en un lugar bastante retirado de la planta de procesamiento.
- ¡Algunas veces las cadenas de supermercados pueden ser muy lentas para el pago de las facturas!

Venta a mayoristas

En las conversaciones con los minoristas es necesario descubrir si existen mayoristas que funcionan en el área de influencia de uno y, si es así, quiénes son. Se puede entonces contactarlos y averiguar cuáles son las áreas que ellos abastecen y otra clase de información de importancia, tal como se indica más adelante. La ventaja de trabajar con un mayorista es que generalmente no hay que hacer más de una entrega en una sola localidad. Por ejemplo, es posible que tenga que hacer una entrega a un mayorista una vez por semana, para lo cual puede contratar un vehículo y un conductor por unas pocas horas. Abastecer cantidades de minoristas independientes dispersos en un área grande puede representar que uno tenga que conducir su propio vehículo todos los días, lo que puede ser costoso. Otra ventaja consiste en que los mayoristas visitan, o son visitados por una gran cantidad de minoristas y de esta forma están en capacidad de exhibir mejor sus productos y venderlos en un área mucho mayor que aquella en la cual uno podría hacerlo por si mismo.

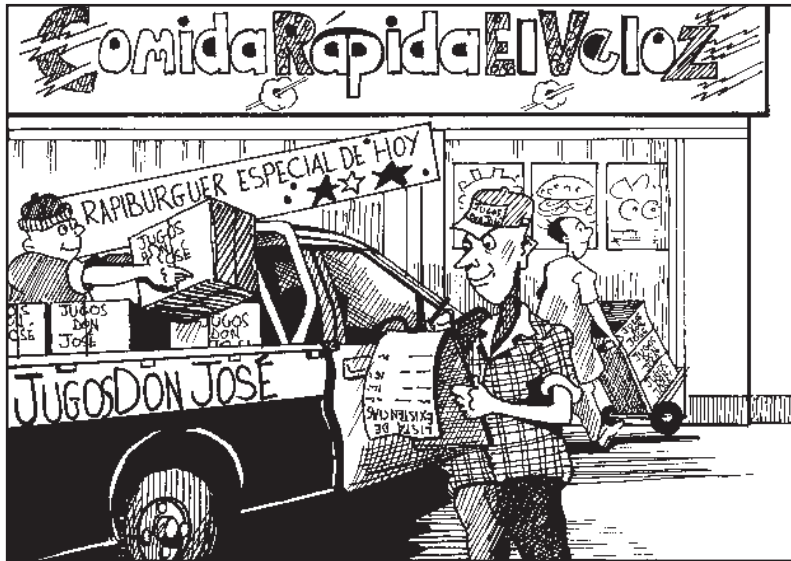
La desventaja de hacer uso de los mayoristas puede estar en que posiblemente estos requieran grandes cantidades mínimas que a uno le sea difícil abastecer. También, por supuesto, ellos necesitan obtener utilidades con sus actividades, para lo cual requieren un margen. Esto reduce aún más la porción del precio minorista de venta disponible para uno.

Vender a instituciones y a empresas de servicios de banquetes a domicilio

Para los negocios que no son ni muy pequeños ni lo suficientemente grandes como para financiar costosas campañas de promoción, vender a instituciones puede ser una opción atractiva. Las instituciones, como escuelas, hospitales, prisiones y bases militares, pueden ser abastecidas en cumplimiento de contratos a término fijo que permitan saber con anticipación cuánto se va a vender. También, si se puede abastecer al mercado institucional no será necesario preocuparse por la promoción. Una desventaja es la de que con frecuencia el sector público es muy lento para pagar sus cuentas. Sin embargo, es indudable que uno tiene que visitar las instituciones de su área para verificar si en realidad están interesadas en sus productos.

De igual forma, hay que estudiar los restaurantes y los puntos de venta de comida rápida para identificar sus necesidades en cuanto a alimentos procesados. Las preguntas que se precisa hacer son muy similares a aquellas que se harían a los minoristas.

Las ventas no tienen que hacerse solamente a través de tiendas.



Los restaurantes y establecimientos de comida rápida son también posibles puntos de venta para los productos.

DECIDIENDO SOBRE EL CANAL Ó LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Este aspecto debe ser analizado cuidadosamente con minoristas y con mayoristas. Combinar algunas pocas ventas directas con ventas a minoristas podría causar problemas. Por ejemplo, para una pequeña lechería puede ser posible vender leche y productos lácteos directamente a los consumidores en una población menor así como abastecer con estos productos a tiendas detallistas ubicadas en poblados vecinos. Puede ser posible combinar las ventas a minoristas y a mayoristas, pero ello también puede causar dificultades. En algunos casos, por ejemplo, los supermercados muy grandes pueden no querer negociar con mayoristas y esperan que se les hagan entregas en forma directa en sus tiendas o en sus bodegas principales. Aún más, las tiendas pequeñas pueden preferir recibir todos sus suministros de una sola fuente mayorista, antes que verse obligados a negociar con pequeños proveedores independientes. Cuando hay más de un mayorista en el área, cada uno de ellos puede pedir para sí los derechos de distribución exclusiva de los productos en el área. Esto quiere decir que para que uno de ellos acepte tener inventarios de los productos de uno hay que aceptar no vender a los minoristas ni a otros mayoristas. Ningún mayorista querrá

hacer negocios con uno si uno mismo quiere vender directamente a los minoristas, a menos que desde un comienzo se llegue a un acuerdo muy claro sobre los minoristas que se pretende abastecer.

Durante las conversaciones con los mayoristas y con los minoristas más grandes se necesita averiguar las condiciones que ellos impondrían a la venta de los productos, tal como se analiza más adelante. Con base en esta información y en el entendimiento de los recargos que los mayoristas y especialmente los minoristas requieren, uno puede empezar a resolver qué canal o combinación de canales es el más adecuado para conseguir las máximas ventas posibles a precios que permitan obtener una ganancia.

ENTREGA DE LOS PRODUCTOS

Es posible que ni los mayoristas ni los minoristas dispongan de mucho espacio para almacenamiento. Por ejemplo, es posible que los detallistas muy pequeños, cuenten solamente con el espacio que usan para vender a sus clientes, y no tengan espacio para almacenar inventario adicional. En tales circunstancias no les agrada

UNA SUGERENCIA

Identificar las cantidades que en un momento dado se pueden entregar a los minoristas

Así como se tiene que estimar el tamaño total del mercado para los bienes que se planea producir (ver Capítulo 2) también hay que determinar la cantidad de productos que en un momento dado se está en capacidad de vender a los minoristas independientes. Hay que preguntar a los detallistas con qué frecuencia reciben las entregas que les hacen los competidores potenciales (diariamente, semanalmente, quincenalmente, mensualmente, etc.) y las cantidades totales que compran en cada oportunidad. Suponga también que cuando los minoristas decidan vender su producto continuarán, al menos en el corto plazo, con la venta de las marcas que en ese momento están vendiendo.

Para tener una idea del tamaño probable de las ventas a un detallista independiente divida el total de las cantidades compradas por él, por el número de proveedores que existen en el área, más uno (es decir, usted mismo). A menos que su empresa sea lo suficientemente grande como para hacer publicidad, o que sus productos sean significativamente más baratos, o que se le concedan márgenes adicionales al minorista, ésta es probablemente la máxima cantidad que se puede vender al comienzo. El resultado de los cálculos debe permitirle a usted encontrar el tamaño del minorista que va a estar en capacidad de recibir las cantidades que va a poder entregarle a domicilio, o si va a ser mejor abastecer a los minoristas por intermedio de los mayoristas.

vender el producto de uno si uno desea abastecerles solamente una vez por mes, ya que no disponen de sitio para guardar la mercadería que se les entregue. También, es probable que ellos tengan dificultades para cubrir con un sólo pago el costo de la única entrega del mes. Posiblemente soliciten entregas semanales, o, en caso de que uno insista en entregas de una vez por mes, puedan pedirle que les conceda crédito por un período igual, lo que necesariamente incrementará los costos.

Cuando usted está entregando a domicilio artículos no perecederos a pequeños minoristas localizados en zonas urbanas, se puede acordar con ellos venderles cantidades que reflejen lo que ellos han vendido en la semana anterior. Por ejemplo, si un pequeño minorista pide normalmente dos cartones de paquetes de hojuelas de papa, pero no ha vendido mucho en la semana anterior, su agente vendedor puede entregarle, en vez de esa cantidad, un cartón solamente. Es indudable que esta práctica no tiene aplicación en las áreas rurales en donde a uno le toca desplazarse 20 km hasta una tienda para encontrarse con que ella no quiere hacer ningún pedido. Cuando los productos son perecederos, especialmente cuando hay que hacer entregas diarias (por ejemplo, de leche), uno quiere estar seguro de que puede vender todo lo que produce. Es necesario analizar con los minoristas su disposición para recibir cada día los despachos de una cantidad previamente acordada. Sin un arreglo como este uno podría verse enfrentado a serios problemas para eliminar los excedentes.

*La capacidad de muchas tiendas les permite manejar sólo pequeñas cantidades ...
... Es preciso tener cuidado de no sobre abastecerlas.*



Si la investigación le hace pensar que sería antieconómico abastecer directamente las tiendas pequeñas, o si se encuentra que los tenderos pequeños compran todas sus provisiones a los mayoristas, entonces hay que pensar en los requerimientos de entregas que tienen las tiendas más grandes o los mayoristas. Es importante anotar que **a los supermercados no les gusta tener estantes vacíos y que a los mayoristas tampoco les place decirles a sus clientes detallistas que tienen dificultades para**

suministrarles un determinado artículo. Hay que estar seguro de que se pueden abastecer las cantidades mínimas que ellos requieren. Si se empieza haciendo entregas a un supermercado o a un mayorista y se es incapaz de continuar entregándoles las cantidades acordadas, muy probablemente estos compradores no querrán comprarle a uno de nuevo. Si más tarde se puede aumentar la capacidad de producción de forma tal que se ponga en posibilidad de cumplir con la entrega de las cantidades mínimas requeridas por estos compradores, va a tener muchas dificultades para poder persuadirlos de que usted es un proveedor confiable.

Ni a los supermercados ni a los mayoristas les gusta tener inventarios «viejos» aunque todavía esté vigente la fecha de vencimiento. De esta forma, para el caso de algunos productos que son más perecederos ellos pueden exigir que cada vez que se hace una entrega, los minoristas tengan que retirar de los anaqueles la mercadería aún no vendida, no obstante que ésta no haya llegado todavía a la fecha de vencimiento. Esta práctica puede representar un alto costo para los agroindustriales. Bajo estas circunstancias se necesitará tener especial cuidado de abastecer a estas empresas sólo con las cantidades que ellas estén en capacidad de vender.

Despacho o distribución de contenedores

Por «despacho o distribución de contenedores» no se

colocan en los anaqueles de los minoristas (ver Capítulo 4) sino a los empaques o embalajes en los cuales estos paquetes son consolidados y despachados. Es preciso determinar los tamaños de las cajas, sacos, bolsas, barriles, etc., que los competidores están empleando y si los mayoristas y minoristas están satisfechos con ellos. Hay que tener presente que los contenedores, empaques o embalajes que use no deben ser demasiado grandes, especialmente si planea abastecer pequeñas tiendas o mayoristas que les venden a éstas. En un país, por ejemplo, una fábrica incurrió en problemas porque estaba abasteciendo a los minoristas en cartones que contenían 15 latas de pasta de tomate. Todas las fábricas de la competencia estaban entregando seis latas por cartón.

Para decidir el tamaño de los empaques que uno va a usar es necesario remitirse a los estimativos de las cantidades que probablemente van a pedir las distintas categorías de minoristas (ver comentario anterior). Usualmente, los mayoristas prefieren despachar a los minoristas en los embalajes o empaques que les suministran los fabricantes. Por tanto, la cantidad de unidades que uno suministre por caja, etc. debe ser consistente con las cantidades que los minoristas van a querer comprar en un momento dado. Por ejemplo, los minoristas muy pequeños, aquellos que venden entre ocho y nueve latas por semana, probablemente querrán comprar, semanalmente, una o dos cajas de seis latas cada una. Ellos no van a querer comprar una caja con 36 latas.

Transporte de los productos

Una vez se ha decidido a dónde se quieren despachar los productos y se han conocido los requerimientos de quienes uno espera que vayan a comprarle, es necesario identificar las necesidades de transporte. Tal como se anotó antes, si uno cree que va a tener que abastecer a una gran cantidad de pequeños minoristas con entregas diarias o semanales, es posible que necesite comprar y conducir su propio vehículo. Por otra parte, si pretende abastecer sólo unas pocas tiendas grandes, o uno o dos mayoristas, posiblemente tenga que hacer arreglos con un transportador local para que entregue sus productos una vez por semana.

Es importante preparar un estudio detallado de los costos de transporte. Aunque abastecer pequeños minoristas pueda ser el método de distribución que usted prefiera, es posible que se encuentre con que los costos de abastecimiento de pequeñas cantidades a los minoristas pequeños sean tan altos. También puede ser que los precios que tenga que cobrar por los productos lleguen a tal nivel que acaben con los deseos que puedan tener los consumidores para comprarlos.

En las conversaciones con los mayoristas o con las grandes tiendas debe averiguar a qué horas pueden ellos recibir las entregas. Algunos, por ejemplo, pueden recibir los productos solamente a ciertas horas y en determinados días. Hay que identificar también los procedimientos de entrega. ¿Ayudará el mayorista en

las labores de descargue o espera la empresa que usted o su transportador lo hagan?

Una vez se tenga toda esta información usted puede aproximarse a los transportadores de su área para conocer si ellos pueden prestar el servicio que necesita, las veces que lo requiera. Puede también tener una idea sobre los costos probables. El transporte de alimentos debe cumplir con requisitos sanitarios, debe ser cubierto y usarse exclusivamente para alimentos.



FIJACIÓN DE PRECIOS, MÁRGENES Y RECARGOS

Este aspecto necesita de análisis minuciosos con los clientes potenciales. Las formas como se pueden establecer los precios de venta se comentan en el Capítulo 8. Sin embargo, en esta etapa de la investigación necesita averiguar con los mayoristas y minoristas cuáles son sus enfoques acerca de la determinación de precios y de ganancias. Necesita conseguir tanta información

Figura 4
Márgenes y recargos

	<i>precio</i>	<i>% del precio minorista</i>	<i>margen (%)</i>	<i>recargo (%)</i>
Precio ex fábrica	75	62.5		
Precio de venta mayorista	90	75.0	12.5	20.0
Precio de venta minorista	120	100.0	25.0	33.3

En la Figura 4 se puede observar que el margen se calcula en relación con el precio de venta final. Es igual al porcentaje del precio de venta que se retiene en cada etapa de la cadena de comercialización. El recargo por otra parte se calcula en relación con los precios de venta y de compra en cada etapa de la cadena de comercialización. Es la diferencia porcentual entre el precio que una empresa paga por un producto y el precio al que lo vende. De este modo, en el ejemplo anterior, el margen minorista es: $[(120-90) \div 120] \times 100$ o 25 por ciento, mientras que el recargo es $[(120-90) \div 90] \times 100$, o 33 por ciento. El concepto de margen es útil cuando se examina la rentabilidad del negocio. Sin embargo, cuando se hacen negocios con los tenderos casi siempre se discuten sus recargos, es decir, cuánto quieren ellos aumentar el precio cuando vayan a vender el producto.

como sea posible sobre los precios que mayoristas y minoristas están pagando por artículos que competirían con los productos que se tiene planeado producir y sobre los recargos que ellos aplican. Necesita analizar si ellos estarían dispuestos a pagar los mismos precios y a aplicar los mismos recargos en los productos o si ellos esperarían pagar menos e imponer más altos recargos porque al mantener inventarios de nuevos productos estarían corriendo mayores riesgos. La Figura 4 ilustra el concepto de márgenes y de recargos.

El precio que mayoristas y minoristas están dispuestos a pagar por el producto y los recargos que ellos requieren dependen probablemente de varios factores:

- rapidez con la que se venden los productos;
- cantidades que se pueden vender;
- gama de productos que se deben almacenar;
- consistencia del fabricante;
- consistencia del minorista.

Rapidez con la que se venden los productos

Si los negocios esperan almacenar productos durante un buen tiempo antes de venderlos todos, requieren mayores recargos. Para aquellos productos sobre los cuales los tenderos tienen la seguridad de que los pueden vender rápidamente se necesitan bajos recargos (por ejemplo, las bebidas gaseosas). Mientras mayor sea la frecuencia con que los tenderos puedan vender y comprar, mayor será la rentabilidad que pueden obtener.

Cantidades que se pueden vender

Es frecuente que los mayoristas y los minoristas acepten un recargo más bajo para productos que se pueden vender en grandes cantidades. Esta puede ser una condición que les impone el fabricante, pero también puede suceder que ellos mismos caigan en cuenta de que disminuyendo el precio pueden aumentar las ventas totales y, por tanto, los ingresos.

Gama de productos que se deben almacenar

La gama de productos es un factor que contribuye a la rapidez con la que se venden. Los minoristas de calzado y vestido, por ejemplo, tienen que almacenar gran cantidad de artículos de forma tal que puedan tener disponibles los estilos y tallas que cualquiera pueda necesitar. Ellos, por tanto, esperan mayores recargos.

La consistencia del fabricante

Las empresas más grandes, especialmente aquellas que trabajan con artículos bien conocidos y bien promocionados, están en capacidad de hacer arreglos muy favorables con los distribuidores. Algunos productos son tan famosos que si los tenderos quieren atraer clientes no tienen otra alternativa que venderlos. En este caso, los fabricantes pueden, con frecuencia, imponer el más alto precio de venta minorista, y, por tanto, un alto recargo, aún cuando en algunos países esta práctica es ilegal. Por otra parte, los pequeños agroindustriales están en posición algo débil cuando tienen que negociar con los distribuidores, especialmente cuando hay varios proveedores más del mismo producto.

La consistencia del minorista

Las grandes cadenas de supermercados son extremadamente poderosas en muchos países. Ellas venden una alta proporción de los alimentos del país y están en capacidad de comprar a los fabricantes a precios muy favorables. Como resultado de esto, pueden vender los productos al menudeo a precios mucho más bajos que los que pueden ofrecer las más pequeñas tiendas minoristas y cargar un lucrativo recargo. Por las cantidades que está en capacidad de comprar, aún en poblados pequeños, un supermercado grande está en una posición de compra excesivamente poderosa cuando negocia con un agroindustrial de la localidad.

- tener que demorar los pagos a sus proveedores, por ejemplo, a los agricultores o mayoristas que le venden las materias primas;
- tener que pedir al banco dinero en préstamo para pagar a sus proveedores y a su personal; o
- tener que hacer uso de su propio dinero para pagar a sus proveedores y a su personal cuando bien podría tenerlo en el banco ganando algún interés.

En todo el mundo las empresas que son básicamente rentables incurren ocasionalmente en problemas de «flujo de caja» o de «liquidez». Esto significa que lo que ellos deben pagar a sus proveedores no está siendo equilibrado en el corto plazo con lo que reciben de sus clientes (si esto no está equilibrado, en el largo plazo irán, por supuesto, a la quiebra). Este tema se analiza con más detalle en el Capítulo 8.

Los pequeños minoristas pueden pagar en efectivo cuando uno les entrega la mercancía a domicilio. Las grandes tiendas, los supermercados y los mayoristas, por otra parte, casi con seguridad no lo harán. Normalmente ellos esperan que se les presente una factura y ellos se comprometen a pagarla dentro de un determinado período. En algunos casos este período puede superar los 90 días. Es necesario que se aclare con estos negocios la exacta duración del crédito que requieren. También es buena idea verificar con los proveedores que abastecen a los mayoristas o las tiendas, si estos negocios pagan, en efecto, dentro del período acordado.

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE PAGO

Este es un aspecto extremadamente importante. Los términos y condiciones de pago pueden constituir la diferencia entre ganancia y quiebra o bancarrota, especialmente en países con alta inflación o altas tasas de interés. Si se tiene que esperar el pago que deben hacer los negocios que se abastecen, se puede:

Cuando una empresa es muy lenta para pagar es poco lo que se puede hacer. Se pueden suspender los suministros a esa empresa, pero iniciar acciones legales puede costar más de lo que es el monto de la deuda.

LLEGAR A CONCLUSIONES

Se debe tener ahora una buena idea sobre los canales que probablemente sean los más rentables. Tal información debe incluir:

- las ventajas de vender directamente a los consumidores comparadas con las de las ventas a través de distribuidores;
- si se hace a través de distribuidores, los beneficios de abastecer directamente a los minoristas comparados con los que se obtienen haciéndolo con mayoristas;
- las ventajas de vender a instituciones y servicios de banquetes a domicilio, a pequeñas tiendas minoristas o a grandes supermercados;
- cómo entregar productos, cuándo y en qué cantidades;
- determinación de precios y acuerdos de pago.

Ahora se puede llegar a algunas conclusiones bien sustentadas, como:

- las cantidades de jugo de naranja que produciré serán demasiado pequeñas para ser manejadas por mayoristas y por cadenas locales de supermercados. Tengo que concentrarme en abastecer pequeñas tiendas minoristas locales y uno o dos restaurantes y puntos de venta de comida rápida.
- en una mañana puedo entregar al mayorista mi producción semanal de salsa de tomate, mediante el uso de un camión contratado. Hacer entregas a los minoristas demandará cinco días a la semana. Necesito calcular si el costo de las entregas a domicilio es mayor que el margen que tengo que dar a ganar al mayorista.
- puedo producir suficiente mermelada para abastecer la cadena local de supermercados. Aún cuando esta empresa pagará menos que los más pequeños minoristas, puedo hacer las entregas a todas las tiendas en un día a la semana y mis costos serán mucho menores. El mayorista local requiere mayores cantidades que las que yo puedo suministrar.

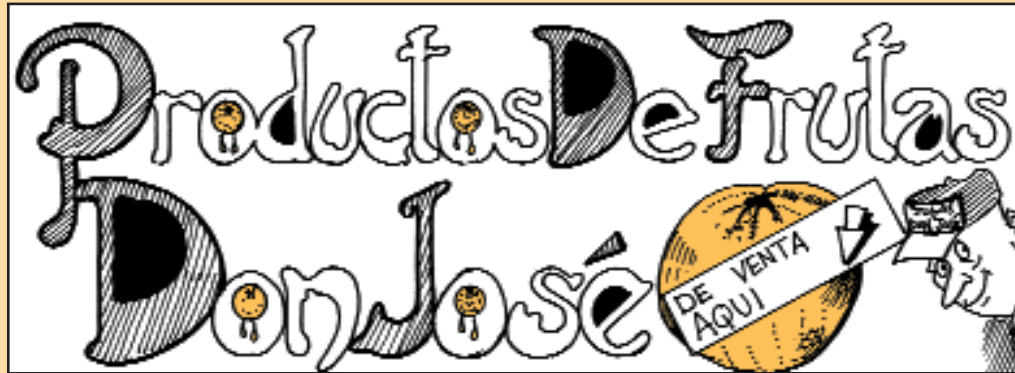
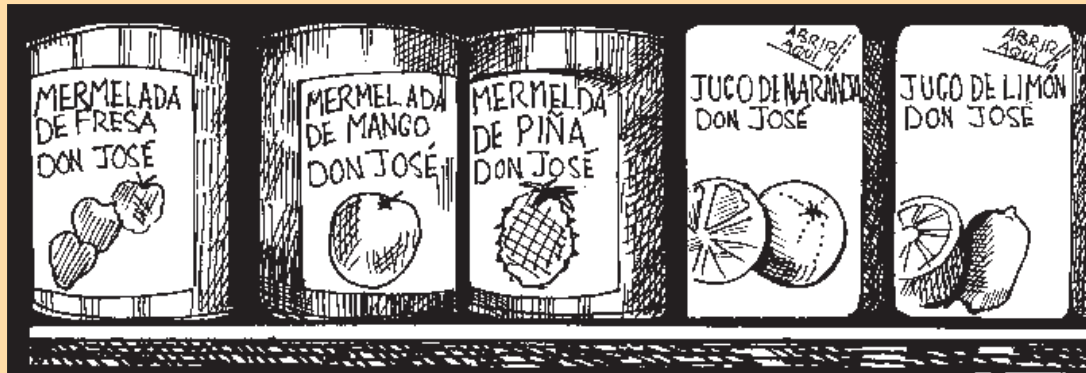
6 ¿Cómo se debe promover el producto?

Aspectos principales en el Capítulo 6
¿Cómo se debe promover el producto?

*Aunque el producto sea bueno,
es improbable que se venda por sí mismo.
La publicidad y la promoción son necesarias.
El capítulo analiza la investigación sobre ...*

- *tipos de promoción, incluyendo publicidad, exhibiciones en puntos de venta, muestras gratis y reducciones de precios;*
- *la promoción que hacen los competidores;*
- *cómo hacen los competidores la publicidad de sus productos;*
- *qué acuerdos se hacen generalmente con los distribuidores para hacer promociones, incluyendo las que se llevan a cabo en el interior de la tienda.*

Productos De Frutas Don José

The logo features the brand name in a large, bubbly, hand-drawn font. The word 'Productos' is on the top line, 'De Frutas' is on the second line, and 'Don José' is on the third line. The 'o's in 'Don José' contain small orange fruit icons. To the right of the text is a hand holding a sign that says 'DE VENTA AQUI' with a downward-pointing arrow. Below the sign is a whole orange.

Una presentación promocional como la exhibición en el punto de venta ayudará a los consumidores a identificar los productos.

PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN

Uno debe estar pensando en cómo promover su producto desde bastante tiempo antes de empezar a producirlo. Sus visitas a las tiendas y sus entrevistas con los tenderos y mayoristas le darán la oportunidad de encontrar qué tipo de promoción están haciendo sus competidores potenciales y cuál se podría organizar con los tenderos.

Tipos de promoción

La palabra «promoción» cubre una gama de actividades para enterar a la gente sobre sus productos y para motivarla a comprarlos. Entre los ejemplos de técnicas que se usan en el mundo, se incluyen:

- publicidad;
- exhibición en puntos de venta;
- muestras gratis;
- verbal;
- cupones;
- fichas o láminas;
- precios especiales;
- propaganda gratis.

Publicidad. Esta puede hacerse por televisión o por radio, en diarios o en revistas, en afiches y en vallas, o mediante volantes entregados en las calles o en las casas. Para pequeños agroindustriales, la televisión y los

diarios de circulación nacional no son opciones factibles, pero pueden emplearse otros enfoques. En muchos países la cantidad de estaciones rurales de radio está aumentando rápidamente, y estas pueden ofrecer la posibilidad de hacer publicidad a costos relativamente bajos.



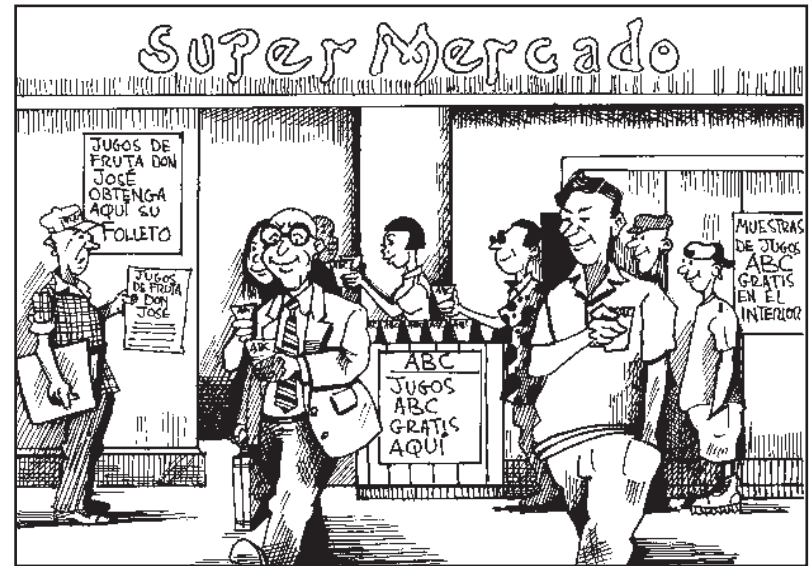
Es posible reducir el tamaño de un afiche o de un volante para usarlo como publicidad en diarios y revistas.

Exhibición en puntos de venta. Estas son exhibiciones especiales de un producto o gama de productos que se hacen dentro de una tienda. Además de los productos ubicados en los anaqueles acostumbrados, se exhiben productos en otros sitios; con frecuencia, en el caso de los supermercados, cerca del área de salida. En los alrededores de la tienda puede colocarse un mostrador de cartón con avisos alusivos al producto, que puede usarse para exhibiciones, posiblemente con afiches o pendones.

Muestras gratis. Esta técnica es especialmente útil para nuevos productos. Es posible que la gente sea reacia a ensayar nuevos productos cuando los encuentra en la tienda y no los ha probado antes. En los mercados de los países desarrollados las empresas acostumbran entregar pequeñas muestras de sus productos en todos los hogares del país. Cuando la gente acuda a las tiendas, los agroindustriales pueden aprovechar la oportunidad para entregarles muestras de productos, con el propósito de que los deguste. Esto debe hacerse en conexión con una buena exhibición en puntos de venta.

Verbal. Con frecuencia, esta técnica puede ser bastante efectiva para pequeños agroindustriales. Se pueden organizar fiestas y tertulias en la casa de uno o en las casas de los empleados y amigos con el fin de hacer degustaciones de sus productos. Si a éstos les agradan se encargarán de comentarlo a sus amigos.

Las muestras gratis pueden constituir una forma efectiva para llamar la atención sobre los productos.



Cupones. Algunas veces los productores incluyen cupones en sus paquetes. Estos cupones pueden ser usados por los consumidores para obtener un precio menor en su próxima compra. Los cupones también pueden anexarse a los volantes. Por supuesto, el uso de los cupones necesita la cooperación de los tenderos, para quienes, recolectarlos y retornarlos al fabricante para obtener su reembolso, puede significar bastante trabajo adicional.

Fichas o láminas. Otra técnica consiste en incluir una pequeña ficha o lámina en cada paquete o envase. Cuando la gente colecciona una determinada cantidad de ellas puede llevarlas a la tienda o al fabricante para que se le entregue un regalo. También en este tipo de promoción se requiere, con frecuencia, la colaboración del tendero.

Precios especiales. La reducción de precios puede ser usada como una técnica promocional a corto plazo. Sin embargo, no es suficiente rebajar los precios y tener su producto rebajado en las tiendas – uno necesita comunicarle al público que lo está haciendo. De esta forma, la rebaja de precios debe ser acompañada con otras técnicas de promoción tales como la publicidad y las exhibiciones en las tiendas.

Propaganda gratis. Los diarios y las estaciones de radio regionales generalmente están buscando noticias sobre asuntos propios de la comunidad. Es posible que ellos se sientan muy complacidos escribiendo un artículo sobre su nueva fábrica. Asegúrese de no acercarse a los medios hasta tanto su producto esté listo para la venta. Un artículo en el diario como «*Don José va a abrir una planta de producción de jugos en seis meses*» puede no ayudarlo mucho y, más bien, servir para alertar a su competencia. Pero un artículo como «*Los jugos Don José salen hoy a la venta*», por el contrario, podrá ser publicidad gratuita muy valiosa, especialmente si se puede conseguir que el reportero

Promoción de hojuelas de yuca en Tonga

El autor de esta Guía trabajó en una ocasión en la isla nación de Tonga en el Pacífico Sur. Un proyecto FAO apoyó el establecimiento de una planta de procesamiento de alimentos que, entre otros productos procesados, desarrolló muy gustosas hojuelas de yuca con sabor a pollo. La promoción en la isla principal de Tongatapu se hizo mediante visitas a todas las numerosas tiendas o quioscos de la isla para dar a los tenderos dos paquetes gratis de las hojuelas, junto con un volante con indicaciones sobre dónde podían adquirirlas en cantidades mayoristas y sobre sus precios.

mencione el nombre de algunas de las tiendas en donde va a estar a la venta su producto.

Estos son ejemplos de las promociones para los consumidores. Sin embargo, también se necesita promover los productos entre los minoristas. Quizás la mejor forma de hacerlo es la de convencerlos de que sus actividades de promoción para los consumidores van a producir muy buenas ventas, lo que les permitirá a ellos ganar bastante dinero si venden sus productos. Otra manera es la de ofrecer a un minorista en particular, descuentos especiales por su primera venta (ver Capítulo 8). Las muestras gratis también pueden usarse para atraer el interés de los tenderos por mantener inventarios de sus productos. Los regalos,

tales como estilógrafos o llaveros, con el nombre y el logotipo de su empresa marcados en ellos también se pueden usar. En muchos países existen empresas especializadas que proveen esta clase de regalos.

La mayoría de las actividades de promoción tienen un costo. Es posible que los más pequeños agroindustriales piensen que ellos no tienen suficientes recursos financieros para hacer muchas de las actividades indicadas antes. Ellos tendrán que depender de la publicidad gratuita en forma verbal o de comentarios en los medios locales. Aún las empresas muy grandes tienen que equilibrar cuidadosamente el costo de la promoción con los beneficios probables representados por los aumentos en las ventas a precios remunerativos.

¿Qué clase de promoción se está haciendo?

Durante su investigación se deben visitar tantas tiendas como sea posible, aunque no se entreviste a todos los tenderos. Se debe observar muy en detalle las técnicas que usan los fabricantes para hacer promoción, especialmente aquellos que vayan a ser sus competidores. Obsérvese qué se exhibe en las tiendas, como:

- afiches;
- volantes;
- pendones;
- exhibidores de punto de venta;
- ofertas de precios especiales.

También se debe preguntar a los tenderos qué tipo de promociones han hecho, y por qué. Si por ejemplo, las pequeñas tiendas tienen uno o dos afiches en exhibición, sería útil averiguar por qué ellas están exhibiendo esos afiches y no otros. ¿Cuáles promociones han sido las más exitosas en concepto de los tenderos, y por qué?

Mensajes de la publicidad de sus competidores

Se necesita considerar no solo cómo promueve sus productos la competencia, sino también qué características de sus productos destaca ella en su publicidad, y cuáles productos destacaría usted. Como ejemplos de la clase de términos usados se pueden mencionar:

- saludable y nutritivo;
- lujoso;
- sabor delicado;
- fácil de usar;
- concentrado de fruta;
- 100% natural;
- un producto exclusivo;
- una buena, o, la mejor compra.

Arreglos para las promociones

Es necesario que se entiendan los acuerdos que se hacen entre los fabricantes y los mayoristas o los minoristas. Por ejemplo, ¿Si los productos se ofrecen a los consumidores a precios especiales, espera el fabricante que el comerciante minorista reduzca sus ganancias durante el tiempo que se extienda la

ADVERTENCIA

No promueva su producto antes de tener suficientes cantidades para la venta. Este es un error que frecuentemente cometen los procesadores y ello puede ser causa de que:

- 1. Los consumidores se sientan frustrados cuando no puedan encontrar el producto en la tienda.*
- 2. Los minoristas se molesten si se quedan sin inventario.*
- 3. Cuando finalmente uno tenga suficiente cantidad de productos para vender tendrá que hacer más promoción.*

promoción? ¿Qué condiciones agregan los más grandes minoristas al uso de los exhibidores de puntos de venta? ¿Qué acuerdos financieros y de otra clase se necesita hacer para manejar muestras dentro y fuera de la tienda? ¿Se espera que el fabricante suministre el personal para el manejo de las muestras, o corre esto por cuenta de la tienda?

Las conversaciones con los tenderos deben apuntar no sólo a encontrar los tipos de promoción que se hacen, sino también el costo que esa clase de promociones pudieran tener para uno. Por ejemplo, ¿Cuándo se hacen ofertas de precios especiales, normalmente en cuánto se reduce el precio? ¿Cuánto tiempo pueden tomar las promociones con muestras gratis que se hacen en el

interior de las tiendas, y probablemente cuánto le costará suministrar suficiente cantidad de muestras?

LLEGAR A CONCLUSIONES

La investigación que usted ha hecho le debe haber dado una buena idea sobre las clases de promociones que se hacen en su área tanto en términos generales como para la clase de producto que en particular planea producir. Entonces, usted puede llegar a conclusiones tales como:

- Las actividades de promoción son extrañas en mi área. Sin embargo, tendré que hacer algo para asegurarme de que la gente sepa de mi nuevo yogur. El mejor método puede ser el de imprimir algunos afiches a color, y solicitarle al tendero que los exhiba.
- Todos los productores de la otra bebida gaseosa hacen gran cantidad de publicidad. Para competir con ellos tendré que hacer publicidad por radio y suministrar pendones y afiches a los minoristas.
- No estoy en capacidad de hacer publicidad para la miel que produzco. Pero la nueva emisora de radio FM siempre está buscando datos sobre nuevos hechos. Los visitaré con algunas muestras de mi miel e información sobre los lugares en donde la gente la puede comprar.

7 ¿Son factibles los planes de la agroindustria?

Aspectos principales en el Capítulo 7
¿Son factibles los planes de la agroindustria?

***Antes de hacer costosas inversiones los agroindustriales necesitan investigar no sólo el mercado sino también todos los aspectos de su proceso de producción.
El capítulo revisa brevemente ...***

- *identificación de la oferta de materias primas;*
- *ubicación y calidad de la producción;*
- *costos de adquisición;*
- *precios y estacionalidad de los mismos;*
- *investigación de las fuentes y los costos de otros insumos de procesamiento;*
- *identificación de las fuentes y los costos de empaque, y diseño y producción de etiquetas;*
- *decisión sobre el equipo que se va a usar;*
- *investigación sobre la oferta y los costos de los equipos;*
- *organización de la construcción o alquiler de la planta, y de la provisión de servicios públicos;*
- *aclaración de las necesidades de mano de obra, costos y disponibilidad de la misma;*
- *planeación de los arreglos para distribución.*

Las demoras en poner a punto una fábrica pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.



Es necesario que antes de hacer las inversiones se investigue la oferta de insumos y de servicios públicos.

¿ESTÁ UNO EN CAPACIDAD DE PRODUCIR?

Hasta aquí se ha completado la investigación de mercados y se tiene una buena idea acerca de los mercados potenciales para los productos y de los precios a los cuales se puede venderlos. Antes de considerar si se puede abastecer esos mercados en forma lucrativa (ver Capítulo 8) se necesita hacer otra clase de investigación. Se debe examinar si es posible fabricar los productos en una escala comercial y cuáles serán los costos de hacerlo. Esta investigación es tan importante como lo es la investigación de mercados descrita en los capítulos anteriores e incluye la revisión de la oferta y de los costos de todo lo que se necesita para el proceso de producción.

Entre los temas que deben ser considerados se incluyen los siguientes:

- materias primas;
- otros insumos de producción;
- necesidades de empaque y etiquetado;
- equipos;
- planta y servicios públicos;
- mano de obra;
- distribución y promoción;
- otras necesidades y sus costos.

Materias primas

Un error que con frecuencia se comete es el de construir plantas de agroindustria porque hay excedentes de materias primas. Por ejemplo, alguien puede decidir construir una fábrica de pasta de tomate porque los agricultores están produciendo demasiado tomate. Lo contrario también ocurre: se construyen fábricas cuando hay insuficiente materia prima, con el supuesto (generalmente equivocado) de que la existencia de la planta va a animar a los agricultores a producir. Un aspecto importante, que con frecuencia no recibe la debida atención, es el relacionado con la estacionalidad. Si los tomates están disponibles únicamente durante tres meses del año, ¿qué va a hacer la fábrica durante el resto del año? Si uno hace considerables inversiones en equipos es claro que va querer que esas inversiones le produzcan rendimiento a todo lo largo del año y no sólo durante unos pocos meses.

La importancia de la disponibilidad de materias primas varía, por supuesto, de acuerdo con el tamaño de la planta de procesamiento. Una producción concebida como muy pequeña puede considerar hacer las actividades de procesamiento funcionando con tiempo parcial, que bien puede llevarse a cabo cuando haya disponibilidad de materias primas. Sin embargo, las empresas que disponen de una planta de producción, equipos especiales y personal con vinculación permanente necesitan preocuparse mucho acerca de si estarán en

capacidad de adquirir suficientes materias primas. Necesitan investigar la disponibilidad de frutas y hortalizas, leche, carne, aves, etc. y relacionar esta disponibilidad con las operaciones de procesamiento planeadas. Aun cuando exista mercado para el producto terminado, tiene poco sentido adquirir un equipo capaz de procesar una tonelada por día cuando lo máximo de materia prima de que se dispone es media tonelada por día.

En relación con las materias primas que uno necesita, tiene que investigar lo siguiente:

- la producción en su área, y su estacionalidad;
- los mercados existentes, la ubicación de los agricultores y los costos de adquisición;
- los precios de la materia prima;
- la calidad de la materia prima que puede conseguir;
- la estacionalidad de los precios;
- las perspectivas de que los agricultores aumenten la producción.

La producción y su estacionalidad. Entre las posibles fuentes de información se cuentan el servicio de extensión agrícola local, y los mercados minorista y de acopio de la localidad. Es posible que las oficinas regionales del Ministerio de Agricultura no tengan información detallada sobre niveles de producción, pero que ellas sí estén en capacidad de decirle en dónde se pueden encontrar los agricultores más importantes. Posiblemente tengan disponible un calendario de

cosechas que indique la estacionalidad de la producción. También puede ser que los más grandes mercados minoristas mantengan registros de los montos de venta por producto, aunque esto no es muy probable. Posiblemente la mejor forma de obtener información es hablando con los agricultores y con los minoristas que están vendiendo en los mercados locales. ¿Cuándo se puede considerar que hay abundancia o escasez de los productos en los cuales uno está interesado?

Los mercados existentes, la ubicación de los agricultores y los costos de adquisición. ¿En dónde venden actualmente los agricultores su producción? ¿Los visitan los comerciantes en sus fincas, granjas o chacras, o los agricultores acuden a los mercados locales a vender sus propios productos a los consumidores o a los minoristas? Esta información es importante para usted. ¿Tendrá uno que visitar a los agricultores en sus propios campos para obtener sus materias primas o estarán dispuestos ellos a llevárselas hasta su fábrica? ¿Dónde están localizados los agricultores que actualmente están produciendo los cultivos que uno necesita? ¿Con qué frecuencia tiene que visitarlos (es posible que algunos productos necesiten procesamiento casi inmediatamente después de ser cosechados) y cuáles son los costos de transporte y de otro orden?¹²

¹²Ver Shepherd, Andrew W., «Guía para el cálculo de los costos de comercialización».

Los precios de la materia prima. En los países en donde existan servicios de información de mercados locales o nacionales uno puede usarlos para informarse sobre los precios que posiblemente tenga que pagar, especialmente cuando esos servicios publiquen reportes anuales que incluyan tendencias de precios con cubrimiento de varios años. Si tal información no está disponible, uno debe usar sus propios conocimientos sobre las condiciones del mercado local y complementarlos con visitas a los mercados a fin de dialogar con los agricultores y con los comerciantes. Algo que se debe considerar con mucho cuidado es el impacto que sus compras puedan tener sobre los precios de mercado. Si su negocio de procesamiento va a comprar solamente entre el uno y el dos por ciento de la producción del área, no es necesario preocuparse. Si, por otra parte, se espera comprar alguna cantidad como el 20 por ciento de la cosecha, es indudable que sus compras presionarán hacia el alza los precios que los agricultores esperan recibir, incrementando así sus costos.

La calidad de la materia prima. Usted no obtendrá un producto de alta calidad si no empieza con materia prima de alta calidad. Cuando planee su negocio necesita tener una idea clara sobre la variedad, tamaños y otras características de los productos que se propone procesar. Debe, entonces, asegurarse de que la disponibilidad de materia prima cumpla con estas características.

La estacionalidad de los precios. La producción estacional genera precios estacionales. En el pico de la producción los precios pueden ser muy bajos, y cuando la producción descende, los precios se elevan a niveles mucho más altos. Es preciso determinar con anticipación los períodos probables de compra de producción a precios rentables para su negocio. Esto significa que usted está obligado a hacer cálculos detallados de la rentabilidad de las operaciones de procesamiento de su planta a distintos niveles de precios de compra y de venta (llamado «análisis de sensibilidad» – ver Capítulo 8). Es posible que durante buena parte del año no haya productos disponibles o que el precio esté tan alto que no se pueda procesarlos rentablemente. Las operaciones de su planta dependerán de la cantidad que pueda comprar cuando los precios estén bajos y de cuánto tiempo pueda almacenarlos adecuadamente antes de proceder a su procesamiento, así como de la gama de materias primas que transforme (especialmente si ellas tienen diferentes pautas de producción estacional).

Las perspectivas de que los agricultores aumenten su producción. Sus investigaciones pueden conducirle a concluir que a los niveles de producción existentes no va a poder adquirir suficientes cantidades de un producto para atender las operaciones que ha planeado, a los precios que sean rentables. Una forma de solucionar este problema puede ser la de trabajar con agricultores locales, posiblemente a través de los servicios de extensión, para asegurarse de que ellos

produzcan las cantidades adecuadas. Probablemente esto requiera algún tipo de arreglo contractual con los agricultores, ya que ellos no son dados a aumentar la producción sin contar con una garantía de que la pueden vender. Es evidente que los procesadores muy pequeños no pueden pensar en tal arreglo, pero que las empresas más grandes pueden estar interesadas en llegar a esa clase de acuerdos con los agricultores¹³.

Otros insumos de procesamiento

El agroindustrial requiere algo más que las materias primas básicas tales como frutas y hortalizas. Se puede necesitar productos tales como aceite comestible, condimentos, vinagre, azúcar, sal, ácido cítrico u otros preservantes, gelatina, levadura, pectina y polvo de hornear. Mientras que algunos de estos productos pueden ser fáciles de conseguir en las zonas rurales, otros pueden ser más difíciles de obtener. Antes de empezar el procesamiento tiene que identificar las fuentes de tales insumos y asegurarse de que los conseguirá con facilidad una vez que los requiera. Los errores que se cometan en hacer esto pueden ser catastróficos. Por ejemplo, es posible que usted compre una considerable cantidad de fruta y después se dé cuenta de que no la puede procesar porque se le agotó el azúcar. Es frecuente que los consumidores sean muy sensibles al sabor de un producto. Una vez que se haya

Es preciso asegurarse de tener una oferta confiable de todos los insumos.



Si las circunstancias obligan a cambiar la formulación del producto, muy pronto los clientes se percatarán de ello.

¹³Para más información ver, por ejemplo, «Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento». Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO N° 145, FAO, Roma, 2002.

desarrollado un producto es necesario que permanezca consistente con éste si se pretende conservar la fidelidad de sus clientes. Esto significa que debe usar ingredientes con características y calidades equivalentes. Por ejemplo, si usted produce hojuelas sería calamitoso que cambiara el aceite o la marca del condimento que usa, ya que muy pronto los consumidores lo notarán. Esto quiere decir que debe asegurarse de no quedarse sin existencias de sus ingredientes preferidos.

Con el fin de calcular la viabilidad de la producción que ha planeado, además de identificar las fuentes de los insumos para procesamiento, necesita establecer cuánto le cuestan éstos. Debe conocer igualmente, los términos de pago que exigen los proveedores de los insumos. ¿Es necesario pagarles en efectivo? ¿Cuáles son las cantidades mínimas que abastecen? ¿Dan descuentos por mayores cantidades adquiridas?

Necesidades de empaque y marcado

La investigación de mercados que ha hecho debe haberle dado una buena idea del empaque que necesita y de los tamaños que se requieren. Así como se procede con los otros insumos, es necesario asegurarse de que sea fácil conseguir empaques y etiquetas. Quizás esto no se dé en muchos países y en ciertas zonas remotas de algunos de ellos, lo que obligaría a hacer ingentes esfuerzos para identificar los proveedores potenciales. Por ejemplo, muchos países más pequeños pueden verse obligados a importar botellas y frascos de vidrio, envases plásticos

para yogur, y bolsas para alimentos pasabocas. En tales circunstancias usted estaría tomando un gran riesgo al atenerse a que tales insumos esenciales le lleguen en el último momento, por lo que es mucho más aconsejable asegurarse de tener suficiente inventario de materias primas antes de empezar el procesamiento.

Es probable que el empaque represente un costo alto. En algunos casos el costo del empaque puede ser más alto que el costo de la misma materia prima, lo que, por tanto, requiere que se preste especial atención a las compras de este insumo. Por supuesto, la calidad debe ser lo suficientemente buena como para que garantice la protección de su producto, pero tampoco se debe comprar una calidad superior a la estrictamente necesaria, porque ello elevaría los costos. Uno tiene que identificar todos los proveedores, conocer las cualidades del empaque que ellos venden, los tamaños que le pueden ofrecer y sus precios unitarios para diferentes cantidades de pedido. También debe enterarse de cuánto tiempo les toma entregarle la mercadería.

Cuando se tenga planeado usar etiquetas o marcas es necesario que éstas se diseñen. En muchos países existen requisitos legales acerca de la información que se debe presentar en las etiquetas y es preciso averiguar cuáles son esos requisitos. De la misma forma como antes de terminar la receta se hacen pruebas con los consumidores sobre el sabor de sus productos, también deben hacerse pruebas entre ellos sobre la apariencia

de las etiquetas. Hecho esto se debe proceder a imprimirlas. Encontrar el proveedor de las etiquetas requeridas, elaborar un diseño aceptable y lograr que estas se impriman puede tomar mucho más tiempo del que uno podría esperar. Debe asegurarse de que va a disponer de las etiquetas antes de empezar a procesar y, una vez más, necesita saber con anticipación el costo de esas etiquetas, de su diseño e impresión, ya que estos rubros forman parte de los cálculos de rentabilidad.

Equipo

Es frecuente que los agroindustriales necesiten adquirir equipos especializados de procesamiento, los cuales pueden ser de difícil consecución y, dado que la demanda por esta clase de equipos es limitada, ellos pueden llegar a ser muy costosos. Con excepción de los países grandes, la mayoría de esta clase de equipos no es fabricada localmente y debe ser importada. Los costos pueden llegar a ser considerables y quienes aspiren a ser procesadores necesitan conseguir información completa sobre los mismos. Con el fin de calcular la rentabilidad del negocio planeado es útil tener una idea de la duración esperada de cada uno de los equipos. Esto puede tener serio impacto sobre la rentabilidad. Una máquina que cueste \$10 000 y dure diez años cuesta \$1 000 por año. Si solamente dura cinco años cuesta \$2 000 por año. También es necesario que se estimen los costos anuales de servicio, mantenimiento y operación.

Edificios y servicios públicos

Por supuesto, es uno quien tiene que decidir sobre el tamaño y capacidad de los equipos que se van a comprar. Usted no querrá adquirir equipo costoso con mayor capacidad del que necesita. Por otra parte, tampoco puede darse el lujo de comprar equipo demasiado pequeño. Una máquina demasiado pequeña para su línea de procesamiento puede causar serios cuellos de botella.

En alguna parte tiene que hacerse el procesamiento. Con excepción del caso de los pequeños negocios, los agroindustriales tendrán que construir o alquilar un edificio o usar alguno ya construido de su propiedad. Puede ser difícil calcular el costo de una nueva planta sin tener un diseño detallado y, por tanto, para trabajar en los estudios de factibilidad con frecuencia se hace uso del valor de la renta o alquiler anual de edificios similares. Es preciso averiguar el costo por metro cuadrado del alquiler de éstos en el área. También es necesario estimar cuánto costaría conseguir unas edificaciones listas para sus operaciones, así como la instalación de los equipos y maquinaria y la conexión de los servicios públicos.

Deben estar disponibles los servicios de drenaje de aguas, electricidad, gas (en tuberías o en cilindros) y de teléfono, y debe contarse con facilidades para instalar las conexiones con la mayor prontitud posible. Es esencial contar con una adecuada oferta de agua para uso en muchas clases de procesamiento, y las cantidades que se requieren pueden ser considerables. Usted tiene que

estar seguro de que el flujo y la presión del agua son las adecuadas para sus necesidades. Posiblemente tenga que instalar equipos de purificación de agua. De igual forma, en muchas áreas la oferta de electricidad es muy básica o poco confiable y ello puede justificar la necesidad de instalar un pequeño generador. Todos estos aspectos tienen que ser investigados; también deben ser identificados los costos de las soluciones que se encuentren.

Mano de obra

¿Cuántos empleados se necesitarán para garantizar que su nueva línea de producción funcione con la máxima eficiencia? Este asunto debe ser pensado con mucha seriedad. Usted no va a querer emplear gente para que esté sentada sin hacer nada, y, por otra parte, querrá asegurarse de que su proceso de producción no vaya a fallar por no tener el personal indicado.

¿Existe en el área disponibilidad de trabajadores suficientemente aptos? ¿Cuánto cuesta emplearlos y qué otras condiciones de empleo habrá que concederles? ¿Habrá que hacer gastos en capacitación de personal? También es necesario hacer una revisión muy minuciosa de la legislación laboral del país. Es posible que se desee contratar personal para trabajo por temporadas, pero en algunos países puede ser difícil contratar trabajadores para períodos cortos. Muchos países exigen al empleador que haga contribuciones al servicio social y, aún, que paguen los impuestos del trabajador. Otros países

requieren que el empleador pague un «décimo tercer» mes o aún un «décimo cuarto», y esto también tiene que incluirse en los cálculos de costos.

Distribución y promoción

Los capítulos anteriores revisaron en detalle la clase de información que se necesita para decidir qué productos vender, en dónde y a quién, en qué cantidades y con qué frecuencia. Usted debe haber considerado también cómo promocionar sus productos. Con esta información usted debe estar ahora en capacidad de desarrollar un plan para la distribución de sus productos a los mayoristas, minoristas o consumidores, así como un programa de promoción. Es entonces necesario averiguar los costos de poner en ejecución estos dos planes y, también, de asegurarse de que sean consistentes con sus capacidades de procesamiento.

El principal costo de distribución será el transporte. ¿Se necesita adquirir un vehículo, y si es así, cuánto costará comprarlo, ponerlo en funcionamiento, y atender su servicio? En forma alternativa, si se tiene planeado contratar el transporte, ¿cuántos vehículos/día se necesitan por semana o por mes para hacer las entregas? ¿Cuánto costará esta alternativa?

El Capítulo 6 analizó los tipos de promoción que se podrían considerar. Se necesita averiguar los costos de publicidad, afiches, volantes, exhibición interna en tiendas, regalos, etc. Hay que contactar las emisoras de radio y los

diarios para obtener información sobre sus tarifas de publicidad. Estas pueden variar de acuerdo con la hora del día, como puede variar también la clase de personas que las escuchan o los leen. Hay que determinar cuándo pueden estar escuchando esas emisoras las personas que se espera que vayan a comprar el producto. No se debe cometer el error de pensar que se necesita hacer promoción solamente cuando se va a introducir el producto en el mercado. Aun cuando este es el momento en el que conviene hacer el mayor esfuerzo de promoción, se debe considerar este aspecto como una actividad progresiva que necesita hacerse con mayor o menor intensidad durante todo el tiempo.

Si se decide repartir muestras gratis de los productos, es necesario tener en cuenta el costo de hacerlo. Tales costos pueden incluir el del empaque, el de los vasos plásticos para las muestras de bebidas, el costo de emplear gente para entregar las muestras y los volantes. En relación con el costo de los productos que se entregan gratuitamente, quizás sea mejor tenerlo en cuenta al hacer un estudio de factibilidad, tal como se analizó en el Capítulo 8. Por ejemplo, si en el primer mes de operaciones se producen 1 000 litros de jugo y se utilizan 100 para muestras gratis, entonces se percibirán ingresos solamente por 900 litros.

Otros costos y requerimientos

Hay que investigar todos los requisitos legales asociados con la puesta en marcha de un negocio en el propio país.

Las instalaciones para procesamiento de alimentos son reguladas normalmente por reglamentos que buscan asegurar las prácticas de higiene, y es preciso someterse a ellos. Es seguro que se exijan licencias o permisos de órdenes nacional o local por una variedad de razones y su costo tiene que ser incorporado en los estudios de factibilidad que se preparen.

También puede haber reglamentaciones relacionadas con el producto que se piensa producir. Por ejemplo, que la ley especifique el contenido de alcohol de la cerveza, así como lo hace con el contenido de fruta y de azúcar de la mermelada.

Es posible que al comienzo de las operaciones haya que identificar especialistas que ayuden, por ejemplo, con el montaje y el despegue de la fábrica. Las empresas grandes requerirán contadores. Todos estos costos tienen que ser calculados con anticipación e incorporados en los estudios de factibilidad, tal como debe serlo el costo de la investigación de mercado.

La tributación es algo que a menudo los empresarios pasan por alto hasta cuando reciben una cuenta de cobro que no pueden pagar. Además del Impuesto a la renta, muchos países tienen un sistema de Impuesto al Valor Agregado (IVA). Es necesario incorporar estos costos en los cálculos de precios y registrarse como contribuyente antes de iniciar operaciones.



LLEGAR A CONCLUSIONES

La investigación anterior indicó que se tenía un buen producto que podría ser comercializado con éxito. La investigación en este capítulo debe permitir identificar:

- si habrá suficiente materia prima disponible, cuándo y a qué costo;
- qué tan fácil será obtener provisiones de insumos de fabricación tales como condimentos, agentes preservantes, levaduras y pectina, así como empaques y etiquetas;
- qué equipo se necesita, si estará fácilmente disponible, y a qué costo;
- si se dispondrá de construcciones adecuadas para la fábrica y si los servicios públicos pueden conseguirse fácilmente.

Con base en esto se podrá llegar a conclusiones tales como:

- aunque los albaricoques y los duraznos para deshidratar están disponibles únicamente durante tres meses del año, mis costos fijos (ver Capítulo 8) son bajos y podré todavía tener un negocio rentable.

- el equipo que necesito para producir jugo de durazno es muy costoso. Se dispone de esta fruta solamente durante tres meses del año y no seré capaz de cubrir mis costos. ¿Existen otros jugos que yo pueda producir de otras frutas con diferente estacionalidad?
- necesito comprar cerca del 50 por ciento de la producción de tomate de mi área si quiero tener la cantidad suficiente que necesita la planta que me propongo montar. Esto presionará el precio del tomate hacia un nivel tan alto que no podré pagar. Tengo que pensar en agricultura por contrato para que los agricultores cultiven para mí.
- no encuentro edificaciones que sean adecuadas para mi fábrica y que yo pueda alquilar. Podría conseguir un préstamo bancario pero ello aumentaría mi riesgo financiero en caso de que el negocio no tenga éxito. Necesito examinar muy cuidadosamente los aspectos económicos.

8 ¿Será rentable el negocio, y a qué precios?

Principales aspectos en el Capítulo 8
¿Será rentable el negocio, y a qué precios?

Habiendo terminado la investigación sobre el mercado y habiendo considerado la disponibilidad y costos de todos los insumos de producción, incluyendo equipos y edificaciones, ahora es el momento de hacer algunos cálculos y estimar los precios que se deben cargar.

El capítulo considera ...

- *cálculos de la probable rentabilidad anual del procesamiento planeado;*
- *cálculos del rendimiento del tiempo y del capital;*
- *análisis del flujo de caja;*
- *cubrimiento de los costos fijos;*
- *diferentes formas de fijar los precios.*



*Antes de empezar un negocio
es esencial calcular su rentabilidad.*

¿SE OBTENDRÁN UTILIDADES?

A lo largo de los capítulos anteriores esta guía ha subrayado que no es suficiente simplemente identificar un mercado potencial para los productos. Hay que asegurarse de que se puede abastecer ese mercado en forma tal que sea rentable para la empresa. La mayor parte de los productos se pueden vender si su precio es lo suficientemente bajo. Sin embargo, si el precio es demasiado bajo usted no ganará dinero.

Hasta ahora, la investigación debe haber dado una buena idea sobre los precios a los cuales los productos pueden venderse en las tiendas, y sobre los precios que los tenderos y mayoristas están preparados para pagar por ellos. También se deberá tener una indicación de los costos de los insumos, incluyendo la materia prima, los servicios públicos, los costos de la maquinaria y del empaque. Con esta información se debe estar en capacidad de hacer algunos cálculos de factibilidad y de rentabilidad.

Los estudios de factibilidad pueden variar desde los muy elementales hasta los muy detallados y minuciosos. Como el propósito de esta guía es principalmente el de aconsejar sobre técnicas de investigación de mercados, no trataremos las clases de estudios más complejas. La sección «Lecturas adicionales» al final del libro da

ADVERTENCIA

Al calcular la rentabilidad o factibilidad del negocio que se planea, se deben incluir los costos totales de todo lo que necesite para procesar los productos, aun cuando algunas rubros, tales como el equipo de procesamiento, sean subsidiados o suministrados en forma gratuita por algún donante, una ONG o el gobierno. En alguna etapa del negocio habrá que reemplazar ese equipo y pagar por él la totalidad de su precio comercial. Por tanto, hay que saber desde el mismo comienzo si existen probabilidades de que la actividad va a ser comercialmente rentable o si lo será sólo porque está subsidiada.

algunas fuentes de información más detallada acerca de la preparación de dichos estudios. Si se tiene planeado tomar dinero en préstamo para establecer el negocio, será necesario tener conversaciones detalladas con los bancos para averiguar qué clase de información requieren ellos para tomar una decisión sobre la concesión de un préstamo¹⁴.

¹⁴Las páginas 93-95 de la publicación FAO «Guidelines for small-scale fruit and vegetable processors» (ver «Lecturas adicionales») resumen los aspectos que es necesario cubrir en un plan de negocios.

Cálculos de rentabilidad

Con el fin de calcular la rentabilidad (ver Figura 5) es preciso:

- Haber calculado las cantidades exactas de ingredientes requeridas para fabricar el producto. Por ejemplo, si se está produciendo jugo de piña, ¿cuántas piñas, azúcar y otros ingredientes se requieren para producir un litro de jugo? Hay que tener en mente los desechos. Algunos de los productos agrícolas que uno compra no serán aptos para el procesamiento. Cuando se pela la fruta antes del procesamiento, la cáscara o corteza puede retener mucho de su peso. En fin, es posible que se necesite comprar 100 kg para obtener 80 kg de fruta procesable.
- Admitir que algunos de los productos procesados no llegarán hasta el consumidor. Puede suceder, por ejemplo, que se derramen durante el proceso de embotellamiento. En los cálculos que se hacen más adelante (ver Figura 5) se supone que habrá que producir 10 500 litros de jugo de fruta para vender 10 000 litros.
- Tener una idea aproximada del costo de los servicios públicos utilizados en el procesamiento (gas, electricidad, agua).
- Estimar no solamente el precio pagado por los ingredientes sino también el costo de comprarlos incluyendo, por ejemplo, el costo de visitar las fincas o lugares de compra.
- Dar un costo a todos los ingredientes, aun cuando estos se cultiven en terrenos propios (el costo debe ser el precio que se obtendría si se vendieran esos ingredientes en estado fresco). De otra forma, se podría terminar transformando productos que sería más rentable vender en el mercado local o a otros procesadores.
- Tener en cuenta los diferentes tamaños de empaque que se ofrecerán y el hecho de que los ingresos y los costos variarán de acuerdo con esos tamaños.
- Tener en cuenta los costos misceláneos, tales como licencias o permisos. También puede ser significativo el costo del manejo y disposición de desechos (por ejemplo, las cáscaras o cortezas de las frutas).
- Incluir en los cálculos los costos de la maquinaria y de los edificios de la fábrica. La forma más simple de tratar este asunto es simplemente dividir el costo de la inversión por el número de años que se espera que duren (esto debería ser parte de la investigación – ver Capítulo 7). De esta forma, se puede dividir el costo de un edificio por 25, el costo de un vehículo para entregas por siete o el costo de un simple mezclador de alimentos por tres. Tampoco debe olvidarse que tanto los edificios como los equipos tienen costos de servicios, mantenimiento y seguros, y estos deben ser incluidos en los cálculos. Como probablemente se tendrá que tomar dinero en préstamo no puede olvidarse incluir los intereses y las cuotas de pago de los préstamos.
- Calcular las necesidades de personal y el costo de contratar ese personal.

Figura 5

Cálculo simple de la cuenta de ganancias y pérdidas

Ingresos totales anuales	\$
Ingresos estimados por concepto de ventas anuales de jugo de frutas	
6 000 litros en botellas de un litro	
4 000 litros en cartones de 1/3 de litro	
INGRESOS TOTALES	
menos transporte, costos de despachos y de recaudo de cartera	
(a) ingresos netos	<input type="text"/>
Costos anuales	\$
Costos de construcción y equipo:	
Costos de fábrica ÷ 25	
Costos de camión ÷ 7	
Costos de otros equipos ÷ 4	
TOTAL DE COSTOS ANUALES DE ACTIVOS	
Costos de arranque ÷ 5	
Costos de mantenimiento y servicios de la fábrica y los equipos	
Costo estimado de la fruta para producir 10 500 litros de jugo	
Costo estimado de otros ingredientes, incluyendo mermas	
Costo estimado de los servicios públicos	
Costos de empaque	
Costos de mano de obra	
Intereses y cuotas de pago de préstamos	
Otros costos (ejemplo, permisos o licencias)	
Provisión para impuestos	
(b) Costos totales anuales de producción	<input type="text"/>
Costos de promoción incluyendo los costos de producir las muestras gratis	
(c) Costos totales anuales	<input type="text"/>
Utilidad anual	(a) menos (c)
	<input type="text"/>

- Tener en cuenta cualquier costo de puesta en marcha ó de despegue que sea significativo, como los servicios de consultoría técnica o los de investigación de mercados. Es improbable que estos costos se repitan cada año, por lo que se generarían sesgos en los cálculos de factibilidad si se cargasen como costos anuales del primer año. Debe considerarse la posibilidad de distribuir tales costos de despegue en un período de tres a cinco años.

Rendimiento del capital y del tiempo

Una vez se ha calculado la utilidad probable, se requieren dos cálculos más avanzados antes de que se pueda decidir si se justifica seguir adelante con el proyecto:

1. Si se es el propietario del negocio, debe calcularse la retribución esperada por el tiempo que el propietario y los miembros de su familia dedican a trabajar sin sueldo alguno. Debe hacerse una estimación realista de la cantidad de días que el propietario y su familia esperan trabajar. No se debe olvidar incluir el tiempo dedicado a comprar las materias primas y a vender los productos, a hacer el registro contable de esas operaciones, así como el que se emplea en fabricar y comercializar los productos. Debe dividirse entonces la utilidad por el número de días. ¿Es atractiva esta utilidad por día? ¿Se puede ganar más desempeñando un cargo remunerado en otra parte? Quizás la cuota diaria de un trabajo remunerado

pueda ser menor, pero es necesario tener en consideración que ese trabajo se puede tener a todo lo largo del año, mientras que puede ser que el negocio de transformación sólo garantice trabajo durante tres meses del año. ¿Será posible ganar más desempeñando una actividad diferente?

2. Si se hace uso de fondos propios para financiar la empresa, ¿es este un uso sensato de los recursos? ¿Se podría devengar más con sólo depositarlos en el banco? Para tomar esta decisión se debe calcular el rendimiento del capital invertido. De la utilidad calculada en la Figura 5 se sustrae la cantidad de dinero que se puede ganar en una actividad alternativa y se calcula la tasa porcentual de rendimiento de la inversión, como se muestra a continuación:

	\$
Utilidad estimada para un año de funcionamiento	9 000
Ingresos estimados de un trabajo remunerado	7 000
<hr/>	
Utilidad adicional producida por el procesamiento	2 000

$$\begin{aligned} &\text{Capital invertido: } 10\ 000 \\ &\text{Porcentaje de rendimiento del capital} \\ &[(2\ 000 \div 10\ 000) \times 100] = 20\% \end{aligned}$$

No se debe olvidar que iniciar un negocio siempre acarrea riesgos. Con el fin de compensar a quien se expone a estos riesgos la tasa de rendimiento anual a largo plazo debe ser superior a lo que se pudiera ganar colocando el dinero en el banco y el rendimiento del tiempo dedicado superior a lo que se pudiera ganar trabajando en otra parte. Sin embargo, en el corto plazo se debe estar dispuesto a aceptar rendimientos menores, con la esperanza de que eventualmente el negocio crezca y se aumente la rentabilidad.

forma sostenida. ¿Se gastará todo el efectivo disponible antes de percibir algún ingreso? ¿Será posible pagar las cuentas? ¿Será posible adquirir los insumos a los agricultores y a otros proveedores? Si no es así, aun cuando los cálculos iniciales hayan permitido pensar que el negocio sería rentable, lo más probable es que vaya a haber problemas. Un flujo de caja escaso es una de las principales razones por las cuales las empresas de todo el mundo incurren en problemas. Para hacer un análisis de flujo de caja se necesita definir:

- cuándo se tiene que gastar dinero en equipos, materias primas, alquileres, etc.;
- cuándo se tiene que pagar a los empleados;
- cuándo se está en capacidad de empezar a procesar, cuándo se pueden hacer las primeras entregas a domicilio, **y cuándo se puede esperar que se van a recibir los pagos.** Durante el tiempo en que se hizo la investigación de mercados se debieron analizar los términos de pago con los compradores potenciales (ver Capítulo 5).



FLUJO DE CAJA

Si todo parece indicar que los planes de procesamiento van a producir una buena utilidad, se está casi listo para proceder con el proyecto. Sin embargo, también se necesita hacer un análisis del flujo de caja con el propósito de estar seguro que los recursos en efectivo que se propone poner en el negocio, o los que se tiene planeado solicitar en calidad de préstamo al banco, serán suficientes para satisfacer las necesidades en

El análisis de flujo de caja que se muestra en la Figura 6 indica que aunque se disponga de \$10 000 y de estos se gasten solamente \$4 000 en equipos, se correrá el serio peligro de quedarse sin fondos al final del segundo mes. Si se presenta alguna demora en recibir los pagos de las tiendas que se abastecen, o si el precio que se obtiene con la venta del producto no es tanto como se esperaba, es posible que se llegue a no

Figura 6
Análisis de flujo de caja

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14
Efectivo disponible	10 000	4 000	700	1 100	2 500	2 900	4 300	6 200	10 300	9 700	9 100	8 500	7 900	5 800
Ingresos			4 700	4 700	4 700	4 700	4 700	4 700						
(1) Equipo	4 000													
(2) Fruta		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000							2 000
(3) Personal	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(4) Botellas	1 000		1 000		1 000								1 000	
(5) Ingredientes	500	500	500	500	500	500							500	500
(6) Servicios públicos		300	300	300	300	300	300	100	100	100	100	100	100	300
(7) Abonos a préstamos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Gastos:	6 000	3 300	4 300	3 300	4 300	3 300	2 800	600	600	600	600	600	2 100	3 300
Balance de caja	4 000	700	1 100	2 500	2 900	4 300	6 200	10 300	9 700	9 100	8 500	7 900	5 800	2 500

El análisis simple del flujo de caja en la Figura 6 supone que se ha tomado un préstamo de un banco por \$10 000 para ponerlos en el negocio. Los pagos empiezan desde el comienzo mediante cuotas de \$300 mensuales. Se supone que usted utiliza su propio edificio sin ningún costo, pero el equipo que se necesita cuesta \$4 000 y se debe pagar con anterioridad a su entrega e instalación. Antes de que sea posible empezar a procesar será necesario comprar botellas. La cantidad mínima que la empresa fabricante de botellas suministrará costará \$1 000 y esa provisión durará dos meses. También tendrá que pagarse en efectivo. El abastecimiento de otros ingredientes para un mes cuesta \$500. Un empleado costará \$200 mensuales y este tendrá que ser contratado un mes antes de que empiece la producción. Será necesario pagar \$2 000 por mes por concepto de fruta* y se espera que los ingresos mensuales generados por las ventas sean de \$4 700. Se estima que se comprará fruta para seis meses y que no será posible almacenarla por más de unos pocos días, de forma tal que sólo se estará procesando para seis meses. Los servicios públicos, como electricidad y agua costarán \$300 cada mes a partir del segundo mes mientras se esté procesando y \$100 cuando no se esté trabajando. Es posible que en un par de días se esté procesando, embotellando y despachando, pero las tiendas sólo pagarán por la mercadería recibida cuando haya transcurrido un mes.

* Por el afán de simplificar se supone en este ejemplo que el precio de la fruta permanece constante. Sin embargo, esta situación es poco probable.

*Es necesario prestar atención al flujo de caja.
No hacerlo puede conducir a la iliquidez y a dificultades para
adquirir las materias primas.*



disponer del efectivo necesario para comprar suficiente fruta a los agricultores. En consecuencia, no se tendrá la capacidad de procesar suficiente cantidad de producto, los ingresos provenientes de las ventas descenderán y se tendrá que cerrar el nuevo negocio. En este ejemplo, por lo tanto, lo más sensato será aumentar levemente la cantidad de efectivo que se va a tener disponible. Para lograr una situación de flujo de caja más clara al comienzo del funcionamiento las proyecciones deben hacerse semanalmente en vez de mensualmente.

Solamente es posible hacer la transformación de productos frescos durante el tiempo que se puedan adquirir y almacenar esos productos. Durante el resto del año no será posible recibir ingresos pero se continuará teniendo algunos gastos. Es necesario que se disponga de efectivo para poder soportar esos gastos y para prepararse para el procesamiento en el año siguiente.

ADVERTENCIA

Aunque es importante asegurarse de no tener problemas de flujo de caja y de que no va a haber escasez de fondos, se debe, al mismo tiempo, tener cuidado con tomar préstamos de dinero en cantidades superiores a las que realmente se necesitan. Si es mucho lo que se presta se corre el riesgo de tener que utilizar todas las utilidades para pagar los recursos recibidos. Debe entonces considerarse la posibilidad de aumentar el aporte como propietario. Para negocios grandes se debe pensar en conseguir un socio que pueda invertir en el negocio. Como alternativa se tiene la de evaluar si es posible que el socio y su familia aumenten su participación en el trabajo para reducir los costos del empleo de mano de obra y disminuir así las necesidades financieras.

Como propietario del negocio usted puede querer retirar parte de las utilidades: se debe tener cuidado de no hacer retiros tan cuantiosos que se llegue a causar escasez de recursos para la siguiente temporada de procesamiento.

Costos fijos y costos variables

Algunos de los costos son fijos. Esto significa que se tienen que cubrir o pagar haya procesamiento o no lo haya. Estos gastos incluyen alquileres, abonos a los créditos, intereses, costos de personal permanente (diferente a los empleados temporales contratados solamente durante la temporada de procesamiento) y cargos fijos por servicios públicos¹⁵. Todos los otros costos se consideran variables. Esto quiere decir que varían de acuerdo con la cantidad producida, con la cantidad pagada por la materia prima, el costo de los servicios públicos, etc. Como los costos fijos se tienen que pagar sin consideración de cuánto se produce y se vende, hay que asegurarse de que se venderá suficiente cantidad de productos procesados para cubrir estos costos. Hay que considerar lo siguiente ...

	\$
Ingresos provenientes de las ventas anuales de 5 000 litros de jugo de frutas	3 000
Costos variables	2 000
<hr/>	
Utilidad bruta	1 000

... este parece ser un negocio rentable: se está obteniendo un 50 por ciento de utilidad en cada litro de jugo que se vende.

¹⁵La mayoría de los proveedores de servicios públicos cobran un cargo fijo sea que se use o no el servicio de agua, electricidad, etc.

Sin embargo, cuando se tienen en cuenta los costos fijos el panorama puede verse muy distinto ...

	\$
Ingresos provenientes de las ventas anuales de 5 000 litros de jugo de frutas	3 000
Costos variables	2 000
<hr/>	
Utilidad bruta	1 000
Costos fijos	1 200
<hr/>	
PÉRDIDA	200

... se entiende que aunque se cubren muy bien los costos variables, no se está produciendo lo suficiente para poder cubrir los costos fijos.

Si se puede doblar la producción y vender el jugo al mismo precio el panorama cambia ...

	\$
Ingresos provenientes de las ventas anuales de 10 000 litros de jugo de frutas	6 000
Costos variables	4 000
<hr/>	
Utilidad bruta	2 000
Costos fijos	1 200
<hr/>	
UTILIDAD NETA	800

Se debe calcular el punto de equilibrio para el negocio. Este equivale a la cantidad que se necesita producir y vender con el fin de cubrir los costos fijos. Se calcula como sigue ...

Costos Fijos ÷ Utilidad Bruta por unidad de ventas

En este ejemplo este es ...

$\$1\ 200 \div \$0.20/\text{litro}$ (es decir $\$2\ 000 \div 10\ 000$ litros)
o sea 6 000 litros.

Este es el nivel de producción y ventas de punto de equilibrio. Más de 6 000 litros darán utilidad, menos de esa cantidad producirán pérdida. Si la producción y las ventas se pueden aumentar fácilmente por encima de los 6 000 litros es probable que se maneje un negocio rentable. Al aumentar la producción por encima de 6 000 litros probablemente se van a causar problemas y ello exigiría reconsiderar los planes que se han hecho.

El punto de equilibrio también se puede indicar en forma de porcentaje. Teniendo en cuenta que las materias primas pueden estar disponibles solamente durante unos pocos meses de cada año, ¿Cuánto se puede procesar y vender en un año? Si lo máximo que se puede producir son 20 000 litros, entonces el porcentaje de punto de equilibrio es $6\ 000 \div 20\ 000$, o sea 30%. Mientras menor es este porcentaje, mayor es la perspectiva que se tiene para aumentar la producción y hacer más rentable el negocio.

FIJACIÓN DE LOS PRECIOS

Entre las diferentes formas de fijación de los precios se incluyen:

- con base en el mercado;
- competitivos;
- de introducción;
- según el tamaño;
- por zonas geográficas;
- de costo más ganancia.

Fijación de precios con base en el mercado

La técnica de fijación de precios con base en el mercado establece los precios al mismo nivel en que ya se encuentran otros en el mercado y, por supuesto, solamente se pueden usar cuando ya están en venta productos similares. Es preciso revisar los productos de la competencia en relación con sus precios y calidades. ¿Qué dicen los resultados de las pruebas de degustación acerca de la calidad del producto y cómo se compara esta con la de otros ya disponibles en el mercado? Mediante el uso de la técnica de fijación de precios con base en el mercado se debe buscar que el precio determinado para el producto no quede por encima -y que probablemente quede por debajo- de los de artículos o bienes de calidad semejante. Cuando se

está compitiendo con productos bien establecidos en el mercado y comercializados por empresas grandes con un presupuesto generoso para publicidad, es casi indudable que se tenga que fijar los precios de los productos que se van a sacar al mercado por debajo del nivel de aquellos, aun cuando las pruebas de degustación indiquen que el consumidor prefiere los que se pretende vender. Es claro que no se deben fijar los mismos precios de aquellos artículos reconocidos como de mejor calidad, porque de hacerse, los consumidores continuarán, sin duda, comprando aquellos productos.

Fijación de precios competitivos

La fijación de precios competitivos implica fijarlos a un nivel más bajo que aquellos de los productos de la competencia directa. Se espera que esto conduzca a un aumento en las ventas. Por supuesto, cualquier diferencia en los precios debe ser lo suficientemente grande como para que influya en las decisiones de compra de los consumidores, ya que es posible que una pequeña diferencia en ellos no produzca impacto alguno en las ventas que se pretende hacer. Se necesita analizar este aspecto con los minoristas y captar sus ideas sobre cuáles son los precios que pueden atraer a los clientes a comprar el producto que se ofrece. Cuando se ha tomado una decisión sobre un precio competitivo se necesita estimar el impacto que este tendrá sobre las ventas totales del producto y repetir los cálculos de factibilidad empleando las nuevas cifras.

Por ejemplo, con el uso del caso del jugo de frutas anotado antes, supóngase que se reduce el precio de \$0.60 por litro a \$0.55 y que las ventas crecen de 10 000 litros a 12 000 litros ...

	\$
Ingresos provenientes de las ventas anuales de 12 000 litros (\$0.55 x 12 000)	6 600
Costos variables [\$4 000 x (12 000 ÷ 10 000)]	4 800
<hr/>	
Utilidad Bruta	1 800
Costos fijos	1 200
<hr/>	
UTILIDAD NETA	600

En este ejemplo se han incrementado las ventas en un 20 por ciento, pero el precio más bajo conduce a quedar peor que antes. Es preciso aumentar las ventas a casi 13 500 litros para poder obtener beneficios con la rebaja de precios. Esto ilustra la importancia de preparar los análisis de sensibilidad (ver más adelante) y la necesidad de ser cuidadoso antes de tratar de competir con precios. También se necesita tener en cuenta que reducir el precio considerablemente no quiere decir, necesariamente, que el producto se vuelva más atractivo para los consumidores. Con frecuencia, la gente asocia bajos precios con baja calidad y si la calidad es más importante que el precio no comprará un producto con baja cotización.

Fijación de precios de introducción

Consiste en la fijación de un precio competitivo en el corto plazo con el propósito de introducir al mercado un producto. Es muy difícil que los nuevos productos sean aceptados por los consumidores, quienes ya están acostumbrados a los artículos disponibles en el mercado, además de que les gustan. Si se pone en marcha una política de fijación de precios de introducción es posible que en el corto plazo se pierda o que se gane muy poco, pero en el largo plazo esta puede aumentar la familiaridad de los clientes con los productos y, eventualmente, incrementar las ventas y las utilidades. Los cálculos siguientes hacen uso del primer ejemplo del jugo de frutas, con estos supuestos ...

- el precio se redujo a \$0.50 por litro en los primeros tres meses y posteriormente se aumentó a \$0.60;
- las ventas son iguales a 5 000 litros en los primeros tres meses y a 12 000 litros en el resto del año.

Entonces ...

	Ene-Mar	Abr-Dic	Total
	\$	\$	\$
Ingresos provenientes de las ventas de jugo de frutas	2 500	7 200	9 700
Costos Variables	2 000	4 800	6 800
Utilidad Bruta	500	2 400	2 900
Costos Fijos	300	900	1 200
UTILIDAD NETA	200	1 500	1 700

Fijación de precios según el tamaño

Si en el mercado se vende jugo en botellas con capacidad de medio y de un litro, no se deben vender las más grandes por el doble del precio de las más pequeñas. La regla general establece que mientras mayor sea el contenedor menor es el precio por litro (o por kg). El envase más pequeño cuesta, sin duda, casi más de la mitad que las botellas más grandes. De igual forma, el costo por litro de llenar las botellas más pequeñas, ponerlas en cajas y distribuir las es mucho más alto que el de las grandes. Es necesario calcular estos costos.

Fijación de precios por zonas geográficas

Es preciso considerar si el producto debe ser vendido al mismo precio en todas partes o si este se puede variar. Una razón para cambiar los precios puede ser el alto costo del transporte en que se tiene que incurrir para llevar el producto hasta zonas remotas. Sin embargo, otra razón puede ser que los consumidores tienen mayor capacidad de compra en algunas áreas que en otras y que es posible recargar levemente el precio.

Fijación de precios de costo más ganancia

Esta técnica empieza con el cálculo de los costos variables de producción por unidad. A este se debe agregar la cantidad necesaria para cubrir los costos fijos al nivel de producción esperado, más una cantidad que permita cubrir la utilidad que se espera obtener. Mientras que la técnica de la fijación de precios de costo más ganancia se puede usar, quizás, para un producto que

no se encuentra actualmente en la zona, no es muy útil cuando hay productos que compiten. Si se fija un precio que resulte muy alto la gente no comprará el producto.

INTERPRETACIÓN DE LOS RIESGOS

Todos los negocios están acompañados de riesgos. Un empresario sagaz no es capaz de evitar completamente tales riesgos pero él o ella pueden aprender a interpretar en qué consisten. La mejor forma de hacerlo es preparando un análisis de sensibilidad, que examina qué tan sensibles son las utilidades a los cambios en costos y en precios.

Un análisis de sensibilidad se hace con supuestos distintos a aquellos empleados en los cálculos básicos de flujo de caja y de rentabilidad. Es mejor repetir los cálculos con base en un conjunto de interrogantes del tipo «*qué sucedería si*», tales como:

- ¿qué sucedería si la competencia redujera los precios y tuviera que vender a precios un 10 por ciento más bajos que lo planeado?
- ¿qué sucedería si el precio que se tiene que pagar por mano de obra aumentara un 10 por ciento?

- ¿qué sucedería si los precios de la materia prima fueran un 20 por ciento más altos de lo que se esperaba y entonces sólo se pudiera comprar el 80 por ciento de lo que se tenía planeado?
- ¿qué sucedería si las ventas fueran 30 por ciento menos de lo proyectado?

Todo lo mencionado antes puede suceder. Hay otros riesgos mayores, menos probables, pero cuya consideración se justifica, especialmente en relación con el flujo de caja. Como ejemplos se incluyen:

- ¿qué sucedería si la construcción de la planta no estuviera terminada a tiempo para la temporada de producción de fruta y tocara aplazar el procesamiento durante un año?
- ¿qué sucedería si se presentara una huelga en la fábrica de botellas y hubiera escasez de las mismas? ¿Cómo afectaría esto el flujo de caja?

LLEGAR A CONCLUSIONES

Los aspectos analizados en este Capítulo deben permitir:

- calcular, en términos anuales, la rentabilidad probable del negocio de agroindustria propuesto;

- revisar las necesidades financieras para tener seguridad de que se dispone del efectivo adecuado para permitir la marcha del negocio (es decir: flujo de caja);
- calcular el rendimiento del tiempo y del capital;
- calcular cuánto se necesita procesar para cubrir los costos fijos;
- decidir acerca del mejor o mejores enfoques para la fijación de precios;
- considerar los riesgos asociados con los planes, mediante la elaboración de un análisis de sensibilidad.

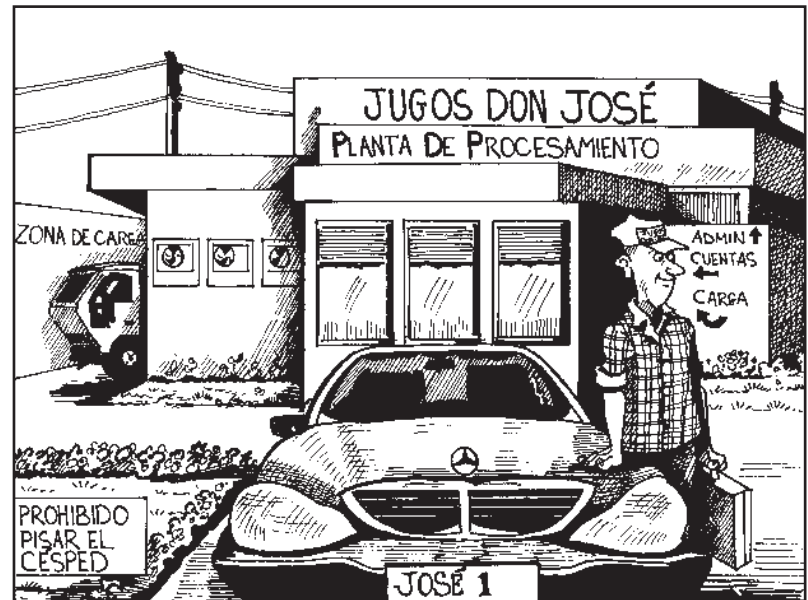
Se debe, entonces, estar en capacidad de llegar a algunas conclusiones, como:

- Es probable que este negocio de jugo de frutas sea rentable. Sin embargo, hay una cantidad de riesgos que podrían poner en peligro la rentabilidad, y es preciso considerar esto cuidadosamente.
- A todo el mundo le gusta la mermelada que el proyecto ofrece y los minoristas están felices de venderla. Hay seguridad de que el negocio será rentable. Sin embargo, pueden surgir problemas de flujo de caja porque es necesario pagar la fruta, los frascos, otros insumos y el diseño e impresión de las etiquetas mucho antes de recibir el pago por la mermelada. Quizás sea necesario hacer arreglos con el banco para el caso de que se requiera un préstamo con urgencia.

- Los pronósticos sobre las ventas de yogur están muy ajustados al punto de equilibrio. Fácilmente se puede producir más, pero primero es necesario encontrar la manera de aumentar las ventas.

Ahora es el momento de tomar una decisión final acerca de si conviene seguir adelante con los planes.

¡Buena suerte!



Anexo 1

Temas para la investigación de mercados

Lista de verificación para las observaciones en la tienda

- ¿Qué marcas del producto se están vendiendo?
- ¿En qué segmentos del mercado?
- ¿En unidades de qué tamaño?
- ¿De qué calidad?
- ¿Cuáles son los precios por marca y por tamaño?
- ¿Si se están vendiendo productos similares (es decir, si se está planeando vender jugo de naranja – otros tipos de jugo de frutas; si se está planeando vender hojuelas de papa fritas – otra clase de bocadillos) cuáles son los tamaños, tipos y precios de estos productos?
- ¿Están los anaqueles llenos o parece que la oferta del producto es insuficiente?
- ¿Se están haciendo promociones para el producto que se desea vender o para productos similares?
- ¿Hay alguna publicidad para estos productos?
- ¿Qué tipo y calidad de empaque se está usando en otros productos?
- ¿Qué información se suministra en los empaques o etiquetas?
- ¿Cuál es la impresión general sobre la tienda (incluyendo al personal)? ¿Sería un buen lugar para vender el producto?

Lista de verificación para entrevistas con los minoristas

Presentación de apertura. «Estoy haciendo un estudio para la empresa ABC, que está pensando en producir (el producto) y venderlo en esta área por medio de tiendas como la suya. Como usted vende (esta clase de producto), le importaría si le hago algunas preguntas que le ayudarán a la empresa a decidir si empieza a producir (el producto) y dónde venderlo. Cualquier información suya será tratada en forma confidencial y será usada como ayuda para tomar una decisión sobre si se inicia la producción y sobre cómo comercializar los productos. Permítame empezar preguntándole...»

- ¿Qué productos de este tipo vende usted?
- ¿Aproximadamente qué cantidades de (el producto) vendió en los últimos 12 meses?
- ¿Vende más de una marca? Si así es, ¿puede decir cuánto, aproximadamente, vendió de cada marca en los últimos doce meses?
- ¿Cuánto de (el producto) tiene actualmente en inventario?
- ¿Han estado aumentando o disminuyendo sus ventas de ese producto en los últimos cinco años? Si así es, ¿en cuánto? ¿Si hay una tendencia hacia arriba o hacia abajo en las ventas totales o de marcas especiales, puede usted indicar las razones para esto?

- ___ ¿Si usted vende más de un tamaño, puede decir, aproximadamente cuánto de cada tamaño vendió en los últimos doce meses?
- ___ ¿Tiene usted inventarios de todos los tamaños disponibles? Si no, ¿por qué no?
- ___ ¿Cómo consigue sus provisiones de (el producto)? ¿Con el productor/importador, un(os) mayorista(s) (¿nombres?), con otros minoristas? Si usted usa más de un canal, ¿cuál es el preferido?
- ___ Aproximadamente, ¿qué cantidades de productos similares (es decir, todos los bocadillos, todos los jugos de frutas) vendió en los últimos doce meses?
- ___ ¿Varían las ventas de (el producto) de acuerdo con la época del año? (¿puede usted suministrar cifras de ventas mensuales?) ¿Cuáles son las razones para este comportamiento?
- ___ ¿Puede usted conseguir suficiente (el producto) (productos de la competencia) o algunas veces hay escasez? Si sucede lo último, ¿le dan los proveedores alguna explicación? ¿le indican los proveedores si la escasez es un problema temporal o es de largo plazo?
- ___ ¿Está usted al tanto de los planes de los productores o importadores de (el producto) para aumentar la oferta?
- ___ ¿Le interesaría tener inventario de una nueva marca de (el producto). ¿Bajo qué condiciones vendería una nueva marca?
- ___ ¿Qué le dicen los clientes acerca de las marcas que usted vende? ¿Se quejan alguna vez de la calidad o del empaque, etc. ¿Cree usted que un nuevo producto se pueda vender bien?
- ___ ¿Cuáles de las marcas que vende son las preferidas de la gente y a qué cree que se debe esto (calidad, precio, presentación del producto, empaque)?
- ___ ¿Cuál es la consideración más importante de sus clientes? (¿precio? ¿calidad? ¿utilidad? ¿tamaño?)
- ___ ¿Cuánto paga usted hoy a sus proveedores por cada marca, tamaño y calidad?
- ___ ¿A qué precios vende estos productos?
- ___ ¿Decide usted los precios de venta o sigue las recomendaciones de sus proveedores? Si usted decide ¿cómo calcula los precios de venta? ¿mantiene el mismo margen de ganancia para todos los productos/marcas o lo varía?
- ___ ¿Qué margen de ganancia aplicaría usted a un nuevo producto?
- ___ ¿Qué tipo de empaque preferiría usted para (este producto)? ¿por qué?
- ___ ¿Recibe usted quejas de los clientes sobre los envases usados por otras marcas?
- ___ ¿Comprarán los clientes (el producto) en empaques diferentes tales como....?

- ___ ¿Tienen los productos que usted vende fechas de vencimiento de «uso» de «venta»? ¿cuánto duran? Si así es ¿qué hace usted con los productos cuando ha expirado la fecha? ¿Puede devolverlos al proveedor? ¿Bajo qué términos y condiciones?
- ___ ¿Qué cantidades de las marcas de productos que hoy se venden recibe en una sola entrega? ¿Con qué frecuencia recibe entregas?
- ___ ¿Qué margen de ganancia aplicaría usted a un nuevo producto?
- ___ ¿Qué tan a menudo esperaría recibir las entregas?
- ___ ¿En envases de qué tamaños (ejemplo, cajas de cartón) se empaacan las otras marcas para distribución? ¿Cuántos paquetes para venta minorista son suministrados en un envase? ¿Aceptaría envases con mayor o menor cantidad de paquetes?
- ___ ¿Acepta entregas a cualquier hora o solamente en determinadas horas o en ciertos días?
- ___ ¿Cuándo paga a sus proveedores? ¿A la entrega, en la próxima entrega, etc.? ¿Cómo paga (efectivo, cheque)? Si sus proveedores le conceden crédito, ¿por cuánto tiempo lo hacen?

- ___ ¿Hicieron en el año pasado las marcas del producto que hoy se venden alguna forma de promoción en la cual usted participó, como:

- ¿reducción de precios?
- ¿publicidad?
- ¿muestras gratis?
- ¿exhibición dentro de la tienda?
- ¿otras?

- ___ Si es así, describa por favor los arreglos bajo los cuales usted participó.
- ___ (Si la tienda exhibe publicidad), explique por favor por qué exhibe publicidad para estos productos y no lo hace para otros?

Lista de verificación para las entrevistas con los mayoristas

- ¿Qué zona o «territorio» cubre usted? ¿hay otros mayoristas similares cubriendo la misma área?
- ¿Qué cantidades de (el producto) por cada tamaño y marca vendió en los últimos doce meses?
- ¿Cuánto tiene actualmente en inventarios?
- ¿Han aumentado o disminuido sus ventas de (el producto) en los últimos cinco años? Si es así ¿en cuánto? Si hay una tendencia hacia arriba o hacia abajo en las ventas totales o de marcas especiales, ¿puede usted indicar las razones para esto?

- ¿Tiene usted inventarios de todos los tamaños disponibles? Si no, ¿por qué no?
- ¿Qué cantidades de productos similares (es decir, todos los bocadillos, todos los jugos de frutas) vendió en los últimos doce meses?
- ¿Puede usted conseguir suficiente (el producto) (productos de la competencia) o algunas veces hay escasez? Si sucede lo último, ¿Le dan los proveedores alguna explicación? ¿Le indican los proveedores si la escasez es un problema temporal o es de largo plazo?
- ¿Está usted al tanto de los planes de los productores o importadores de (el producto) para aumentar la oferta?
- ¿Le interesará tener inventario de una nueva marca de (el producto). ¿Pondría alguna condición especial para vender una nueva marca?
- (Si hay más de un mayorista en la zona) ¿espera ser el único distribuidor de una marca especial?
- ¿Permite usted a sus proveedores abastecer directamente a algunos minoristas o a proveedores institucionales? Si es así, ¿bajo qué condiciones?
- ¿Qué le dicen los minoristas acerca de las marcas que usted vende? ¿Se quejan alguna vez de la calidad o del empaque, etc. ¿Cree usted que un nuevo producto se pueda vender bien?
- ¿Cuánto paga usted hoy a sus proveedores por cada marca, tamaño y calidad?
- ¿A qué precios vende estos productos?
- ¿Decide usted los precios de venta o sigue las recomendaciones de sus proveedores? Si usted decide ¿cómo calcula los precios de venta?
- ¿Mantiene el mismo margen de ganancia para todos los productos/marcas o lo varía?
- ¿Qué margen de ganancia aplicaría usted a un nuevo producto?
- ¿Qué tan a menudo esperaría recibir las entregas?
- ¿En envases de qué tamaños se empaacan las otras marcas para distribución? ¿Cuántos paquetes para venta minorista son suministrados en un envase? ¿Aceptaría envases con mayor o menor cantidad de paquetes?
- ¿Acepta entregas a cualquier hora o solamente en determinadas horas o en ciertos días?
- ¿Cuándo paga a sus proveedores? ¿Cómo paga (efectivo, cheque)? ¿Espera que sus proveedores le concedan crédito comercial? Si es así ¿por cuánto tiempo?
- ¿Hicieron alguna forma de promoción, en la cual usted participó, para las marcas (del producto) que hoy se venden? Si es así, describa por favor los arreglos bajo los cuales participó.

Anexo 2

Un cuestionario para el consumidor

Para los propósitos de este ejemplo se supone que el agroindustrial está pensando en producir mermelada de fresa.

1. Buenos días. Trabajo para una empresa que produce mermelada: ¿Podría hacerle algunas preguntas sobre lo que usted piensa acerca de nuestra mermelada?

2. ¿Consumen usted o su familia mermelada?

sí
 no

3. ¿Podría decirme qué clases de mermelada ha tenido en su casa en los últimos doce meses?

de fresa
 de mango
 de piña
 de naranja
 otras _____

4. ¿Quiénes son los principales consumidores de mermelada en su casa?

adultos
 niños

5. ¿Aproximadamente cuántos frascos de mermelada y jalea ha comprado su familia en los últimos doce meses?

más de 20
 entre 11 y 20
 entre 6 y 10
 entre 3 y 5
 uno o dos

6. ¿Qué tamaño de envase de mermelada compra usualmente? (muestre los diferentes tamaños a la persona entrevistada)

7. ¿Compra mermelada su familia durante todo el año o solamente en ocasiones especiales? _____

8. ¿De las mermeladas que ha comprado puede recordar aproximadamente cuántas fueron de fresa? _____

9. ¿Puede recordar la marca de la mermelada de fresa que usualmente compra su familia? (si el consumidor no puede recordar indíqueme los nombres de las marcas disponibles para refrescar su memoria) _____

10. Con las palabras indicadas a continuación cómo clasificaría los nombres de las marcas disponibles de mermelada de fresa (señale una)

Excelente	Muy buena	Buena	Aceptable	Mala
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cuáles son las dos razones principales por las que usted compra esa marca y no una diferente?

- Es la única disponible en la tienda
- El precio está bien
- Mi familia prefiere esta marca
- Se esparce muy bien
- Me gusta la etiqueta
- Tiene el mejor sabor
- Otra (escriba la respuesta) _____

12. ¿Qué piensa del color de la mermelada de fresa disponible actualmente en las tiendas?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Demasiado claro | Más o menos bien | Demasiado oscuro |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

13. ¿Qué piensa de la dulzura de estas mermeladas?

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Demasiado dulce | Más o menos bien | No tan dulce |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Qué piensa de la textura de estas mermeladas?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Demasiado gruesa | Más o menos bien | Muy delgada |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

15. Si la mayoría de las mermeladas que su familia compra no son de fresa ¿cuál es la razón para ello?

- Mi familia prefiere otras mermeladas
- La mermelada de fresa que hay en las tiendas no es muy buena
- Otra (escriba la respuesta) _____

16. Si en las tiendas hay disponible una nueva marca de mermelada, ¿cree usted que la probaría?

- Sí
- No
- Quizás

17. ¿En qué tienda compra la mayoría de sus mermeladas?

18. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted compra allí?

- Es cerca de nuestra casa o de nuestro trabajo
- Los precios son buenos
- Es un lugar agradable para comprar
- Tiene una buena variedad
- Otra (escriba la respuesta) _____

Lecturas adicionales

Austin, J.E. 1981. *Agroindustrial project analysis*. Serie EDI en Economic Development. The Johns Hopkins University Press, Baltimore y Londres.

Brown, J.G. con Deloitte y Touche. 1994. *Agroindustrial investment and operations*. EDI Development Studies. The World Bank, Washington, DC.

Coetzee, H. 2001. *Market testing new food products with illiterate and semi-literate consumers*. Food Chain No. 29: 19-21, Rugby, UK. ITDG.

CTA. 2000. *Marketing for small-scale producers*, por A. de Veld. Agrodok No. 26, Wageningen, Países Bajos.

CTA, DSE, NARO y FAKT. 2000. *Strategies for strengthening small-scale food processing in eastern and southern Africa*. Actas de un taller organizado por CTA, DSE, NARO y FAKT, Entebbe, Uganda, Noviembre 1998, Wageningen, Países Bajos, CTA.

Eaton, C.E. y Shepherd, A.W. 2001. *Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento*. Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO, No. 145. FAO, Roma.

FAO. 1997. *Marketing research and information systems*. Marketing and agribusiness text No. 4, Roma.

FAO. 1997(a). *Guidelines for small-scale fruit and vegetable processors*, por P.J. Fellows. Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO No. 127. Roma.

Fellows, P.J. y Axtell, B. 1993. *Appropriate Food Packaging*. TOOL/ILO Publications.

Fellows, P.J., Franco, E. y Rios, W. 1996. *Starting a small food processing business*. IT Publications.

Fellows, P.J. y Axtell, B. (eds.) 2001. *Setting up and running a small food business - Opportunities in food processing*. Wageningen, Países Bajos, CTA.

Francescutti, D., Gulliver, A. y Medeiros, K. 2000. *Ruralinvest – Guía para la formulación y evaluación de pequeñas inversiones rurales. Manual de capacitación*. Ruta-FAO, San José, Costa Rica.

Kindervatter, S. con Range, M. 1987. *Estrategia de mercadeo – entrenamiento para empresarias*. OEF International, Washington, DC.

Kindervatter, S. (ed.) 1992. *Formación comercial apropiada a la mujer del tercer mundo – Como hacer un estudio de factibilidad*. OEF International, Washington, DC.

Lecup, I. y Nicholson, K. 2000. *Community-based tree and forest product enterprises: Market Analysis and Development*. Booklet D Phase 2: Identify products, markets and means of marketing. FAO, Roma.

Shepherd, A.W. 1993. *Guía para el cálculo de los costos de comercialización*. FAO, Roma.

NOTAS

NOTAS

Publicación: George Ellis
Ilustración de la portada: Emanuela D'Antoni

Lista de cuadernos publicados bajo la serie
GUÍA DE EXTENSIÓN EN COMERCIALIZACIÓN:

Guía para el CÁLCULO
DE LOS COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN
1995, 59 pp. (E F I)

A guide to MAIZE MARKETING
for extension officers
1999, 111 pp. (E F)

Interpretación y uso
de la INFORMACIÓN DE MERCADOS
2001, 89 pp. (E F I)

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
para agroindustriales
2003, 124 pp. (E I)

Se prevén otros títulos para estas series.
Se agradecen sugerencias para otros títulos.

Disponible en: E – Español
F – Francés
I – Inglés

Para obtener ejemplares de esta publicación,
así como información sobre las actividades de la FAO
relacionadas con la comercialización agrícola,
dirigirse por escrito a:

Grupo de Mercadeo Agrícola
Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Roma, Italia

Facsimil: (39) 0657056850
Correo electrónico: AGS-Registry@fao.org
Sitio web: <http://www.fao.org/ag/ags/agsm/marksp.htm>

Esta publicación está disponible también en Internet en:
http://www.fao.org/ag/ags/agsm/markres_es.htm

La investigación de mercados es esencial antes de embarcarse en cualquier negocio agroindustrial. Esta guía describe, en términos bastante sencillos, la investigación de mercados que los agroindustriales pueden llevar a cabo, y algunas formas de hacer tal investigación. Está dirigida a empresarios y empresas que estén planeando desarrollar o expandir negocios de agroindustria de tamaño mediano; también se pretende que sea usada por los bancos que necesiten conocer el potencial del mercado antes de conceder préstamos para agroindustria, por firmas consultoras y profesionales que ofrezcan servicios de investigación de mercados en países en desarrollo y por agencias gubernamentales y encargados de las políticas interesados en el desarrollo del sector agroindustrial.