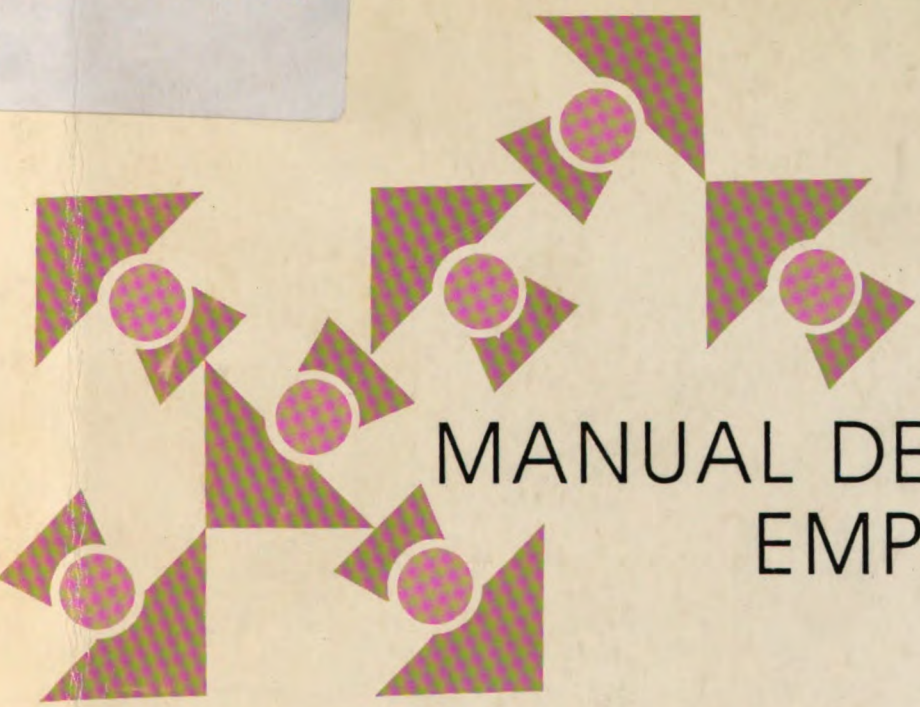


n en la empresa

IICA



MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Comercialización en la Empresa Asociativa

3

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL

DIVISION DE CAPACITACION
CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

Digitized by Google



IICA
IC-CR-1
1993





MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Comercialización en la
Empresa Asociativa

3



PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL

DIVISION DE CAPACITACION
CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Julio, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.
Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Manual de capacitación empresarial / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural y Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola. — San José, C.R. : IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1993.

6 v. ; 22 cm. — (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-01)

Contenido : v. 1. Participación en la empresa asociativa — v. 2. Organización en la empresa asociativa — v. 3. Comercialización en la empresa asociativa — v. 4. Contabilidad en la empresa asociativa — v. 5. Financiamiento en la empresa asociativa — v. 6. Proyectos de inversión en la empresa asociativa

1. Capacitación — Manuales. 2. Empresas asociativas — Enseñanza. I. IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. IICA. Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola. III. Participación en la empresa asociativa. IV. Organización en la empresa asociativa. V. Comercialización en la empresa asociativa. VI. Contabilidad en la empresa asociativa. VII. Financiamiento en la empresa asociativa. VIII. Proyectos de inversión en la empresa asociativa. IX. Título. X. Serie.

AGRIS
C10

DEWEY
338.807

SERIE MANUALES DE CAPACITACION
ISSN 1022-0070
A1/SC-93-01/03

Julio, 1993
San José, Costa Rica

CM
C-SC-CR-7
1993
1.3

PREFACIO

La serie de seis manuales de CAPACITACION EMPRESARIAL que estamos presentando es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a través de sus Unidades Técnicas: el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), y el Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (Programa III), en apoyo al Proyecto Cooperativo de Desarrollo Rural de los Países del Area Sur (PROCODER), y con la participación especial del Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano y República Dominicana (PRACA).

Los presentes manuales están destinados a empresas asociativas del sector agropecuario, cualquiera sea su origen o su denominación jurídica. La elaboración de estos manuales responde a la estrategia que el IICA ha definido para responder, en el campo de la capacitación, a los nuevos desafíos que enfrenta la agricultura de América Latina y el Caribe.

Los temas, los destinatarios finales y la división en fascículos responde a una propuesta formulada por el PROCODER. Este Programa Cooperativo agrupa a instituciones de los cinco países del Area Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, que se ocupan de acciones de desarrollo rural. Dicho Programa definió como una de sus actividades prioritarias de mediano y largo plazo el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas campesinas y de pequeños productores en la región.

A este esfuerzo inicial de PROCODER se unió PRACA, con la finalidad de fortalecer sus actividades de apoyo a la gestión empresarial de las organizaciones campesinas en los países centroamericanos y República Dominicana.

El proceso de elaboración de los seis manuales ha sido el siguiente. Una vez definidos entre PROCODER, Programa III y CIDIA los destinatarios, área temática y temas, un equipo de expertos de Uruguay, coordinados desde la Oficina del IICA en dicho país, elaboró los contenidos técnicos de los manuales. Posteriormente el CIDIA llevó a cabo el trabajo de diseño didáctico y validación de los mismos.

Teniendo en cuenta que los destinatarios finales pertenecen a diversos países de América Latina, este material requiere un proceso adicional ya iniciado de validación y adaptación, que significará tener en cuenta la diversidad existente entre los países en aspectos como moneda, costos, lengua, semántica y otros. Por ello preferimos definir al material en el estado actual en que lo estamos publicando, como "matriz de manual", y no como manual propiamente dicho.

Hemos considerado conveniente publicar esta "Matriz de manuales", por la utilidad que seguramente tendrá para otros países de América Latina. Sin embargo, debemos subrayar que para ser empleados en procesos de capacitación, requerirán ser adaptados a la realidad del país.

Con los documentos que estamos entregando, esperamos contribuir efectivamente a la formación de recursos humanos que los desafíos planteados por la modernización de la agricultura requieren.

José Nagel
Director del CIDIA

Manuel O. Chiriboga
Director del Programa III

CAPACITACION EMPRESARIAL

Serie de Manuales
**CAPACITACION DE DIRIGENTES DE EMPRESAS
ASOCIATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES***

1. Participación en la Empresa Asociativa.
2. Organización en la Empresa Asociativa.
3. Comercialización en la Empresa Asociativa.
4. Contabilidad en la Empresa Asociativa.
5. Financiamiento de la Empresa Asociativa.
6. Proyectos de Inversión en la Empresa Asociativa.

* Público Meta

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción	9
1. El Mercado	11
2. Transformación de productos	19
3. Estrategia de Comercialización	27
4. Organización para la Transformación	33
5. El Plan de Comercialización	43
6. Anexos	53

INTRODUCCION

En el presente trabajo se intenta comunicar a los Dirigentes de Empresas Asociativas un conjunto básico de conocimientos en materia de comercialización de productos agropecuarios, poniendo especial énfasis en los aspectos vinculados con la actividad agroindustrial.

Secuencialmente se desarrollan los capítulos relativos al Mercado, Transformación de Productos, Estrategia Comercial, Organización para la Comercialización y el Plan de Comercialización.

De esta manera se analizan diferentes elementos relacionados con la actividad comercial que hoy resulta indispensable conocer y manejar, si bien hasta hace algunos años podía parecerse materia solo reservada al uso de especialistas.

Se sabe que cada vez más en el futuro la realidad del mundo se tornará interdependiente y que, con el correr del tiempo, será tan importante hablar de producción de trigo, soja, frutos o carne como hoy de informática, petróleo o gas natural.

Todos aquellos que se encuentran vinculados a la producción rural e incluidos, de la manera que sea, en el contexto del agrocomercio, deben realmente comenzar a familiarizarse cuanto antes con todos los aspectos de una gestión comercial moderna.

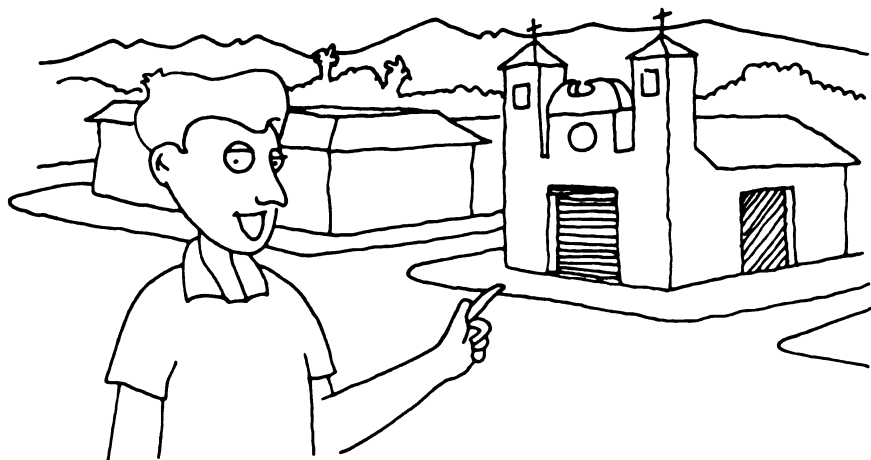
Facilitar el aprendizaje y conocimiento de los elementos mencionados por parte de los Directivos de Empresas Asociativas, es el objetivo de este trabajo.

1. OBJETIVO DEL MERCADO

Objetivo

Que el directivo de una empresa asociativa conozca y relacione con sus actividades los términos: mercado, demanda, oferta y medio competitivo.

¡DANDOLE VUELTA A LA MONEDA!



“El precio de la tonelada de maíz en el mercado hoy se situó en 88 dólares”. Este es **precio de mercado** del día para el **volumen que se ofreció**. Debido al interés que tenían los **demandantes** por comprarlo, se fijó ese monto como promedio.”

Increíble, éstas son las maravillas que hace el mercado. Aquí vemos que el resultado del ajuste entre todo lo que se ofrece de un producto y lo que en ese momento se demanda del mismo, se hace a través del precio de mercado.

“El Progreso” es un pueblo que de alguna manera se organiza para buscar el desarrollo y superación de la comunidad.

Juan Lara es un vecino que ha ayudado a fortalecer los pilares que han hecho crecer al pueblo.

Una tarde, después del trabajo, Juan se dispuso a leer el periódico...



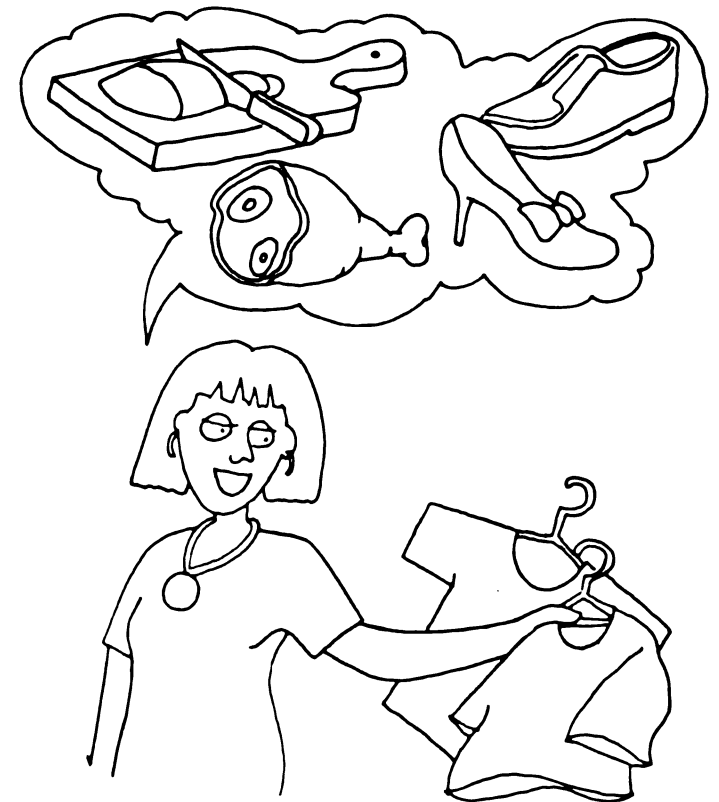
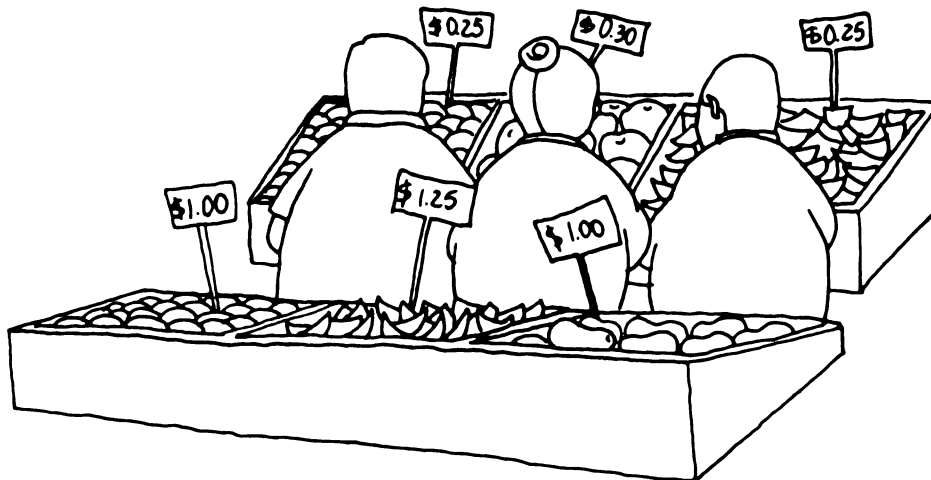
Juan seguía dándole vuelta al asunto en su cabeza...

Precisamente había estado hablando con algunos amigos de que la producción de maíz este año es muy buena y abundante, ésto significa que si el maíz cuesta poco, se consumirá mucho, a diferencia del año pasado, cuando los precios se fueron por las nubes y nadie podía comprarlo.

Existe una **demanda** y cada uno de nosotros nos enfrentamos al problema de **la elección de lo que se puede comprar**.

Vamos de compras porque necesitamos comprar comida, ropa, medicinas, calzado. Si no nos alcanza el dinero para comprar todo lo que necesitamos ¿qué hacemos?

Solamente compramos lo que en ese momento necesitamos y lo que en realidad nos va a dar mayor utilidad.



Ahora que hay buena producción de maíz y que por ello tendrá un costo bajo, mucha gente lo va a consumir en mayor cantidad.

¿De qué manera podríamos saber cuánta gente consume maíz en "El Progreso"? ¿Por qué no hacemos un cálculo?

Supongamos que cada persona consume media libra de maíz. Si multiplicamos esta cantidad por el número de habitantes del pueblo, para obtener un total aproximado de la demanda, podríamos obtener el resultado fácilmente y estaremos conociendo lo que se llama **demanda agregada**.

La suma de las demandas individuales de todos los habitantes de una región o un país, es lo que se llama demanda agregada.



La demanda intermedia es cuando se demanda un producto que es necesario para producir otro. Por ejemplo: una fábrica de tortillas compra maíz para producirlas, por lo que la fábrica es un consumidor intermedio.

Supongamos que cada persona come dos tortillas diarias, si nos interesa saber cuántas tortillas se consumieron el día de ayer, podemos hacer un **corte instantáneo**, multiplicando dos por el número de habitantes del pueblo.

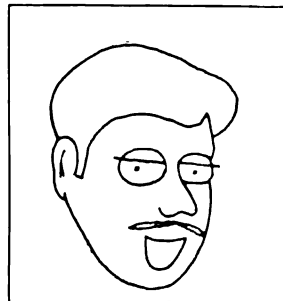
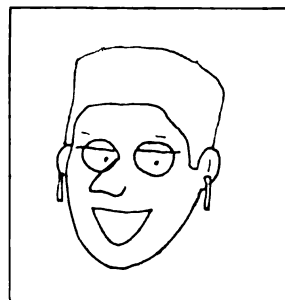
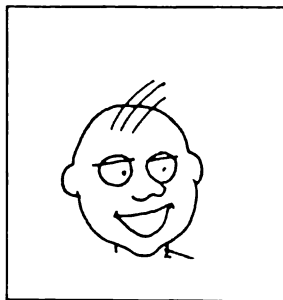
Otra cosa es si queremos saber cuántas tortillas se consumen por mes durante 1990, en "El Progreso". Para ello se confecciona una **crónica histórica**, que se puede representar así:

MES	# TORTILLAS/MES
ENERO	19 308
FEBRERO	24 589
MARZO	26 471
ABRIL	27 978
MAYO	38 569
JUNIO	30 634
JULIO	48 654
AGOSTO	33 747
SETIEMBRE	38 162
OCTUBRE	35 456
NOVIEMBRE	40 562
DICIEMBRE	35 670

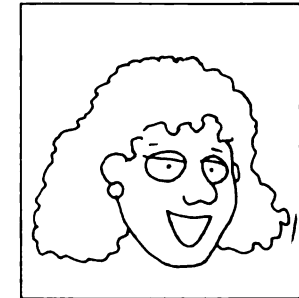
La tabla anterior permite conocer los meses de mayor y menor demanda del producto.

Supongamos que vamos a hacer una campaña publicitaria para la venta de un producto, por ejemplo tortillas empacadas. Como nunca lo hemos producido debemos conocer el **segmento de mercado** al que venderemos. Hagámonos estas preguntas:

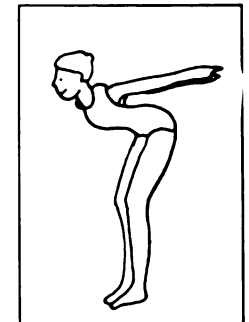
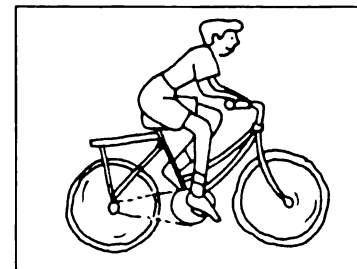
¿Quiénes consumen más tortillas empacadas: Niños, adolescentes, personas maduras o personas de edad?



¿Consumen más tortillas, por nivel de edad, las mujeres o los hombres?



¿Consumen más tortillas las personas que hacen deporte o las que no lo practican?



Al haber estudiado cada uno de estos grupos consumidores hemos logrado **segmentar o dividir el mercado** para el que fabricaremos las tortillas, según diferentes criterios, para entenderlo mejor y lograr una efectiva acción comercial.

Pero no todo es color de rosa, porque se nos pueden presentar algunas dificultades. La oferta de bienes agropecuarios tiene tres características que hay que conocer muy bien.



La estacionalidad que es cuando los productos son abundantes en una época o temporada determinada y sus costos bajan. A como van escaseando su precio va subiendo.

Otro asunto es **la naturaleza perecedera** que se presenta cuando los productos, si no son consumidos o tratados en corto tiempo, se dañan, obligando a una venta rápida.

También tenemos **la variabilidad** que es cuando los productos, por razones climáticas, generan situaciones de abundancia o escasez, haciendo variar los precios.

La competencia se da en el mercado a través de distintas empresas que buscan captar las preferencias del consumidor, por un producto en particular.

Es muy importante el **precio** que le pongamos a las tortillas, ya que es uno de los elementos fundamentales de la competencia.

La **calidad** que realmente tengan las tortillas es también importante, al igual que la calidad que perciba el consumidor en el producto.

Veamos lo siguiente:

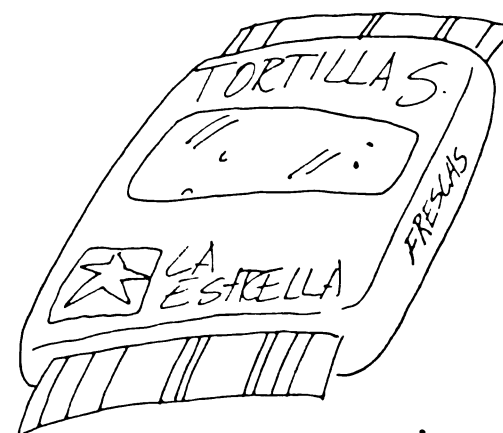
Tenemos dos tipos de yogur: uno A y otro B, que realmente son el mismo producto, pero al yogur A se le hace una campaña publicitaria donde se dice que es fabricado con las mejores frutas, seleccionadas cuidadosamente, 100% natural, un envase resistente y sobre todo se acompaña de anuncios con una hermosa escena donde todo es bonito y saludable. ¿cuál yogur cree que compraría la gente, el A o el B?

Con seguridad que el yogur A, aunque sea igual que el B y quizá hasta más costoso.

Aquí se prueba que el **precio** y la **calidad** determinan el **valor** que para el consumidor tiene un producto, y que las **preferencias** del consumidor aumentan en proporción al **valor** del producto.

Tenemos otros elementos del medio competitivo que vale la pena tomar en cuenta :

- El **servicio** que se da con el producto.
- La **presentación** del producto.
- La **originalidad** del producto.
- La **marca del producto**.



2. TRANSFORMACION DEL PRODUCTO

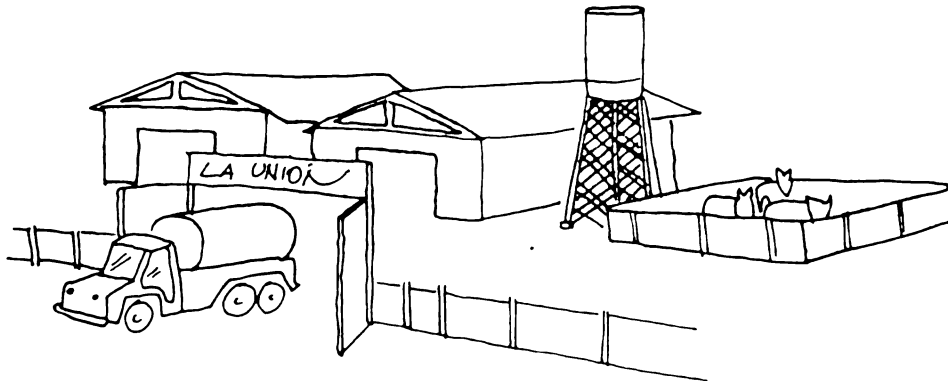
Objetivo

Que los dirigentes de empresas asociativas analicen la importancia de la integración agroindustrial para generar ganancias dentro de los sistemas productivos.

LA UNION... ¡produce!

Marta es gerente de la lechería "La Unión". La empresa se ha ampliado tanto que necesita manos unidas ¡para poder cumplir con el trabajo!.

"La Unión" obtiene la leche de los pequeños criaderos de ganado lechero de "El Progreso".



Marta está interesada en obtener productos derivados de la leche.

Todo consumidor gasta su dinero en aquello que le da mayor satisfacción a sus necesidades o mayor utilidad.

Algunos productos **frescos o transformados** son más útiles para ciertos clientes en el mercado, siendo así que el producto se puede vender a **mayor precio**, lo que permite pagar mejor precio a los agricultores por su **materia prima**.

Los consumidores por lo general encuentran **mayor utilidad** en los productos que son más elaborados, por lo que no les importa pagar más para obtenerlos.

La leche es un producto agroindustrial que sufre diferentes transformaciones:

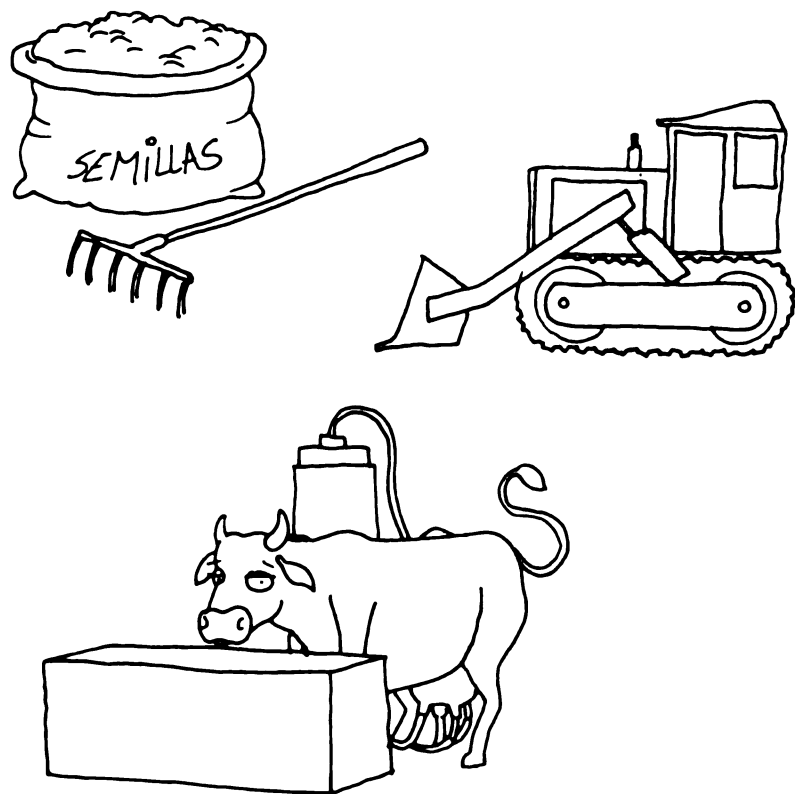
Físicas cuando transformemos la leche en otro producto, como la mantequilla.

De **tiempo** cuando tengamos que conservar el producto para que no se dañe y de **espacio**, como por ejemplo, tener mantequilla en los abastecimientos y no leche en la planta.



Marta comenta a Juan, que es su vecino, sobre su interés en producir otros productos a partir de la leche. Para colaborar con ella Juan le habla del agrocomercio y sus niveles superpuestos, que también se conocen como **encadenamiento productivo**. Le explica:

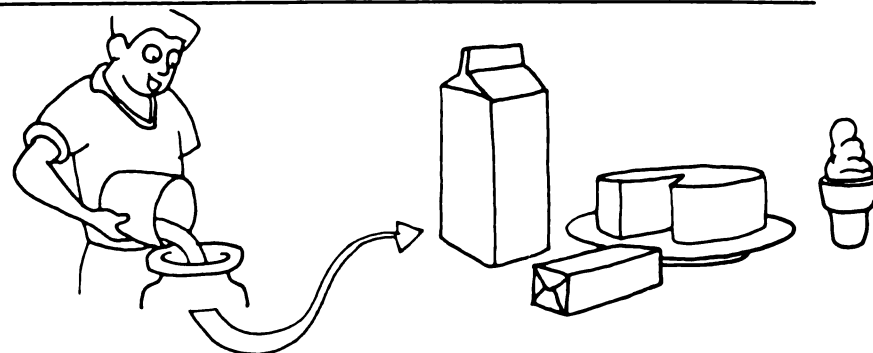
El primer nivel son los proveedores de insumos o servicios para producir, como: fertilizantes, semillas, maquinaria agrícola y de ordeño, rastrillos.



El segundo nivel es la producción agropecuaria propiamente dicha como: la producción de forraje, el ordeño, la cría.



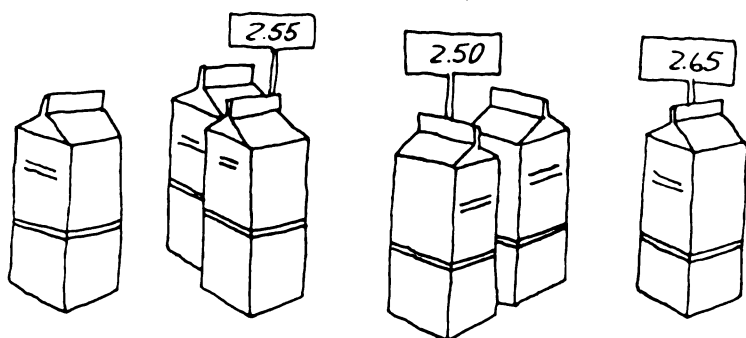
El tercer nivel son las actividades de transformación, venta y distribución de los productos obtenidos como leche pasteurizada.



Cada nivel es atendido por una empresa diferente, por lo que el producto final se irá encareciendo, dado que cada uno debe obtener una ganancia por su actividad.

Si estas actividades las realiza una misma empresa, como en caso de Marta con su lechería "La Unión", ella es la única que va a obtener ganancia y de esa manera los efectos le son doblemente beneficiosos porque:

El producto final puede llegar al público a un **precio más accesible** y **competitivo** y se puede pagar un **mejor precio** al productor por la materia prima.



Recordemos que el sistema de producción agroindustrial es cuando se forma una **especie de cadena**, en la cual se agrega valor a un producto. Y siempre que podamos, tenemos que evitar que se involucren otras empresas que puedan obtener sus ganancias dentro de la cadena de trabajo que definamos.

Juan le dice a Marta que ella debería analizar si va a producir los mismos productos que hay en el mercado o si va a crear algo nuevo.

Además de que tiene total libertad para definir su producto, es muy importante que planifique con cuidado el trabajo para lanzarlo al mercado.

Hay que definir si el producto:

- tendrá marca o no,
- si va a ser clásico o innovador;
- si es producto fresco o transformado;
- si es algo exclusivo o de consumo popular;
- si es natural o dietético.

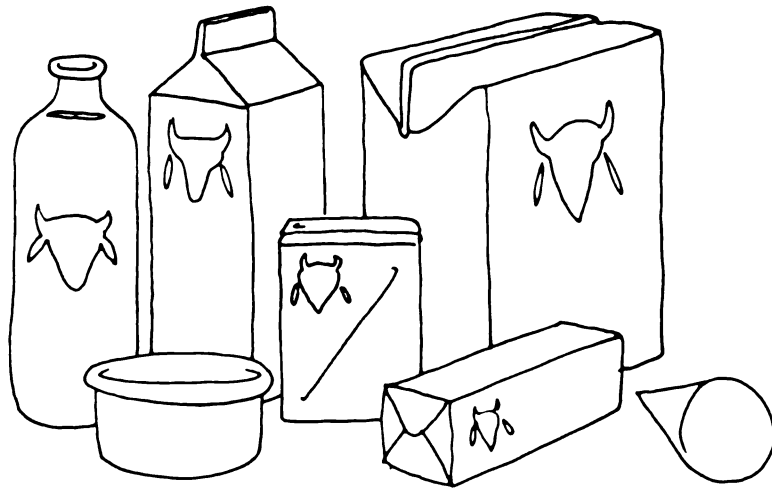
El producto es aquel bien que vamos a originar con nuestra actividad.

Algo muy importante es la **marca**, dice Juan. Si la gente reconoce y **prefiere** el producto por su **calidad**, la marca será muy buena.

Lo que logremos será una **fidelidad a la marca** y si llegamos a eso, tendremos muchas ventajas en el mercado.

La **publicidad** es una manera de inducir a los consumidores a comprar nuestro producto. Es inculcar en los consumidores cierta preferencia por el producto.

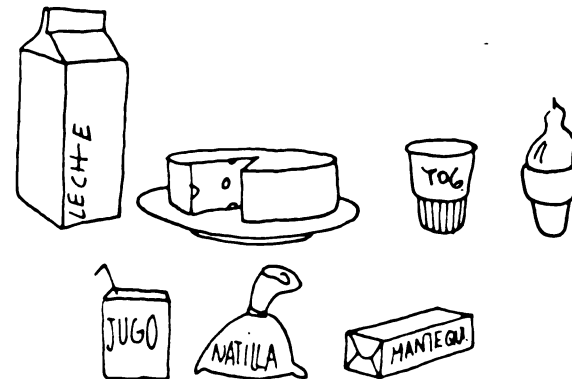
Si logramos generar una preferencia en los clientes por nuestro producto, ellos van a asociar nuestra marca con calidad y con satisfacción.



El **producto fresco** es aquel que se comercializa y se ofrece al consumidor en un estado bastante parecido a aquel en el que se ha cosechado.



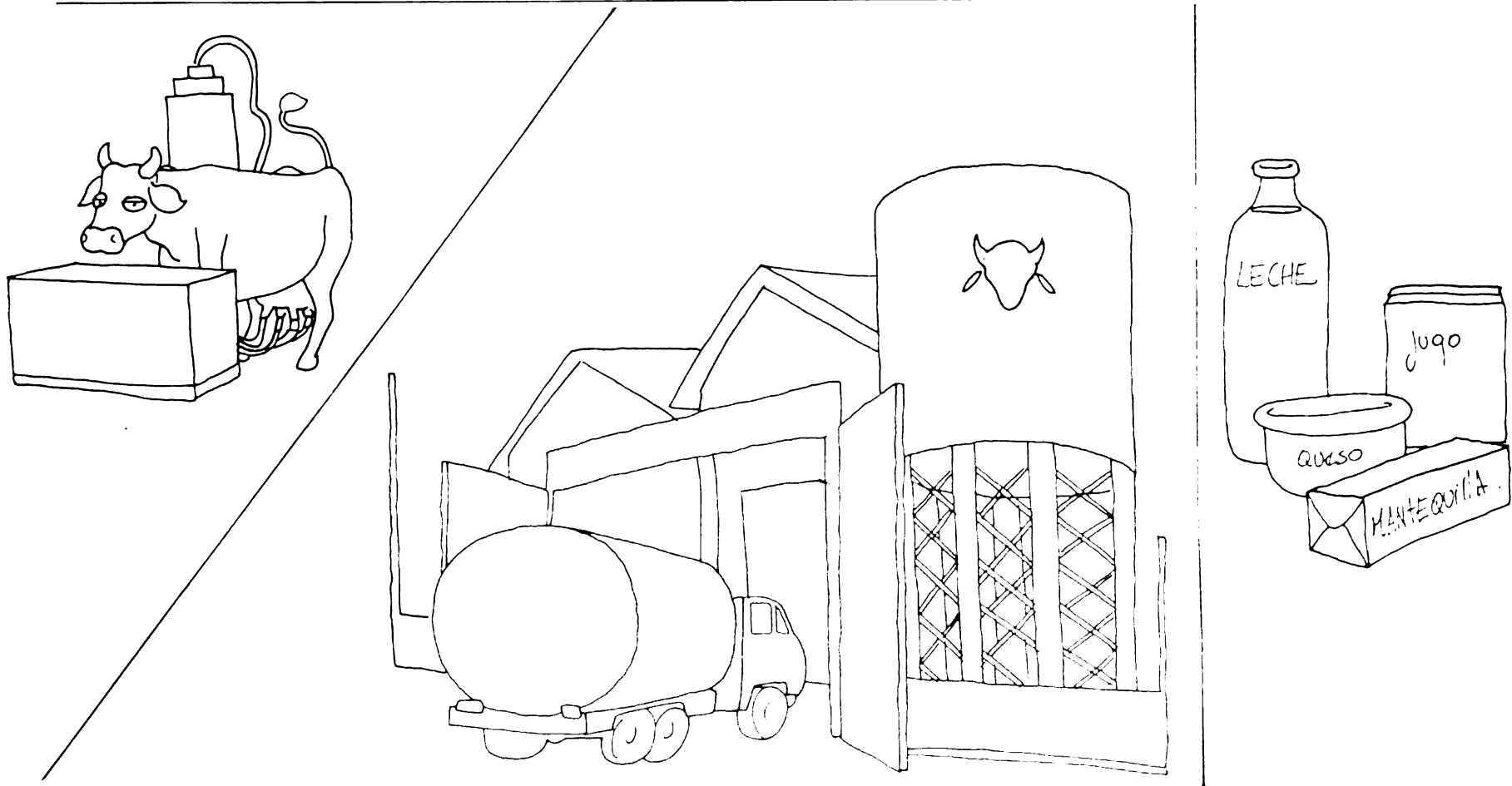
Si tenemos un caso como el de la leche, podemos pensar en un **producto transformado**, para poder ofrecer más variedad al consumidor: pasteurizar leche, ofrecer queso, yogur, helados, crema, natilla y mantequilla, entre otros.



Si disponemos de la materia prima agropecuaria que, como dijimos antes, es el fundamento del que depende la actividad agroindustrial, entonces disponemos de un punto de partida para darle valor agregado y así obtener mejores ganancias.

En algunos casos el manejo y comercialización de

muchos productos requiere de los conocimientos de expertos o de pericias comerciales a las que no se accede fácilmente; sin embargo, lo importante es evaluar concretamente y con realismo, hasta dónde puede convenir llegar por nuestra cuenta, y dónde precisamos de la **participación especializada.**



3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION

•

Objetivo:

Que los dirigentes de empresas asociativas, junto con los socios, conozcan el conjunto de técnicas de comercialización necesarias para tener éxito en las actividades empresariales.

BUSCANDO UN CAMINO SEGURO

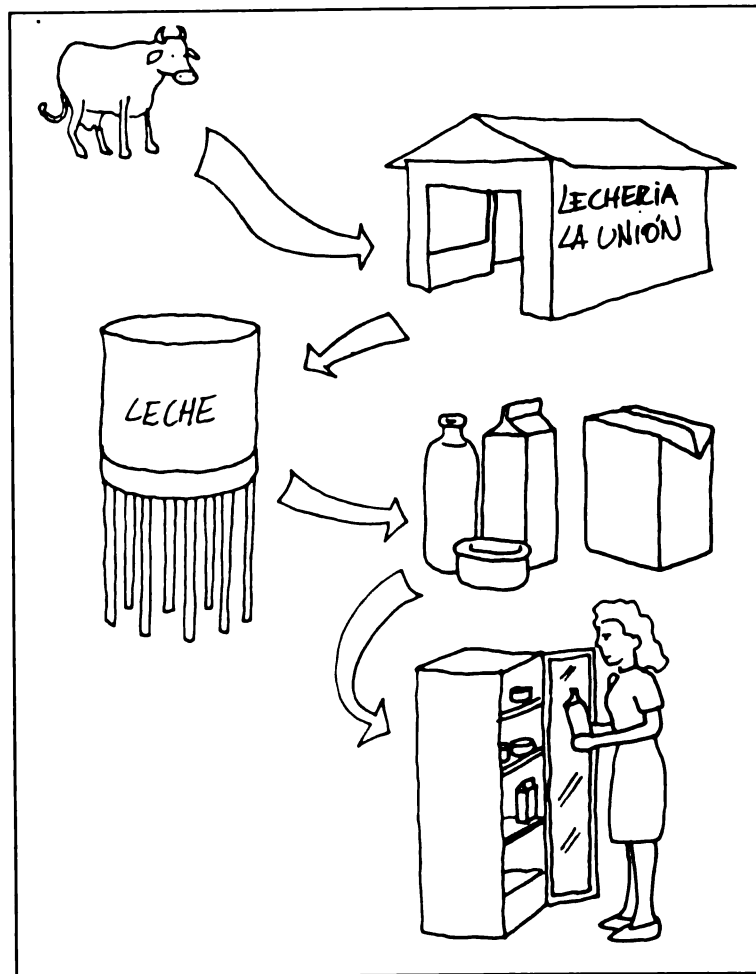
Un sábado por la noche, Juan recibió a un grupo de vecinos interesados en promocionar y comercializar mejor sus productos.

Juan les explicó: -A veces, aunque la gente contribuya, se reúna y se esfuerce, el hacer un negocio no es cosa fácil. Al contrario, es una responsabilidad que involucra a muchas personas, donde todas saben que su parte en el trabajo es la base para obtener el éxito.

La estrategia es el arte para dirigir un asunto.

Cuando hablamos de estrategia comercial, nos referimos a las técnicas de comercialización que vamos a usar en nuestro negocio para los productos.

Por ejemplo, Marta tiene que definir cuáles serán las formas en que van a **dirigir las actividades** para que triunfe en la elaboración de los productos que se derivan de la leche.



Cada una de las posibles de técnicas de comercialización tienen un costo, es por eso que nuestras decisiones nos llevarán al fracaso o al éxito.

Primero deberá fijar algunos objetivos como: "abastecer de leche a todos los vecinos, y más aún a los que tienen niños". Esta será la estrategia que orientará el trabajo.

Las tácticas son:

- "El trabajo se hace bajo una estricta limpieza"
- "la leche debe distribuirse antes de las 10:30 a.m."
- "las máquinas y los corrales deben estar limpios a las 12 m."

También podemos usar otras **tácticas de trabajo**, como saber quién podrá prestarnos dinero a mejor interés para las reparaciones en la planta; o estar seguros de tener suficiente dinero para cancelar deudas y compromisos por intereses y salarios.

Si usamos buenas estrategias podremos colocar con facilidad el producto en el mercado.

La forma en que distribuyamos los productos también requiere de una buena estrategia.

Tenemos que estar seguros de orientar la actividad de la empresa asociativa hacia los clientes, por lo tanto, hay que conocer bien el tipo de producto y el mercado al cual llegará.

Si analizamos el mercado de la leche pasteurizada, leche larga vida, leche descremada, yogur, quesos, mantequilla, crema leche concentrada y leche en polvo, podremos tener datos concretos sobre el mercado en el que vamos a trabajar.

La estrategia siempre está ligada al largo plazo en la proyección de la empresa.

Las tácticas son acciones inmediatas que hacemos a corto plazo

Siempre hay que tener datos concretos sobre el mercado al cual dirigiremos nuestros productos, por eso es bueno conocerlo **mediante la investigación de mercado**. Podemos conocerlo a través de estas preguntas:

- ¿El producto por comercializar existe en el mercado o no?
- ¿Los consumidores lo conocen?
- ¿Podemos mejorar la calidad de los productos que ya existen?
- ¿Qué características socioeconómicas y culturales tienen los consumidores del producto?
- ¿Por qué razón se compra ese tipo de producto?
- ¿Es un artículo de primera necesidad?
- ¿Con qué frecuencia compran el producto?
- ¿Dónde hacen sus compras este tipo de consumidores?
- ¿Es un producto de compra repentina o prevista?



- ¿Qué tamaño tiene el mercado para el producto que pensamos comercializar?
- ¿Qué parte podemos aspirar a conseguir?
- ¿Qué volumen de ventas podemos esperar?
- ¿Qué encontrarán los consumidores en nuestro producto?
- ¿Cómo se distribuyen geográficamente los consumidores?
- ¿Nuestro producto es para consumidores de clase alta, media o baja?
- ¿Cuál será el envase y la presentación apropiados?
- ¿La demanda por el producto es creciente, estable o decreciente?
- ¿Existen indicadores de demanda insatisfecha?

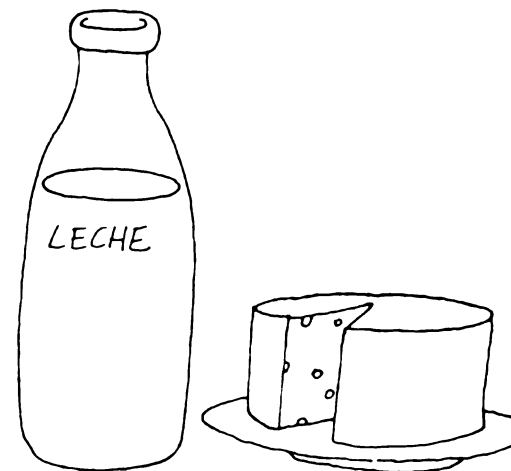
Otras fuentes de información sobre el consumidor de nuestro producto son:

- La opinión de comerciantes y/o distribuidores experimentados.
- La facturación de empresas que venden derivados de la leche.
- Los informes de vendedores de productos similares.
- Las publicaciones especializadas.
- Las oficinas gubernamentales.

Con toda esta información se define el producto y se asegura el éxito de la operación.

Ahora que conocemos el manejo de nuestra materia prima, podemos obtener un producto con buenas perspectivas de venta y dirigido a un mercado determinado.

Por ejemplo, si queremos comercializar quesos empacados con una buena presentación, ellos serán nuestro producto y la leche que llega a "La Unión" es nuestra **materia prima**.



La producción de materia prima y el almacenaje de la misma, y del producto final, son factores que resultan particularmente difíciles de manejar en la actividad agroindustrial.

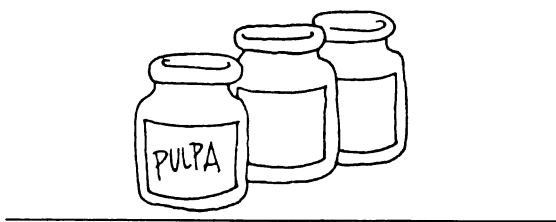
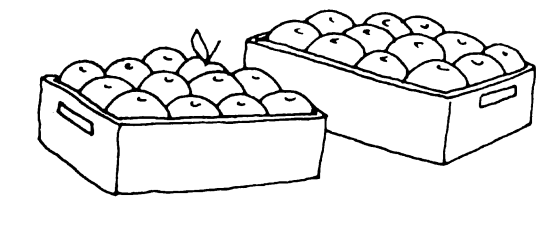
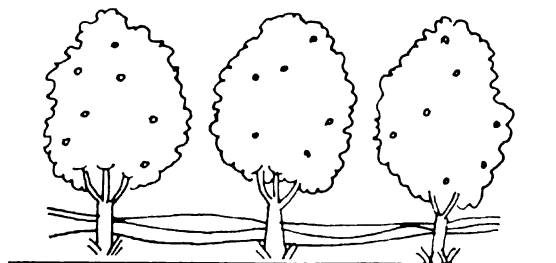
Hay que tomar en cuenta tres puntos importantes:

-**El nivel de la producción**, porque depende de la variación de clima. Hay que controlar lo que habíamos previsto de materia prima y lo que realmente se obtiene.

-**El almacenamiento adecuado de la materia prima**, porque muchos productos agropecuarios deben ser consumidos o transformados casi de inmediato, pues de lo contrario, se dañan.

-**El almacenamiento de productos intermedios o productos finales**, cuando se trata de una materia prima que debe elaborarse en forma inmediata como es el caso de la leche (quesos, yogur).

Se necesita una buena planificación de la producción, así como estructuras de almacenamiento que permitan recibir toda la cosecha, pues con ella tendremos que atender las



necesidades del mercado durante todo el año.

Ya que hemos identificado el mercado y conocido la forma en que vamos a obtener nuestro producto, podemos efectuar una **previsión del volumen de ventas** que aspiramos realizar en un determinado período. Por ejemplo: la cantidad de ventas mensuales para los primeros tres años.

-También hay que hablar sobre todos los aspectos relacionados con:

- la presentación
- el acondicionamiento
- si vamos a hacer una campaña publicitaria o no
- qué costo tendrá

Aplicar una estrategia comercial adecuada implica **decidir correctamente** aspectos como los siguientes:

- Planificación del producto
- Política de precios
- Estructura de distribución
- Política de marca
- Publicidad y promoción

Este tipo de decisiones nos hace elegir entre diferentes alternativas para cada uno de los puntos y así, el conjunto de las alternativas elegidas conformará nuestro plan de comercialización.

Es conveniente que este plan pueda convertirse en cifras que puedan ser analizadas en cualquier momento, por cualquiera de nosotros.

4. ORGANIZACION PARA LA TRANSFORMACION

Objetivo

Que los dirigentes de las asociaciones, junto con sus asociados, analicen todos los aspectos relativos a la organización, de la empresa.

¡QUE TODOS OPINEN!

En el pueblo "El Progreso" todos se entusiasmaron con el asunto de la lechería "La Unión". De ahora en adelante, tendrán su propia producción de lácteos.

A la semana siguiente continuaron con la charla de Juan.

Se sabe que:

Es de vital importancia la organización que se tenga en la empresa asociativa para obtener un verdadero éxito.

Así que de acuerdo con nuestro volumen de trabajo debemos asignar las acciones por realizar, ya sea por departamento o por personas responsables.

En la producción de leche debemos tomar en cuenta su **carácter estacional** y la calidad **perecedera** de esta materia prima para transportarla o procesarla antes de que se dañe. Es por eso que tenemos que invertir capital para fabricar e instalar todo el



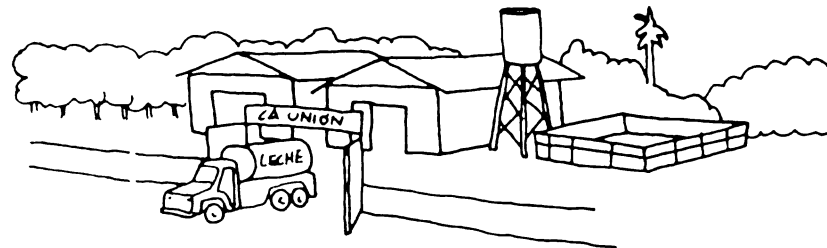
equipo que nos haga falta, lo que implica pensar en financiamiento, deudas y amortizaciones, de ello dependerá el buen estado en que se mantenga el producto, y por tanto, su calidad.

Es de vital importancia el **transporte** del producto hasta su lugar de almacenamiento y tener siempre disponible el capital de trabajo necesario para la

adquisición de la materia prima en el momento oportuno, para elaborar los productos que se comercializarán durante todo el año.

-¿Cuáles cosas tenemos que tomar en cuenta para hacer un inventario que en este caso será en asuntos de lechería?, pregunta Marta.

Con respecto a la actividad agroindustrial es muy complicado poder realizar un **inventario**, tienen que analizarse con detenimiento las características de la materia prima y los productos finales, el tipo de instalaciones físicas requeridas, los aspectos



financieros de la actividad elegida y la necesidad de otros insumos de carácter no agropecuario.

En la lechería "La Unión" se deben inventariar: las materias primas, productos en proceso y productos finales que obtendremos.

• **Un inventario es un recuento exhaustivo de todo lo que tenemos en la empresa.**

-¿Qué creen que tenemos que hacer como solución a los problemas de proceso y almacenamiento de productos agropecuarios?, pregunta Juan, y él mismo responde:

-Frente al problema de la perecibilidad podemos usar el **producto intermedio** que es, con frecuencia, un producto estable obtenido de la materia prima.



Por ejemplo la leche pasteurizada, pulpa de frutas u hortalizas congeladas. El producto intermedio nos facilita el proceso de elaboración.

Los procesos agroindustriales en realidad nos pueden dar muchos **subproductos** de la materia prima, y en el caso de la leche, nos sobra en qué pensar e idear para transformarla; por esa razón es conveniente que exploremos las de proceso de la materia prima, particularmente aquellas posibilidades de mercado que nos permitan agregar valor a nuestros productos y subproductos.

Además, la venta de productos, subproductos y servicios es la que va a generar los ingresos que deberán repagar las inversiones y los créditos tomados, produciendo ganancias, de modo tal que se pueda cumplir con las obligaciones de la empresa asociativa.

-El otro día, comenta Marta, se reportaron recolectados 500 litros de leche, entregamos 300 y los 200 que quedaban decidimos que los dejaríamos para hacer un poco de natilla y darla a los clientes en determinada ocasión. Todos creímos que íbamos a tener 200 litros de natilla y en realidad lo que obtuvimos fueron 50 litros. ¿Cómo se explica esto?

-Lo que pasa, responde Juan- **es que durante el proceso de transformación de productos**

agropecuarios generalmente ocurre una disminución de peso y volumen.

Igual puede suceder con la harina a partir de trigo en un molino harinero, o la obtención de zumo concentrado de frutas en una planta de jugos. Generalmente las plantas de transformación se ubican en las zonas de producción, con lo que se evita el costo de un flete innecesario.

Supongamos que vendemos la cosecha de frijol seco en ocho sacos totalmente llenos. La variación del clima, o la humedad en el medio en que se almacenen puede hacer que se pierda volumen y peso. Aquí se pueden presentar problemas administrativo-contables.

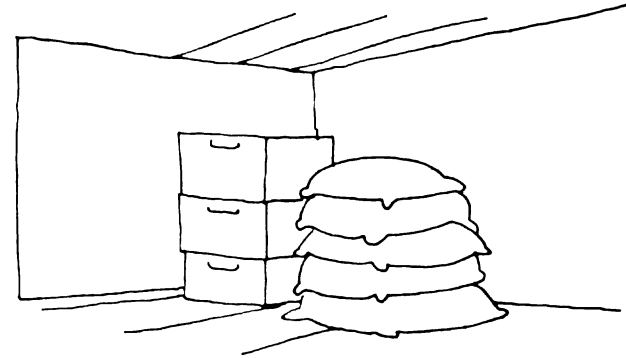
El **costo de un almacenamiento** es importante por lo que hay que tener en cuenta tres aspectos: inversión, amortización y mantenimiento.

La inversión:

Debemos visualizar claramente que la estructura para el almacenamiento propiamente dicho, requiere la construcción de depósitos o silos, cámaras frigoríficas, o cámaras de atmósfera controlada.



Es inversión propia de la actividad y que hay que **amortizar y mantener**. En todo momento la estructura de almacenamiento debe ser competitiva.



-¿Cómo hacemos para contabilizar correctamente los costos que nos origina el almacenamiento del producto?, pregunta Luis.

Con productos vegetales, con ciclo de producción anual, tenemos una **reserva** almacenada que deberá distribuirse durante todo el año, porque la producción se da en una determinada estación.

El costo financiero de ese capital inmovilizado debe integrarse al costo de venta del producto en reserva para no generar una pérdida financiera en la empresa asociativa.

Se tiene un **activo circulante inmovilizado** que genera gasto.

-¿Por qué pasa esto,?continúa Juan.

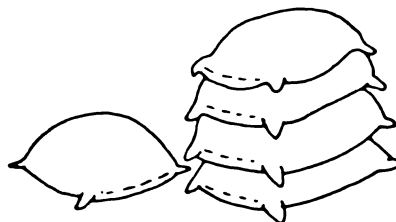
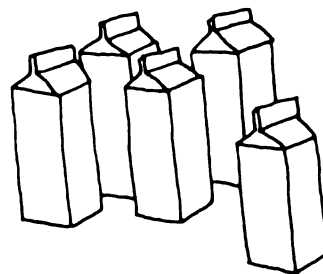
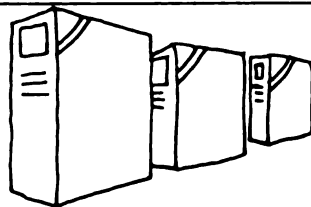
-La razón es que el capital con el que compramos la materia prima, en este caso la leche, puede ser propio y nos perdemos los intereses que nos daría colocarlo en el banco o en otra actividad. Si el capital debe pedirse prestado, habrá que pagar intereses por el tiempo que disponemos de él, y ese costo debe ser recuperado.

-¿Qué **riesgos** corremos con los **almacenajes**?, preguntó Marta.

Puede ser de dos clases, uno **físico**, que es la pérdida o destrucción del producto. Puede ser causado por fallas técnicas en el almacenamiento o por accidentes imprevistos. Y otro es el riesgo **económico**, que consiste básicamente en decidir la venta del producto almacenado en un momento de precios bajos.

Una variante de este riesgo financiero sucede cuando en el afán de no vender un producto a precios bajos, se le mantiene almacenado a un costo que supera su precio y en lo que se incurre es en una pérdida cada vez mayor o, lamentablemente, en el deterioro del producto y la pérdida total.

El almacenamiento es un elemento esencial de la comercialización.



Lo que tenemos que hacer es mantener una buena reserva de subproductos de la leche, y en momentos indicados ir vendiendo poco a poco, sin prisa, para poder recuperar los costos de almacenaje, el costo financiero y una ganancia razonable.

¿Qué tan importante es esto del almacenamiento?, pregunta uno de los socios de la empresa.

En realidad es muy importante,

pues el almacenamiento es un elemento esencial de la comercialización moderna de productos agroindustriales.

El almacenamiento **evita la caída de precio** que genera una oferta masiva e incontrolada de productos y **regula la oferta de productos** a los mercados donde casi nunca los consumidores van a adquirir de una sola vez sus necesidades de consumo para un año.

El asunto es que el producto esté en cualquier lugar cuando la gente lo necesite. **Los diferentes caminos por los que un producto llega a sus consumidores se les llama canales de distribución.**

Estos canales son totalmente variables y dependen, entre otras cosas, del tipo de producto, hábitos y necesidades de compra del consumidor, y del volumen y frecuencia de las compras.

No importa el tipo de producto que sea, en todo momento se debe tratar de mantener la calidad del mismo hasta que llegue a su destino.

Actualmente contamos con métodos de transporte totalmente especializados. Hay empresas que se dedican exclusivamente a eso, y por ello algunas empresas asociativas delegan esta función en las mismas.

Si los productos lácteos los vamos a colocar solo a la venta del público en "El Progreso", lo que tendremos será una **distribución al por menor** ya que está llegando a supermercados, almacenes, tiendas especializadas, ferias callejeras y vendedores domiciliarios.

¿Qué pasaría si hubiera una estructura de venta a agentes minoristas?



Eso sería una **distribución al por mayor** y debemos pensar en esta posibilidad, pues el producto perfectamente puede ser consumido en todo el país.

Existen tres tipos de distribución al por menor, que vale la pena conocer:

La distribución intensiva, mediante la que se trata de **estar presente en el mayor número de puntos de venta posible.**

La distribución selectiva, cuando la venta del producto **se limita a cierto tipo de minoristas**

seleccionados, los productos que se distribuyen de esta manera muchas veces requieren un conocimiento especializado en su venta, tienen un precio elevado o requieren condiciones especiales de almacenamiento.

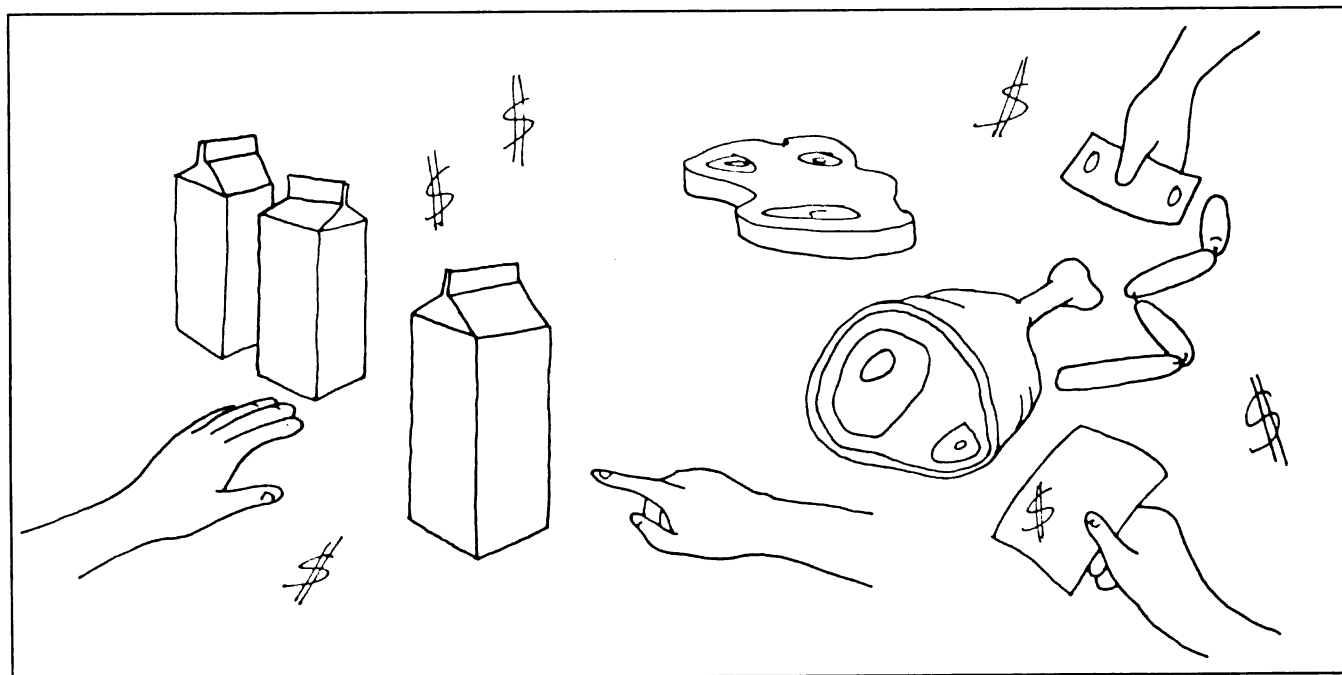
La distribución exclusiva se da cuando se trata de productos con marca que gozan de mucho prestigio. En ese caso la empresa dará a un solo mayorista o minorista el monopolio o concesión de la distribución del producto, en una región geográfica determinada.

¿Qué pasa con los **intermediarios** que puedan presentarse en la venta de los productos? pregunta un vecino interesado en el transporte y venta de productos.

En realidad **hay intermediarios que benefician al comercio, porque lo que hacen es facilitar la compra al consumidor.** Estas personas son las que facilitan el tener determinado producto cerca de las casas, por ejemplo en los abastecedores tendríamos los yogur,

helados, mantequilla, y todo lo demás, sin necesidad de que la gente tenga que ir hasta la planta de la empresa para conseguirlos. Ese es el tipo de intermediación que nos conviene, en este caso nos da una **utilidad de lugar.**

Siempre es bueno saber cuando un intermediario puede ser necesario y que agrega valor. De la misma manera hay intermediarios que son innecesarios, y no agregan valor, que encarecen inútilmente un producto.



En la estrategia comercial debe visualizarse claramente que en los niveles de intermediación que se decidan aceptar, no haya **intermediación innecesaria**.

Siempre será el consumidor el que decida comparar el mejor **precio** de un producto, con calidad y el fabricante busca un **precio que le remunere por el producto que vende**.



Para fijar el precio tenemos que tomar en cuenta distintos factores como: los costos, la demanda, la competencia y el marco normativo.

-¿Qué es el marco normativo? indaga Marta.

Son todas las políticas gubernamentales que intervienen en las ventas de un producto.

-¿Cómo podemos saber la manera exacta para definir los precios de nuestros productos?, reitera Marta.

Para calcular el precio de nuestros productos provenientes de "La Unión", tenemos que averiguar si existen en el mercado productos de calidad comparable a los que pensamos fabricar, y a qué nivel de precios se venden.

Tenemos que saber el precio de todos los productos que puedan competir con los nuestros.

Hay varias maneras de saber cuál será el **precio correcto** para el producto. Tenemos que decidir cuál utilizaremos:

Está la que se llama **cálculo hacia atrás**. Aquí se comienza por

determinar el nivel de precios de mercado del bien que se proyecta producir, y luego de él se deducen los costos de comercialización y distribución para determinar el importe o parte del precio que queda para cubrir los costos de producción y obtener un beneficio.

También está la de **costo más utilidad bruta** en cuyo caso se agrega a los costos totales de producción un porcentaje que cubre los gastos no imputables a la fabricación y que permite además generar utilidad.

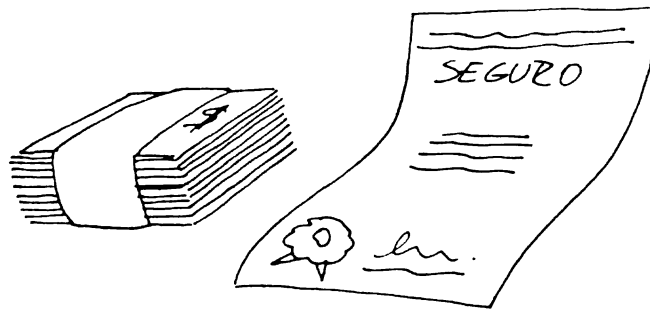
Y para calcular el **costo del producto** debemos considerar los costos de transformación de la materia prima, que se dividen básicamente en tres categorías: costos de producción, gastos administrativos y gastos de comercialización.

Existen también los **precios flexibles** que toman en cuenta los precios que resultan para distintos

volúmenes de producción y establecen los precios de venta convenientes para cada caso.

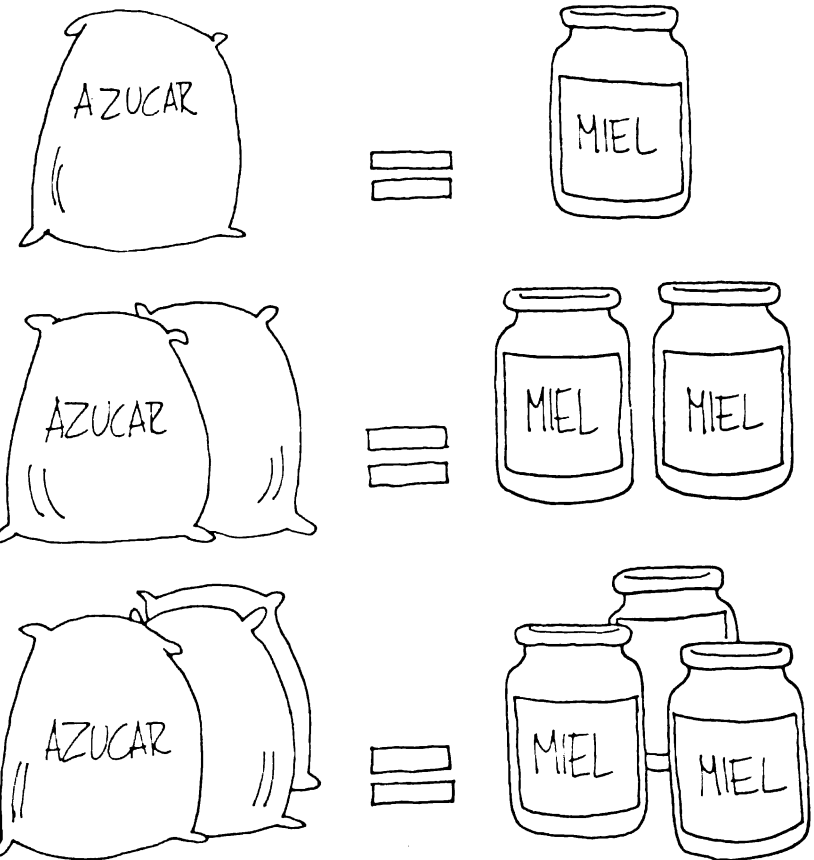
Para fijar el precio flexible tenemos que mencionar una división de los costos individuales en **costos fijos y costos variables**.

Costos fijos son aquellos que permanecen al mismo nivel de costo, independientemente del volumen de la producción total. Por ejemplo: los sueldos de los gerentes o el costo de un seguro sobre las instalaciones.



En la medida que el volumen de producción aumenta, los costos fijos se diluyen en mayor cantidad de producto y entonces el costo unitario promedio de fabricación, baja.

Los costos variables dependen del volumen de la producción. Por ejemplo: una fábrica de mermeladas consumirá más azúcar, cuanto más mermelada fabrique.



5. EL PLAN DE COMERCIALIZACION

Objetivo

Que los dirigentes de asociaciones, junto con los socios, elijan los elementos fundamentales para que su Plan de Comercialización pueda ser materializado.

¡MANOS A LA OBRA!

La noticia se había corrido y en "El Progreso" la gente estaba deseosa de poder contar con los productos lácteos que se fabricarían.

Mientras tanto los integrantes de la empresa asociativa habían decidido hacer un **plan de comercialización**.

Sin embargo, lo primero es lo primero: el diseño del producto.

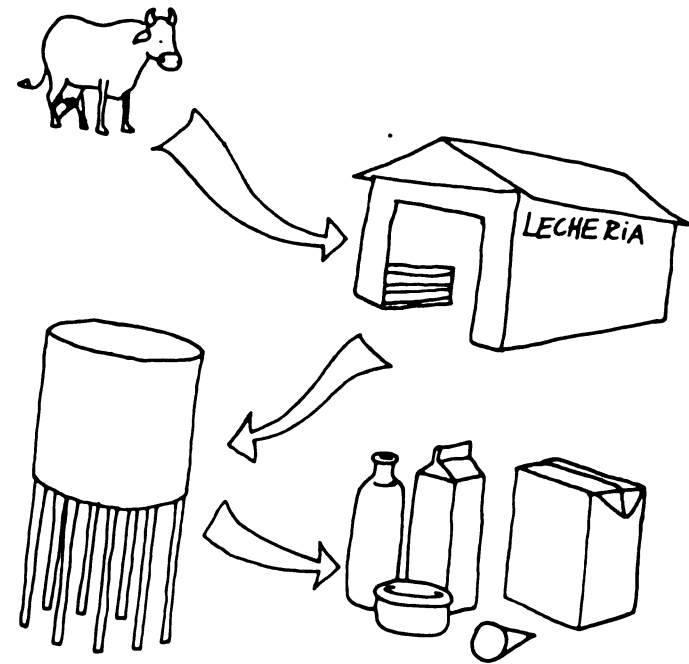
Juan les dijo: -Debemos redactarlo con exactitud.

Es el conjunto de elecciones fundamentales que orienta la acción de la empresa hacia sus clientes en materia de producto, precio, distribución y comunicación.

¿Cómo lo vamos a diseñar?

Lo primero en que hay que pensar es en el mercado. En el dominio agropecuario y agroindustrial disponemos de innumerables materias primas respecto de las cuales tenemos gran cantidad de opciones de **diseño** del producto.

Podemos realizar desde una mejor presentación de un producto natural, hasta transformaciones profundas y variadas, pero siempre debemos llegar a un diseño del producto por el cual se interese el mercado, de otra manera, vamos a fracasar.



Una buena base para la concepción del producto se obtiene conociendo las respuestas a diversas interrogantes a través de la investigación de mercado, que fue lo que hicimos anteriormente.

¿Podemos innovar y hacer nuevos productos?



La innovación o productos nuevos es un trabajo difícil que, cuando es bien realizado, facilita y ayuda mucho a la actividad comercial. Generalmente cuando surge un producto nuevo ofrece ventajas sobre los productos antiguos, pero esto no dura indefinidamente.

Poco a poco surgen las imitaciones o productos innovadores de otras empresas que de alguna manera producen el envejecimiento del producto existente.

-¿Qué tal si lo que hacemos es **modificar el producto?**, pregunta con mucho interés Marta.

La modificación es algo muy curioso que sucede con los productos agroindustriales.

Por diferentes razones un producto existente comienza a resultar inadecuado a las necesidades del mercado, y en ese caso, o se deja de lado o se diseña de nuevo.

Un caso claro es el de toda la revalorización cultural de una vida sana que ha originado una nueva generación de productos bajos en calorías, sin colesterol, ricos en vitaminas, que han sustituido, parcialmente a los productos nutritivo-alimenticios.

Esto nos sirve para estar siempre atentos a todas las señales de cambio que da el mercado e investigar cómo pueden incidir en nuestro negocio.

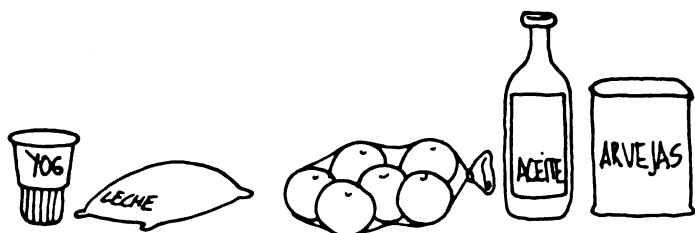
-¿De qué manera podemos **condicionar** nuestros productos para que no les suceda nada? ¿Es posible conservar la calidad en determinado tiempo?, pregunta Luis.

-Hay cinco funciones básicas que se cumplen en el **condicionamiento de los productos**, responde Juan.

- Protege el producto contra efectos mecánicos y ataques microbianos.
- Facilita la portabilidad por el consumidor de forma sencilla y racional.
- Facilita el uso del producto cuando se consume.
- Llama la atención del consumidor con una presentación apropiada.

- Constituye un soporte eficaz de publicidad.

Ejemplos del acondicionamiento: una botella para el aceite, una bolsa plástica para leche, una redcilla para la naranja, un envase para el yogur y una lata con arvejas.



-¿Y qué nos aconsejas en relación con el **embalaje**?, apuntó Luis.

El término **embalaje** lo usamos para designar a cierto grupo de unidades que se acondicionan en grupo (botellas, bolsas, cajas) lo que hace posible o facilita el transporte del producto entre el fabricante y el distribuidor.

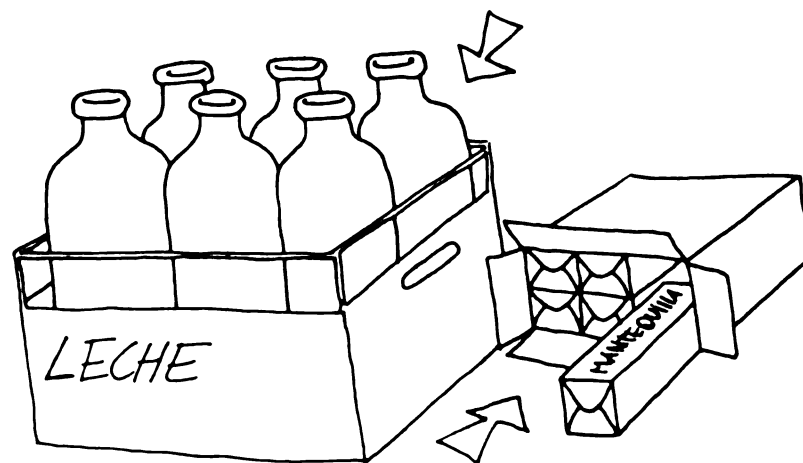
Cumple varias **funciones** que pueden ser simultáneas o no:

- Asegura al producto una protección suplementaria contra los daños mecánicos.

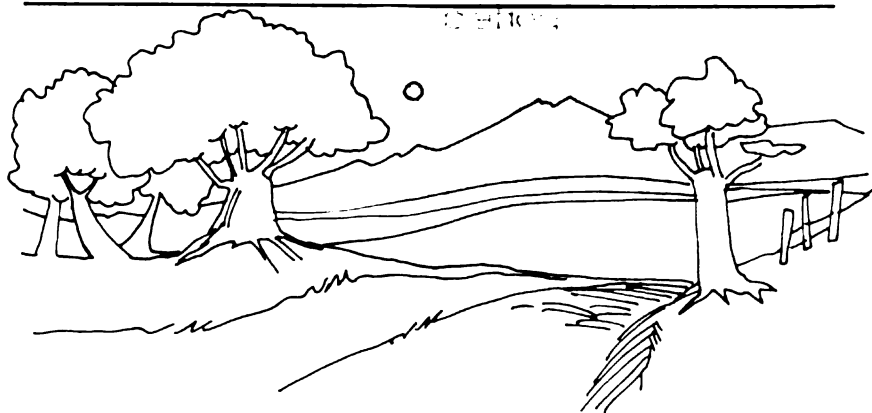
- Permite el transporte apropiado de las unidades acondicionadas.
- Es un soporte de publicidad.
- Es utilizado para ventas promocionales y adelantos de mercado.

Necesitamos el embalaje para acomodar el producto y que no le pase nada,

Por ejemplo un casillero con botellas de leche, una caja con barras de mantequilla.



Hay varios tipos de recipientes que no se pueden reutilizar o reciclar.



Es muy importante contribuir para **mantener nuestro sistema ecológico** lo mejor que podamos.

Podemos utilizar recipientes que puedan ser **reciclados**, así daremos materia prima a otros que harán nuevos envases de los que han sido desechados.

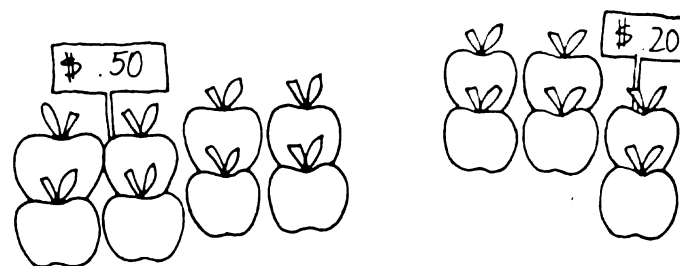
Parte de una estrategia comercial puede consistir en tratar de **diferenciar nuestros productos** para que la gente compre estos y no otros, usando argumentaciones como por ejemplo, "que los productos lácteos que fabricamos están envasados en recipientes reciclables, evitando así la contaminación al medio ambiente", "100% naturales" y otras ideas.

Los elementos por considerar al armar nuestra estrategia de precios son el medio competitivo de nuestros productos y los segmentos de mercado que queremos atacar.

Un aspecto importante es tener una idea del **rango de precios** en que se sitúan los productos que queremos fabricar. Hay que asegurarse de antemano de que, en una primera aproximación, nuestros costos previstos se encuentren por debajo del **rango de precios** del producto.

De no ser así deberíamos investigar por qué nuestros costos son tan elevados.

Existen otros tipos de precios que se usan como por ejemplo: **precios inferiores** a los de la competencia para **entrar** en un mercado, o **precios de acuerdo** entre varias empresas, o **precios similares** a los que fija la empresa líder del mercado.



La diferenciación por precio consiste en distinguir nuestros productos lácteos por su precio de otros productos similares.

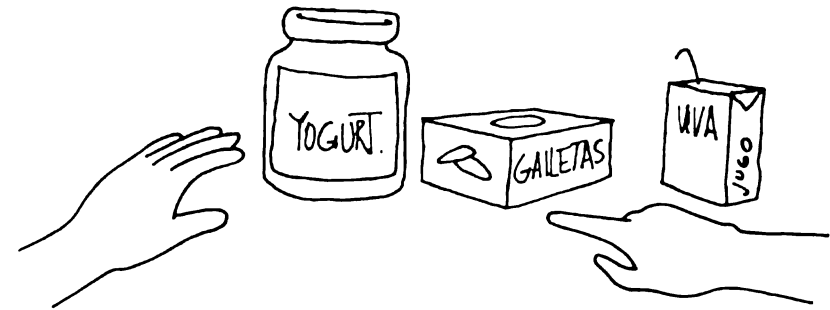
El producto con un precio elevado puede ser de calidad superior y ostenta una presentación suntuaria, otras veces solo se diferencia en su presentación, teniendo iguales atributos que otros productos de menor precio.

-¿La distribución de los productos la vamos a efectuar nosotros o una empresa especializada? ¿Conviene distribuirlos con nuestra marca o la del distribuidor?, pregunta uno de los socios.

Cuando nuestra empresa sea lo suficientemente grande nos vincularemos con **empresas de distribución dinámicas**, dispuestas a aceptar siempre nuevos desafíos; si bien es cierto que habrá quien concentre la oferta, habrá también quien concentre la demanda y eso es un hecho también importante por considerar en la estrategia comercial.

Tener una buena **distribución, con marca**, es muy importante, porque una vez que el producto exista, la gente lo va a querer encontrar en todos los puntos de venta posibles.

Un caso particular de analizar es una empresa asociativa que hace helados que no tienen marca.



Los distribuidores le ponen su nombre y lo distribuyen. La empresa produce para los distribuidores.

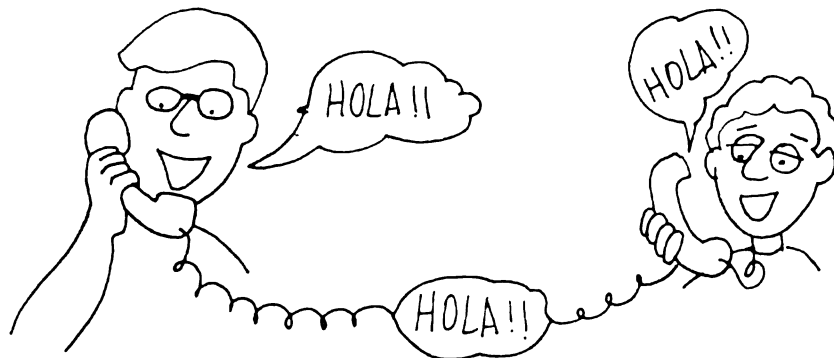
-¿Cómo lo hacen?, indaga Marta.

En este caso se suele desarrollar una política de calidad general y un precio interesante para los consumidores. El distribuidor es el que realiza el esfuerzo de mercado. La empresa fija su esfuerzo en realizar buenas transacciones con el distribuidor.

-¿Qué tal si nosotros usamos la **publicidad**? lanza como pregunta Luis.

La publicidad será lo que a largo plazo haga que el cliente vaya directamente al producto.

Recordemos que la publicidad es un proceso de comunicación, y como tal cumple con los tres elementos precisos: un **emisor** del mensaje, el **mensaje** propiamente dicho, transmitido por un medio apropiado, y un **receptor** a quien se dirige el mensaje.



Resulta muy difícil hacer publicidad sin una **marca**. La marca, más allá de cualquier otro significado representa, en el pensamiento del consumidor, todo lo que se le ha querido transmitir sobre los productos.

Con la publicidad podemos hacer que la marca adquiera cierta preferencia y los consumidores la asocien con calidad y satisfacción.

La publicidad en sus múltiples formas lo que hace es **prometer una satisfacción que debe cumplirse** y lo que diferencia la satisfacción que da nuestros productos de los demás es lo que se llama **prestación diferencial** asociada a la marca.

Como por lo general la publicidad es algo caro, debemos de saber elegir los **medios** a utilizar, para que la campaña logre los efectos deseados. Algunos medios disponibles son:

- La televisión
- La radio
- Los diarios
- Revistas generales
- Carteles y anuncios callejeros
- Publicaciones especializadas
- Correo directo
- Propaganda profesional

Siempre debe existir una correspondencia entre la información recolectada del estudio de mercado que se hizo para los productos a lanzar y la publicidad escogida para poder llegar al consumidor.

Por ejemplo, si vamos a vender algún tipo de leche enriquecida con vitaminas que necesitan los jóvenes, no lo vamos a publicar en periódicos y revistas que habitualmente lee la gente adulta;

al contrario, debemos de aprovecharnos de todos los programas juveniles.

Hay dos tipos de publicidad: una es la **publicidad general** que es utilizada con fines de largo plazo y su objetivo es la fijación de la marca o imagen institucional. La otra es la **publicidad específica** o de apoyo que se usa más bien en forma conjunta con la promoción y se refiere a ciertos productos en particular.

Debemos promocionar los productos y hay algunas formas de hacerlo como:

- Reparto de muestras
- Demostraciones
- Degustaciones
- Sesiones de enseñanza
- Espacios de exhibición atractivos e información sobre los productos.

La promoción es un método directo que lleva el producto al cliente,

y bien manejada es una herramienta de gran precisión que puede generar resultados sorprendentes.

Es conveniente poner especial cuidado en la formación e **instrucción del personal de promoción o de ventas** ya que, por ejemplo, cuando se trata de un nuevo producto, los mensajes que los promotores trasmiten a los consumidores constituyen la imagen que comenzará a crearse del nuevo producto, y si ésta es negativa, luego será doblemente laborioso revertir el concepto.



Vamos a analizar este cuadro, donde están muy claros los lineamientos de planes de comercialización para dos productos diferentes:

	Yogurt dietético para jóvenes	Vinos finos
Producto	Innovador	Clásico
Precio	Bajo, accesible	Medio, alto
Presentación	Envase atractivo, diseño moderno, colores vivos	Clásico, sobrio
Diferenciación	Poca, por marca	Mucha por calidad y precio
Distribución	Intensiva, a todos los niveles	Selectiva o exclusiva
Publicidad	Radio, T.V. programas musicales, revistas juveniles, programas deportivos	Orientada, revistas exclusivas, publicaciones, mercado definido, clase alta, ámbito profesional: restaurantes finos y hoteles



6. ANEXOS

Práctica:

Supongamos que nos encontramos el 10 de enero en el Mercado Central de la ciudad. Entre los productos a la venta se encuentra el tomate.

El volumen ofrecido, proveniente de diferentes lugares, ha sido:

153 000 kg de productores independientes
117 500 kg de cooperativas de productores
105 000 kg de acopiadores
199 000 kg de consignatarios.

Ese mismo día las ventas no han sido muy buenas y las compras concertadas, según canal comercial, han sido las siguientes:

130 000 kg = abastecedores del interior del país a US\$5,25/kg promedio
118 000 kg = comercios minoristas a US\$4,98/kg promedio
114 000 kg = cadenas de supermercados a US\$4,85/kg promedio
88 000 kg = asociación compradora de hoteles y restaurantes a US\$5,32/kg promedio
92 000 kg = industrias procesadoras a \$3,90/kg promedio

En el mercado quedaron 32 500 kg de tomate remanente sin vender.

1. Determine el volumen de **oferta** correspondiente al día considerado.

2. Establezca el volumen de **demanda** de ese mismo día.

3. Determine el **precio** promedio de las ventas del día.

Dos productores de tomate, Juan Gutiérrez y Agustín Rodríguez, conversan luego de la venta y opinan lo siguiente:

-El primero está entusiasmado porque ha conseguido una nueva semilla que mejorará algo su producción de fruta y asevera que, pase lo que pase, él seguirá produciendo tomate porque le gusta el rubro.

-El segundo, un poco más reflexivo, dice que hace ya tres años que observa que en muchos días de venta, como hoy, queda tomate en el Mercado y la industria la paga a muy bajo precio. Piensa que habría que conseguir información sobre consumo de tomate en el país para ver que está pasando y entonces decidir lo que hace.

?Qué piensa usted de la conversación de estos dos productores?

EL PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL ES COMPRENDER Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE UN CONJUNTO DE CONSUMIDORES Y, EN ULTIMA INSTANCIA, DE CADA CONSUMIDOR EN PARTICULAR.

Práctica:

- Hay un grupo de productores granjeros asociados a la empresa asociativa "PORVENIR", que obtienen rendimientos en producción de duraznos habitualmente mayores a los que se obtienen en el resto del país.
- La región donde están las chacras se encuentra a 200 kilómetros de la capital, que tiene un millón de habitantes, y a 300 kilómetros de un lugar de veraneo que frecuentan unas 300 000 personas en la temporada estival.
- Los productores hasta ahora venden la mejor fruta a un agente exportador, la fruta buena la envían al mercado de la capital y aquella que no pueden comercializar en fresco la venden, a bajo precio, a una fábrica de mermeladas ubicada en la capital.
- Un directivo de la empresa ha dicho que fabricando sus propias mermeladas podrían hacer un buen negocio.
- En otra reunión, otro directivo opinó que, de paseo por la capital, vio en muchas tiendas de alimentos productos artesanales que se venden más caros que otros, y que ese sería un mejor negocio.
- Un representante de la fábrica que les compra la producción de descarte se ha enterado de la idea y les ha manifestado que, con esa iniciativa, se van a complicar mucho la vida y les ofrece un contrato para comprar fruta de descarte para hacer mermelada, durante cinco años, a un precio atractivo mejor al que les ha pagado hasta ahora.

¿Qué le parece que deben hacer los socios de la empresa asociativa PORVENIR?

LA INTEGRACION AGROINDUSTRIAL PUEDE PERMITIR GENERAR MAYORES GANANCIAS HACIA ADETRON DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, Y DEJAR DE TRANSFERIRLAS HACIA EL EXTERIOR DE SU AMBITO, CUANDO LA ACTIVIDAD ES ECONOMICAMENTE VIABLE Y SE TIENE LA CAPACIDAD DE GESTION NECESARIA PARA REALIZARLA.

Práctica:

- La empresa asociativa de fruticultores "EL REMANSO" produce peras y manzanas en estación, comercializando en el Mercado Principal, que dista a 20 kilómetros de la empresa asociativa.
- En general los socios venden su producción en el momento de cosecha, aunque los productores de más volumen a veces almacenan la fruta en un frigorífico, en la ciudad, para venderla durante el invierno.
- Un agrónomo que asesora a la empresa está terminando los cálculos para instalar una cámara frigorífica y el proyecto parece económicamente viable. La inversión se podría pagar y genera ganancias adicionales por el sobreprecio obtenido por la venta, fuera de estación.
- La región se sitúa a 200 kilómetros de la frontera con un país vecino, cuya capital, con cinco millones de habitantes, es deficitaria en fruta fresca.
- La empresa designó a tres directivos para estudiar el problema, los que no se han puesto de acuerdo en qué sería mejor, opinando:

Directivo A: que conviene hacer la cámara frigorífica porque estudió el tema con el agrónomo y sería un buen negocio vender la fruta fuera de estación en la capital.

Directivo B: que tiene un conocido especializado en temas comerciales y que en la capital vio que la fruta se vende al público a precios mucho mayores que los del mercado principal, y a veces hasta "con marca". Propone crear una marca "LA MAS RICA", hacer una campaña publicitaria y tratar de venderla directamente a los supermercados y las tiendas de alimentos para captar más ganancias. Está de acuerdo en hacer la cámara frigorífica.

Directivo C: que el mercado interno no sirve y entiende que lo que hay que hacer es exportar. Averiguó que en la capital del país vecino, que está a 300 kilómetros de la frontera, las manzanas y las peras se llegan a pagar al doble de lo que valen en el mercado principal. No está de acuerdo en construir la cámara frigorífica porque piensa que para la empresa es malo "endeudarse".

Usted acaba de ser nombrado asesor de la empresa asociativa EL REMANSO y debe sugerir rápidamente acciones para poner en claro el camino a seguir.

¿Qué propone usted?

EL CONJUNTO DE TECNICAS DE COMERCIALIZACION
ELEGIDO CONFORMA LA ESTRATEGIA COMERCIAL QUE DEBE
SER RESUMIDA EN UN PLAN DE COMERCIALIZACION. SERA APROBADA O
RECHAZADA POR LOS DIRECTIVOS, O MEJOR AUN POR LOS SOCIOS
DE LA EMPRESA ASOCIATIVA, DE MANERA QUE EL
COMPROMISO ASUMIDO SEA REAL.

Práctica:

Una pequeña industria fabrica mermelada de frutas a razón de 10 000 frascos por mes y ha recibido un pedido de un restaurante para proveerle 2 000 frascos mensuales. En el Cuadro 1 se proporciona el costo unitario de un frasco de mermelada en la situación actual (10 000 frascos/mes). El Cuadro 2 corresponde a la determinación del costo unitario para la nueva escala de producción (12 000 frascos/mes).

Tenemos que hacer los cálculos necesarios a fin de completar los datos que faltan en el segundo cuadro.

Cuadro 1
Gastos fijos y variables de producción de
10 000 frascos de mermelada por mes

Gastos variables	Costo Total \$	Costo Unitario \$
Mano de obra fabricación	100 000,00	10,00
Materia prima	87 000,00	8,70
Otros gastos variables	90 000,00	9,00
Total gastos variables	<u>277 000,00</u>	<u>27,70</u>
Gastos fijos		
Amortizaciones	40 000,00	4,00
Mantenimiento	30 000,00	3,00
Gastos administrativos y sueldos	50 000,00	5,00
Gastos comercialización	30 000,00	3,00
Total gastos fijos	<u>150 000,00</u>	<u>15,00</u>
Costo total	<u>427 000,00</u>	
Costo unitario		42,70

Cuadro 2
Gastos fijos y variables de producción de
12 000 frascos de mermelada por mes

Gastos variables	Costo Total \$	Costo Unitario \$
Mano de obra fabricación	120 000,00	10,00
Materia prima	104 400,00	8,70
Otros gastos variables	108 000,00	9,00
Total gastos variables	<u>332 400,00</u>	<u>27,70</u>
Gastos fijos		
Amortizaciones	40 000,00	— (a)
Mantenimiento	30 000,00	— (b)
Gastos administrativos y sueldos	50 000,00	— (c)
Gastos comercialización	30 000,00	— (d)
Total gastos fijos	<u>150 000,00</u>	— (e)
Costo total	— (f)	
Costo unitario		— (g)

TODOS LOS ASPECTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION NECESARIA PARA LA COMERCIALIZACION DEBEN SER ANALIZADOS Y PLANIFICADOS. CUALQUIER PUNTO NO PREVISTO EN EL ANALISIS PREVIO SI FALLA EN LA PRACTICA, PUEDE GENERAR UN DESASTRE EN NUESTRA ORGANIZACION.

Práctica:

Establezcamos las bases de un Programa de Comercialización para nuestra empresa asociativa, teniendo en cuenta los puntos que consideremos pertinentes:

Puntos por definir en un Plan de Comercialización:

1. Identificación del mercado objetivo
 - tipo de clientes
 - área geográfica
2. Estimación del volumen de negocios esperado, en función del potencial de los clientes y del esfuerzo comercial.
3. Distribución. Organizar a los clientes según segmentos para su atención.
4. Fijar objetivos comerciales por etapas por ejemplo semestrales, anuales.
5. Asignación de roles. Cada integrante de la actividad comercial debe saber qué le corresponde hacer en el desarrollo del plan.,
6. Publicidad.
 - 6.1. Propuesta del eje publicitario que asegure:
 - Que los medios elegidos lleguen al público destinado.
 - La verificación de correspondencia con la estrategia comercial posicionando el producto respecto a la competencia.
 - Estimativo del costo de la publicidad
 7. Promoción. Determinar cómo se va a realizar y el costo que tendrá en términos de producto, material de apoyo y otros diversos como personal, alquiler de locales.
 8. Acondicionamiento. Diseño y estudio del acondicionamiento del producto y su posible evolución.

9. Presupuesto del plan de comercialización con sus costos y beneficios.

10. Control del plan de comercialización. En cada etapa del plan debe generar información rápida y precisa que permita evaluar cualquier alejamiento de las previsiones del presupuesto.

EL CONJUNTO DE ELECCIONES FUNDAMENTALES QUE ORIENTAN LA ACCION DE LA EMPRESA HACIA SUS CLIENTES, SERA LO QUE PERMITA MATERIALIZAR EL PLAN DE COMERCIALIZACION, ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA.

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de julio de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**



Comerciali.
asociativa

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22 /
Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR / FAX (506)29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA