

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA *GOLDEN EXTRA SWEET MD2*
DESHIDRATADA EN ECUADOR**

NELSON JAVIER OLEAS VEGA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN, COLOMBIA
MAYO DE 2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA *GOLDEN EXTRA SWEET MD2*
DESHIDRATADA EN ECUADOR**

NELSON JAVIER OLEAS VEGA

**Trabajo de grado presentado como requisito
parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)**

Asesor temático:

Jack Franklin Gómez, especialista en Mercadeo Gerencial

Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLIN, COLOMBIA

MAYO DE 2013

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la virgen María por la posibilidad de haber venido a Colombia para la culminación de mis estudios de posgrado; a mis padres y hermana por haberme dado el apoyo moral y psicológico y de mucha entrega para mi estadía en el país; A mis asesores Mónica y Jack, que me colaboraron para que este proyecto de mercadeo sea aplicable; a mis profesores y compañeros, que con sus conocimientos influyeron de manera significativa en el desarrollo de este documento.

RESUMEN

En este informe se presenta un plan de mercadeo acerca de la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet* en Ecuador, para identificar y analizar las variables de mercadeo en estudio con el objetivo de poner en marcha este proyecto en el país.

En el capítulo 1 se hace una breve introducción de la historia, la definición y la evolución de los alimentos deshidratados en general.

En el capítulo 2 se presenta la descripción del proyecto de trabajo de grado; se presentan los antecedentes, el contexto que origina el problema para deshidratar piña y el alcance del proyecto en estudio.

En el capítulo 3 se describe el marco conceptual, con inclusión de: misión, visión, objetivos corporativos, valores empresariales, variables externas, variables internas, estrategias corporativas, análisis del mercado, medición del mercado, análisis de rentabilidad y de producto, estrategias y programas de mercadeo, programas de desarrollo del producto, programas de fijación de precios, programas de mercadeo directo y promoción de ventas, programas de ventas y distribución, y organización y gerencia de los programas de mercadeo y ventas, considerados para la realización del plan de mercadeo de la compañía ecuatoriana Agrícola OLEVESA.

En el capítulo 4 se toman como base los conceptos mencionados en el capítulo 3, aplicados a la empresa objeto de estudio y, de modo específico, para la piña

deshidratada. Cabe señalar que en los capítulos 3 y 4 se concentra la parte principal del presente informe.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones acerca del plan de mercadeo.

Palabras clave: plan de mercadeo, piña deshidratada *Golden Extra Sweet MD2*, estrategias corporativas, análisis de mercado, estrategias y programas de mercadeo.

ABSTRACT

This report presents a marketing plan on the production and marketing of md2 Golden Extra Sweet MD2 pineapples in Ecuador, to identify and analyze marketing variables under study in order to implement this project in the country.

Chapter 1 provides a brief introduction to the history, definition and evolution of dehydrated foods in general.

Chapter 2 presents the description of the degree project work, starting with the background, the context that causes the problem to dehydrate pineapple and scope of the draft.

In Chapter 3, the report describes about everything that has to do with the conceptual framework, including concepts like mission, vision, corporate objectives, corporate values, external variables, internal variables, corporate strategies, market analysis, market measurement, profitability analysis and product strategies and marketing programs, product development programs, pricing programs, direct marketing programs and sales promotion, sales and distribution programs, and organization and management of the marketing and sales programs, considered for the implementation of this marketing plan, from the conceptual point of view only.

In Chapter 4 it is analyzed and described the same concepts in Chapter 3, but logically, as applied to what he has to do the marketing plan OLEVESA agricultural enterprise and emphasizing the dried pineapple.

Note: that in Chapters 3 and 4 focuses the main part of the thesis.

Finally, in Chapter 5 presents the conclusions of the marketing plan.

Keywords: *Marketing Plan, Golden Extra Sweet Dried Pineapple MD2, Corporate Strategies, Market Analysis, Marketing Strategies and programs.*

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	18
2.	SITUACIÓN ESTUDIADA.....	20
2.1.	Antecedentes	20
2.2.	Contexto que origina el problema.....	24
2.3.	Alcance.....	27
2.4.	Objetivos del proyecto	28
2.4.1.	Objetivo general	28
2.4.2.	Objetivos específicos.....	28
3.	MARCO CONCEPTUAL	29
3.1.	Evaluación de la industria.....	29
3.2.	Plan de mercadeo	30
3.3.	Mercado potencial	30
3.4.	Presupuesto de ventas.....	30
3.5.	Visión.....	31
3.6.	Misión	31
3.7.	Objetivos corporativos	31
3.8.	Valores empresariales.....	32
3.9.	Variables externas.....	32
3.9.1.	Factores demográficos	32

3.9.2. Valores sociales y culturales.....	33
3.9.3. Factores económicos.....	33
3.9.4. Tecnología	33
3.9.5. Acciones legales y regulatorias	33
3.9.6. Competencia.....	33
3.10. Variables internas.....	34
3.10.1. Recursos financieros	34
3.10.2. Habilidades gerenciales y de mano de obra.....	35
3.10.3. Sistema de distribución.....	35
3.10.4. Fuerza de ventas	35
3.11. Estrategias corporativas	35
3.11.1. Estrategias integrativas para mercados actuales	36
3.11.2. Estrategias intensivas.....	36
3.11.3. Estrategias de diversificación	37
3.11.4. Estrategias comerciales de penetracion de producto	37
3.11.4.1. Estrategias de producto.....	38
3.11.4.2. Estrategias de precio.....	38
3.11.4.3. Estrategias de plaza.....	38
3.11.4.4. Estrategias de promoción.....	38

3.12.	Estrategias de mercadeo.....	39
3.12.1.	Producto	39
3.12.2.	Precio	40
3.12.3.	Plaza.....	40
3.12.4.	Promoción	41
3.12.5.	Publicidad	41
3.12.6.	Relaciones públicas.....	41
3.12.7.	Promoción de ventas	42
3.12.8.	Ventas	43
3.12.9.	<i>Merchandising</i>	43
3.12.10.	Marca.....	43
3.12.11.	Empaque, envase y etiqueta.....	44
3.13.	Programas de desarrollo de producto	45
3.13.1.	Tipos de nuevos productos.....	45
3.14.	Indicadores de gestión	48
4.	PLAN DE MERCADEO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA <i>GOLDEN EXTRA SWEET MD2</i> DESHIDRATADA EN ECUADOR.....	49
4.1.	Visión	49
4.2.	Misión.....	49

4.3. Objetivos corporativos.....	50
4.4. Valores empresariales.....	52
4.4.1. Honestidad.....	52
4.4.2. Trabajo en equipo.....	52
4.4.3. Vocación de servicio para satisfacer al cliente.....	52
4.4.4. Mejoramiento continuo.....	52
4.4.5. Respeto.....	53
4.5. Variables externas.....	53
4.5.1. Factores demográficos.....	53
4.5.2. Valores sociales y culturales.....	54
4.5.3. Factores económicos.....	54
4.5.4. Tecnología.....	55
4.5.5. Acciones legales y regulatorias.....	56
4.5.6. Competencia.....	56
4.6. Variables internas.....	57
4.6.1. Recursos financieros.....	57
4.6.2. Habilidades gerenciales y de mano de obra.....	58
4.6.3. Control sobre materias primas fundamentales.....	58
4.6.4. Sistemas de distribución.....	58
4.6.5. Fuerza de ventas.....	59

4.7.	Estrategias corporativas	59
4.7.1.	Estrategias de crecimiento para mercados actuales.....	59
4.7.2.	Estrategias de crecimiento para nuevos mercados.....	62
4.8.	Análisis de mercado	63
4.8.1.	Mercado relevante.....	64
4.8.2.	Demanda primaria.....	64
4.8.3.	Demanda selectiva	65
4.8.4.	Segmentación del mercado.....	65
4.8.5.	Competencia	68
4.8.6.	Mercado objetivo potencial.....	70
4.9.	Medición del mercado.....	71
4.9.1.	Ventas actuales de la empresa	73
4.9.2.	Pronósticos de ventas	73
4.9.3.	Potencial del mercado.....	74
4.10.	Análisis de rentabilidad y de productividad.....	74
4.10.1.	Análisis de productividad.....	74
4.10.2.	Análisis de rentabilidad	75
4.11.	Estrategias y programas de mercadeo.....	75
4.11.1.	Estrategias de demanda primaria.....	76
4.11.2.	Estrategias para atraer a los no usuarios	77

4.11.3. Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios	79
4.11.4. Aumento de los niveles de consumo del producto	79
4.11.5. Estrategias en la demanda selectiva	80
4.11.6. Estrategias para captar clientes de los competidores	81
4.11.7. Estrategias para conservar o expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales.....	83
4.11.8. Selección de una estrategia de mercadeo.....	84
4.11.9. Aspectos dinámicos de la estrategia de mercadeo	85
4.12. Programas de desarrollo de producto.....	87
4.12.1. Tipos de nuevos productos.....	88
4.12.2. El proceso de desarrollo del nuevo producto.....	88
4.13. Programas de fijación de precios.....	95
4.13.1. Consideraciones adicionales sobre los precios	96
4.14. Programas de mercadeo directo y promoción de ventas.....	97
4.14.1. Programas de promoción de ventas.....	98
4.14.2. Objetivos de la promoción de ventas.....	98
4.14.3. Programas de mercadeo directo	100
4.14.4. Aspectos para considerar en el diseño del programa.....	102

4.15.	Programas de ventas y distribución.....	103
4.15.1.	Tipos de sistemas del canal de mercadeo y ventas	103
4.15.2.	Estructura del canal de distribución.....	104
4.15.3.	Selección de un objetivo.....	105
4.15.4.	Atractivos de ventas	106
4.15.5.	Selección e implementación de los atractivos	107
4.15.6.	Tipos de poder del vendedor	110
4.16.	Administración de ventas y distribución.....	111
4.16.1.	Establecimiento del presupuesto de ventas	111
4.16.2.	Costos de compensación de la fuerza de ventas	112
4.16.3.	Efectos del margen de contribución variable.....	113
4.16.4.	Evaluación del desempeño.....	114
4.17.	Organización y gerencia de los programas de mercadeo y ventas	116
4.17.1.	Ejecución de la estrategia de mercadeo.....	117
4.17.2.	Tipos de estructuras organizacionales	118
4.17.3.	Motivación y compensación.....	119
4.18.	Mercado objetivo y ventaja competitiva	120
4.18.1.	Segmentación del mercado.....	121
4.18.2.	Forma y perfil de los segmentos.....	121

4.18.3. Búsqueda de necesidades y beneficios.....	121
4.18.4. Segmentos en el mercado para personas maduras	122
4.18.5. Selección de la estrategia.....	123
4.18.6. Examen de las fuerzas competitivas del mercado.....	123
5. INDICADORES DE GESTIÓN	127
6. CONCLUSIONES.....	132
FUENTES DE CONSULTA.....	135

Lista de tablas

Tabla 1. Proyección de ventas anuales de piña deshidratada.....	50
Tabla 2. Estado de pérdidas y ganancias de piña deshidratada.....	51
Tabla 3. Segmentación del mercado de piña <i>Golden Extra Sweet MD2</i> deshidratada en la ciudad de Quito	66

Lista de Figuras

Figura 1. Posicionamiento de productos.....	46
--	----

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la industria alimentaria moderna ha evolucionado de manera favorable para aprovechar de manera óptima los recursos disponibles y aplicarlos en los procesos de producción para lo cual incesantemente se efectúan investigaciones acerca de la trascendencia con respecto a la conservación desde el enfoque del gasto energético, las mismas que causan transformaciones en los procedimientos tradicionales. Es importante señalar que el consumo de frutas y hortalizas en el mundo va en aumento; de modo específico en los países desarrollados, que están forzando a que la agroindustria aplique técnicas de conservación (deshidratado), para obtener productos similares a los productos frescos pero con el agregado de que conserven sus propiedades nutricionales. Ecuador no ha sido ajeno a la tendencia del consumo de productos relacionados con el cuidado de la salud de las personas que en la actualidad consumen alimentos saludables y nutritivos, lo que llevó a la empresa Agrícola OLEVESA a producir y comercializar piña deshidratada; de este hecho surge la necesidad de elaborar un plan de mercadeo. Es interesante analizar que la población ha tomado mayor conciencia sobre el mantenimiento de su salud y la prevención de enfermedades, lo que la conduce a evitar el consumo de grasas y comida chatarra, razón por la cual se han cambiado sus hábitos de consumo hacia frutas y hortalizas como componentes importantes de su dieta alimentaria.

En relación con lo anterior, Infoagro (2009) señaló que “la deshidratación es un proceso en el que por medio del calor se elimina el agua que contienen algunos alimentos mediante la evaporación de ésta, lo que impide el crecimiento de las bacterias, que no pueden vivir en un medio seco; por ejemplo: las piñas, manzanas y banano”.

Agrícola OLEVESA es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet MD2* para el mercado local e internacional; la empresa ha comprendido las necesidades con anterioridad expuestas en relación con la demanda de frutas deshidratadas; para responder a lo que acaba de expresarse se realizó el presente plan de mercadeo.

El objetivo general del estudio consistió en la elaboración de un plan de mercadeo para la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet Md2* deshidratada en Ecuador para el año 2013. Los objetivos específicos planteados fueron: establecer la misión, la visión y los valores de la empresa; definir el presupuesto de las ventas; establecer los productos que comercializará la empresa y realizar un análisis del mercado.

La motivación del autor para llevar a cabo este plan de mercadeo fue que la empresa Agrícola OLEVESA tiene la materia prima básica para la producción de piña deshidratada y que, además, en la actualidad existe piña en fresco que no está disponible para su venta por el tamaño o por pequeños defectos innatos de la fruta, la cual se puede aprovechar para deshidratar y cerrar la cadena de valor.

La investigación llevada a cabo es de tipo cualitativo exploratorio, la misma que sirvió para tener claridad acerca de los diagnósticos interno y externo de la firma. La metodología de investigación utilizada en este trabajo incluyó el análisis de la competencia de frutas deshidratadas en Ecuador, los clientes potenciales, las oportunidades de expandirse en el mercado nacional, el precio, las presentaciones del producto y la capacidad productiva para proveer piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada al mercado ecuatoriano. Para fundamentar el plan de mercadeo se utilizaron documentos de internet, visitas a empresas del sector, libros, documentos diversos, artículos relacionados con el tema, entre otras fuentes de información.

En la investigación se analizó la factibilidad de la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada en Ecuador a partir de la elaboración del plan de mercadeo; el resultado de la investigación presentó una proyección de ventas para el primer año de operaciones de US\$480.000. Se determinó que la comercialización y el lanzamiento del producto inicialmente se harían en la ciudad de Quito y se dirigirían a mujeres entre los 15 y 50 años de edad.

2. SITUACIÓN ESTUDIADA

2.1. Antecedentes

“La deshidratación es una forma de las más antiguas de procesar alimentos, especialmente de las frutas y esta operación se cree que empezó en Egipto, donde por medio de jeroglíficos se ofrece la primera referencia escrita de

cuán importante era para los reyes egipcios en sus celebraciones festivas y banquetes, incluso en sus tumbas como tesoro real". (Mc Cabe, 1997)

La aplicación del secado, en su forma más sencilla, se aprendió, sin duda, de la observación de la naturaleza, dado que por medio del sol es posible secar diferentes sustancias.

Como lo expresa Guerrero (1991) acerca del tema de la deshidratación solar, "La deshidratación es el método más económico, pero presenta varios inconvenientes: depende de las fuerzas naturales y éstas no se pueden controlar, es lento y no apropiado para ciertos productos de alta calidad; generalmente no reduce el contenido de humedad a menos de 15%, lo cual en un gran número de productos es insuficiente para permitir la estabilidad en el almacenamiento. Las frutas y los alimentos en general, expuestos al sol son susceptibles a la contaminación y a las pérdidas debidas a la acción de microorganismos, inclemencias del tiempo, insectos y otros factores".

Además, Amézquita (1993) comenta lo siguiente: "La mayoría de las frutas, por no decir, en su totalidad, son sensibles a las temperaturas elevadas y deben secarse por debajo de 100°C para que puedan retener la calidad final deseada. Algunas veces pueden utilizarse temperaturas superiores en las primeras fases de la deshidratación, puesto que, en tanto exista humedad, la temperatura superficial no puede ascender mucho más que la del bulbo húmedo" (p. 179).

Las frutas deshidratadas reúnen importantes ventajas descritas en los siguientes puntos:

- Disponibilidad durante períodos largos de tiempo.
- Conservación de su valor nutritivo en buenas condiciones de almacenamiento
- Facilidad de manipulación, almacenamiento y transporte.
- Obtención de estas características: que sean atractivas y adaptables a diferentes medios y que ofrezcan gran variedad.

Para el mencionado autor, el término secado de alimentos se define así:

“La eliminación de humedad en una sustancia, si bien cuando se refiere a productos alimenticios se suele hablar de deshidratación. La industria de secado o deshidratado tiene la finalidad de asegurar la conservación de un producto eminentemente inalterable, como lo son las frutas” (Amézquita, 1993, p. 179).

Se considera de mucha importancia la conservación de los alimentos para las personas que tienden a consumir alimentos siempre frescos y nutritivos, ya que los mismos permiten alargar la vida útil de las frutas y vegetales. Además, se puede tener acceso a mercados más distantes dentro de un mismo territorio o fuera de él. Otro punto a favor de la deshidratación de frutas es que es posible contar con ellas en épocas en las que por lo general no se producen; es así en el caso específico de la piña *Golden Extra Sweet MD2*, que tiene un ciclo desde la siembra y cosecha de va desde los 13 a los 15 meses, con lo que con la referida transformación de la fruta se lograrán mejores precios en los mercados nacionales y, como es obvio, una disponibilidad permanente en los mercados.

“Por medio del calor se elimina el exceso de agua que contienen ciertas frutas mediante la evaporación de éstas. Lo que impide la proliferación de bacterias que no pueden vivir en medios secos, por ejemplo las manzanas, las piñas, el plátano, etc. Se debe hacer énfasis que los alimentos deshidratados mantienen gran porción de su valor nutritivo original si el proceso se lo realiza en condiciones favorables, de forma eficiente y adecuada.

Temperatura del bulbo húmedo: es la temperatura de equilibrio dinámica obtenida por una superficie de agua cuando la velocidad de transferencia de calor por convección a la superficie es igual a la velocidad de transferencia de masa que se aleja de tal superficie” (Perry, 1992)

Después de haber mencionado los antecedentes históricos de la deshidratación, es pertinente mencionar que la Agrícola OLEVESA tiene los recursos humanos, económicos y naturales para llevar a cabo el plan de mercadeo analizado. Cabe señalar que la empresa no realizó un plan de mercadeo para la producción y comercialización de piña en fresco; como consecuencia, se dio esta gran ventaja competitiva para la aplicación del plan de mercadeo para la deshidratación de piña *Golden Extra Sweet MD2*, el mismo que servirá también para captar un mayor número de clientes para la piña en su estado natural.

Dicho lo anterior se afirma que la industria de frutas deshidratadas en el país, según el diario *Hoy* de Ecuador (2012, 10 de mayo), tuvo un repunte a partir del año 2006, en el que empieza a producirse en cantidades representativas para la exportación y en el que el sector se abre mercado tanto local como internacional. En el siguiente texto se expone la situación de las

frutas deshidratada de la empresa más grande de productos deshidratados de Ecuador:

“Con apenas un año de experiencia en la producción de frutas exóticas deshidratadas, Terrafértil ya está pensando en grande. Hace tres semanas empezó la ampliación de su planta industrial (ubicada en Tabacundo, en las afueras de Quito) en donde se instalará una nueva máquina de secado con capacidad para procesar siete toneladas de fruta al día y, con lo cual, aspira a aumentar la producción actual en un 50%. Aunque no quiso revelar los montos de fruta deshidratada, el supervisor de la empresa, Guillermo Sánchez, aseguró que el producto ha seducido a los mercados de los EEUU y de Alemania, a donde envía mensualmente un contenedor y medio de piña, uvilla, mango, papaya y banano deshidratados, en sus dos presentaciones: en tarrinas y en fundas de entre 2 kilos y 5 kilos.” (*Hoy*, 2007).

2.2. Contexto que origina el problema

En Ecuador no existía una tradición establecida de producción ni de consumo de frutas deshidratadas, a pesar de que el país cuenta con una gran disponibilidad de materia prima, la cual en su mayoría va al mercado de productos en fresco; se desaprovecha de esta manera una importante oportunidad de utilización del recurso de frutas nacionales, de diversificación de la industria procesadora de frutas nacionales y de oferta al consumidor nacional de productos deshidratados; esta oferta permitiría aumentar las oportunidades de alcanzar la ración diaria recomendada de frutas, pues amplía las alternativas para su consumo; la deshidratación es una de las opciones para procesar frutas y otras verduras y legumbres, y generar productos con valor agregado con el fin

de aumentar el período de estancia en las góndolas de los supermercados y poder exportar o comercializar en el país.

Después de lo anterior y con el propósito de enfocarse la empresa Agrícola OLEVESA, el problema que originó la investigación del presente informe es que la empresa tiene tres tipos de frutas: la piña de primera calidad es destinada para la exportación, la de segunda calidad se destina para el expendio en el mercado nacional y en la actualidad la de tercera calidad se desecha o se regala porque no tiene un valor comercial significativo. La calidad de la piña está definida por el tamaño de la fruta; la de tercera calidad es la más pequeña, pero muy adecuada para su procesamiento. En consecuencia, y después de examinar esta posible alternativa de negocio, el autor realizó el presente plan de mercadeo para la implementación del proceso agroindustrial de deshidratación de la piña de tercera calidad, con el fin de reducir pérdidas, crear una fuente adicional de ingresos y, en lo primordial, para aprovechar una oportunidad de mercado, debido a que por medio de algunos sondeos realizados, se afirma que existe un aumento en la demanda de fruta deshidratada en el país y los precios son muy atractivos para las empresas que elaboran este producto agro industrial¹

¹ La Agro industria es la actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agrarios pecuarios, forestales y biológicos. Esta rama de industrias se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria, la primera se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos de elaboración para el consumo alimenticio, en esta transformación se incluye los procesos de selección de calidad, clasificación (por tamaño), embalaje-empaque y almacenamiento de la producción agrícola, a pesar que no haya transformación en si y también las transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola

En los momentos actuales, en el Ecuador la agricultura es un negocio que no ofrece mayores rentabilidades; de allí la necesidad sentida por la empresa de integrar la agricultura con la industria y promover el incremento de su rentabilidad.

En el momento en Ecuador existen algunas empresas que se dedican al expendio de frutas deshidratadas en el país. Las principales empresas del sector son: Terrafertil, Profrutec, Provefru, La Tenutta, Laressa y Agroecosol. (Ecuador.Acambiode.com, 2013).

Cabe señalar que hay muy pocas empresas que venden este producto en gran volumen, porque no disponen de la producción necesaria para llegar hacia más plazas de Ecuador de forma eficaz y eficiente.

Ecuador, debido a que está situado sobre la línea ecuatorial, es uno de los países en los que se cosecha la mejor calidad de piña *Golden Extra Sweet MD2* del mundo, lo que le da un valor agregado a la fruta que se ve reflejado en un sabor exótico de la misma, la cual posee un tamaño y textura muy firme en relación con frutas de otros países.

Este proyecto está encaminado para llevarlo a cabo en la planta de producción de la empresa Agrícola OLEVESA que se ubica a unos 24 kilómetros de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Esta ciudad tiene un clima tropical húmedo y una altura de 430 metros sobre el nivel del mar. En esta localidad la empresa siembra, produce y cosecha la piña *Golden Extra Sweet MD2*.

Un factor que debe tomarse en cuenta en relación con origen del problema es que con el proceso de deshidratado se reduce en forma notable el

peso de la fruta, lo que implica que el productor tenga mayores facilidades para transportar la fruta deshidratada, con lo cual ya no es necesario preocuparse por cuidar que la fruta no se dañe, a causa de golpeteos en el transporte, hasta que llegue a su destino final. De manera específica para el caso de la piña, la reducción de su peso es de aproximadamente un 30%, puesto que, además del agua, se eliminan la cáscara y el corazón.

2.3. Alcance

El objetivo de la presente investigación fue elaborar un plan de mercadeo para la deshidratación de piña *Golden Extra Sweet MD2* en Ecuador, aplicado para la empresa Agrícola Olevesa en el año 2013 (primer año de operaciones). El lanzamiento y la penetración de mercado del producto fueron, en sus inicios, en la ciudad de Quito. Para ello se utilizó un diseño de investigación de tipo concluyente descriptivo, que permitió describir las siguientes variables: demanda, precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto ofrecido, percepción frente al nuevo producto de la empresa OLEVESA, penetración de mercados, programas de publicidad y ventas e identificación de los clientes finales (quiénes, cuántos y cuáles montos promedios de compra).

Para la construcción del plan de mercadeo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: análisis del mercado, presupuesto de ventas, identificación de la competencia directa e indirecta, descripción del producto que se va comercializar, y, por último, las estrategias de mercadeo, los programas de mercadeo y los indicadores de gestión.

A medida que se tenga una mejor acogida del producto terminado, se irá aumentando paulatinamente la producción de la fruta deshidratada, lo que conllevará lógicamente a una ampliación de la planta de procesos. Si lo anterior se mira desde la óptica empresarial, se estima que es una ventaja competitiva para la empresa Agrícola OLEVESA la puesta en marcha del proyecto de deshidratación, ya que la compañía, al producir piña fresca, estaría cerrando la cadena de valor e, incluso, se ganarían mejores réditos que las otras empresas de la industria, ya que ellos tienen que comprar la materia prima para deshidratar las diferentes frutas que ofrecen en el mercado.

2.4. Objetivos del proyecto

Para la realización del presente estudio se plantearon los siguientes objetivos:

2.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mercadeo para la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada en Ecuador para el año 2013.

2.4.2. Objetivos específicos

Definir el presupuesto de las ventas.

Realizar un análisis del mercado.

Definir las estrategias de mercadeo para la penetración del producto.

3. MARCO CONCEPTUAL

La Agrícola OLEVESA es una empresa localizada en Ecuador, que se dedica a la producción y comercialización de piña golden, con una experiencia de seis años en el mercado, mediante la oferta de productos con buenos estándares de calidad.

OLEVESA tiene un compromiso con el medio ambiente, ya que promueve el mejoramiento continuo de los procesos productivos. De manera progresiva está incrementando el uso de técnicas orgánicas en los cultivos comerciales, para lo cual mantiene explotaciones de crianza de animales menores dedicadas a la producción de carne y también de estiércoles, los mismos que se convertirán en abonos orgánicos. Con el uso de dichas técnicas se ha logrado tener producciones de frutas de excelente valor nutritivo y de sabores muy agradables.

A continuación se exponen los principales conceptos que hacen parte del plan de mercadeo.

3.1. Evaluación de la industria

Hace referencia a la medición y análisis de la industria, que ofrecen el fundamento cualitativo y cuantitativo para la toma de decisiones en el plan de mercadeo; en consecuencia, constituye la base de las tácticas y estrategias que se aplican en las empresas.

Hiebing y Cooper (2000: 325) señalaron lo siguiente: “Es necesario adoptar varias decisiones, como por ejemplo, a qué clientes hay que dirigirse, que combinación de producto se empleará, a qué canales se recurrirá, a qué

precio, y qué clase de comunicación se utilizará. Sin embargo, estas decisiones no se pueden tomar sin considerar los hechos conocidos. La evaluación del negocio o industria proporciona esos hechos, a fin de llegar a una decisión satisfactoria”.

3.2. Plan de mercadeo

Puede ser un plan estratégico de mercadeo y, por lo tanto, de largo plazo, o plan anual de mercadeo, que cubre los objetivos de corto plazo.

El plan de mercadeo es un esquema, un documento escrito, diseñado para poner en ejecución las estrategias y programas de mercadeo.

3.3. Mercado potencial

Es aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma; además, identifica y precisa los posibles compradores de los productos de las empresas.

3.4. Presupuesto de ventas

Esta variable es muy importante para la empresa, ya que permite analizar el número de unidades vendidas y los ingresos económicos de la firma.

Rodríguez (2004) señala, en relación con el presupuesto de ventas, lo que sigue: “Es el más importante de todos los presupuestos en la mayor parte de las empresas, ya que se relaciona con todos los sectores de la organización; es el más complejo de todos, debido a que en él inciden muchos factores, tanto internos como externos, difíciles de controlar. Su definición más sencilla es el

número de unidades que se espera vender en un período determinado, por el precio estimado de ventas del producto”.

3.5. Visión

En 2020, Agrícola OLEVESA se posicionará como una empresa líder en la producción y comercialización de piña deshidratada en Ecuador. Se destacará por la calidad humana, productiva y tecnológica, por la integración de la agricultura con la industria y por el compromiso de los colaboradores de la empresa y el respeto al medio ambiente.

3.6. Misión

Satisfacer las necesidades y las exigencias del mercado de piña deshidratada, para lo cual se cuenta con excelente materia prima y tecnológica para ofrecer un producto de alta calidad a los clientes de la empresa.

3.7. Objetivos corporativos

Toda organización seria y que posee metas claras de corto y largo plazos tiene entre sus políticas empresariales los objetivos corporativos.

Respecto del tema, los autores del libro que se tomó de referencia para el plan de mercado dicen: “Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Por lo general, solo hay una meta primaria hacia la cual se puede dirigir la estrategia corporativa” (Guiltinan, Gordon y Maden, 1998: 28).

3.8. Valores empresariales

La agrícola OLEVESA declara los siguientes valores, los cuales se identifican como el sentir de sus individuos y se convertirán en la guía principal para la definición de todas sus actuaciones.

- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio para satisfacer al cliente.
- Respeto.

3.9. Variables externas

Guiltinan *et al* (1998: 25) señalan lo siguiente: “Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma”. Por eso es necesario considerar los factores culturales, económicos, demográficos, tecnológicos, políticolegales y de mercado.

En el presente estudio se realizó un análisis externo para un mercado potencial, específicamente en Ecuador y en el sector de las frutas deshidratadas y para ello se consideraron los siguientes factores:

3.9.1. Factores demográficos

Se puntualizan el número de habitantes, el nivel de alfabetización, el nivel de pobreza, el nivel de desempleo y las relaciones laborales.

3.9.2. Valores sociales y culturales

Hace referencia a la manera de pensar, sentir y actuar de una comunidad determinada; en este caso se considera en forma específica la cultura de consumismo de los ecuatorianos.

3.9.3. Factores económicos

Se refiere al tamaño del mercado y a las cifras económicas como el producto interno bruto, la inflación, el poder adquisitivo y el ingreso per cápita.

3.9.4. Tecnología

Se toman en cuenta la maquinaria empleada en el proceso productivo y la capacidad instalada y utilizada de los equipos que van a operar en el negocio de la empresa.

3.9.5. Acciones legales y regulatorias

Guiltinan et al (1998: 25) señalan que las acciones legales “incluyen las disposiciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, los requerimientos para marcar y probar el producto, las limitaciones con respecto a los elementos que forman el producto, el control de la polución y las restricciones o los incentivos en relación con las importaciones o exportaciones”, aspectos todos que son regulados en este caso por el estado ecuatoriano, ya que es el encargado de hacer cumplir los aspectos legales de las empresas.

3.9.6. Competencia

Es necesario conocer el mercado en el que se compite con la línea de productos de la empresa, con el fin de determinar las necesidades y exigencias

del cliente que la empresa espera satisfacer en aspectos como ofertas, promociones y publicidad. En este orden de ideas, Guiltinan *et al* (1998: 25) definen a la competencia como “una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo de enfoque (por ejemplo, orientación por el precio frente a orientación por la tecnología) pueden cambiar debido a la entrada de nuevas firmas, adquisición de un competidor pequeño por parte de una institución grande y bien financiada, el cambio de las condiciones económicas o los nuevos procesos de producción que estimulan el aumento de la competencia de precios y los cambios en los valores sociales y culturales o nuevas tecnologías que motiven a los compradores a adquirir productos o servicios anteriormente considerados no competitivos”.

3.10. Variables internas

Las variables internas engloban a los recursos económicos y financieros, las habilidades gerenciales, los sistemas de distribución y la fuerza de ventas de los que dispone la firma para el correcto desempeño de la misma.

3.10.1. Recursos financieros

Los recursos de este tipo se definen como” las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados; las mismas que son consideradas como las reservas de efectivo de la empresa” (Guiltinan *et al*, 1998: 27).

3.10.2. Habilidades gerenciales y de mano de obra

Se relacionan con la experiencia necesaria de los colaboradores y operarios de la empresa, para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos de publicidad.

3.10.3. Sistema de distribución

El sistema de distribución es aquel que “hace énfasis en productos que se beneficiaran al utilizar los mismos canales de distribución” (Guiltinan *et al*, 1998: 27).

3.10.4. Fuerza de ventas

Se considera que la empresa hace una “selección de nuevos productos que pueden ser vendidos por la fuerza de ventas en relación al tamaño y a la experiencia de los vendedores” (Guiltinan, 1998: 27).

3.11. Estrategias corporativas

Como resultado del diagnóstico estratégico se definen las estrategias corporativas, que son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo; para ello se hace uso del análisis de las estrategias y programas de mercadeo para aplicarlo en el plan de mercadeo, para lo cual Guiltinnan *et al* (1998: 30) señalan que “las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales hacia las cuales encaminarse cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las organizaciones han seguido estrategias de crecimiento, inclusive cuando el crecimiento de ventas no era el principal objetivo corporativo. En esencia, una estrategia es aquella en la cual el crecimiento de

las ventas (usualmente a partir de nuevos productos y mercados) se convierte en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad”.

3.11.1. Estrategias integrativas de crecimiento para mercados actuales

Las estrategias integrativas pueden ser hacia adelante, hacia atrás, horizontal o vertical, dependiendo del control que se tenga por parte de la empresa en relación con los distribuidores, los proveedores y la competencia.

Hacia adelante. Se gana mayor poder o control sobre el distribuidor de los productos.

Hacia atrás. Se gana mayor poder o control sobre el proveedor de las materias primas o insumos.

Horizontal. Se gana mayor poder o control sobre la competencia.

Vertical. Se gana mayor poder o control sobre el proveedor y sobre el distribuidor, es decir, sobre toda la cadena.

3.11.2. Estrategias intensivas

A partir de la matriz producto-mercado se definen las siguientes estrategias corporativas:

Penetración de mercados

Se considera cuando se tiene un producto actual en un mercado actual que está ganando mayor participación en el mismo, mediante el empleo de estrategias de mercadeo e la integración de las variables producto, precio, plaza y promoción.

Desarrollo de mercado

Ocurre cuando se tiene un producto actual en un mercado nuevo. Se puede desarrollar de tres formas: por medio de extensión territorial, de ataque a nuevos segmentos del mercado y de búsqueda de nuevos usos a los productos sin hacer cambios en los mismos.

Desarrollo de productos

Se presenta cuando hay innovación en productos o cuando ocurren cambios y mejoras en los existentes.

3.11.3. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación son la concéntrica, la de los conglomerados y la horizontal.

Concéntrica

Hay diferentes productos para diferentes mercados relacionados entre sí.

Por conglomerados

Se presenta cuando hay diferentes productos para diferentes mercados no relacionados entre sí.

Horizontal

Hay diferentes productos no relacionados entre sí para el mismo mercado.

3.11.4. Estrategias comerciales de penetración de producto

A la hora de incursionar en un nuevo mercado es necesario considerar las estrategias comerciales de penetración de productos, que permiten ingresar con éxito al mercado; se trata de las estrategias referentes al producto, al precio, a los canales de distribución y a la promoción.

3.11.4.1. Estrategias de producto

Es necesario revisar el portafolio de productos de las empresas para determinar a cuáles de ellos se los puede fortalecer, cuáles es preciso mantener y cuáles se deben eliminar.

3.11.4.2. Estrategias de precio

Existen tres posibilidades de estrategias de precios, así: precios de penetración (por debajo de la competencia), precios de paridad (a la par de la competencia) y precios *premium* (por encima de la competencia).

3.11.4.3. Estrategias de plaza

Para colocar el producto en el mercado es necesario considerar el número de agentes en el canal, ya que una empresa puede ofrecer los productos directamente al consumidor final o lo puede hacer a través de intermediarios. Se debe establecer cuántos intermediarios tendrá la empresa para llegar al cliente final y si la estrategia será masiva, selectiva o exclusiva.

3.11.4.4. Estrategias de promoción

Es la manera cómo se estimula la demanda para consumir un bien o un servicio. Hace referencia a las estrategias de comunicación para darse a conocer. Para ello, el mercadeo utiliza la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las ventas, las actividades en el punto de venta y la marca.

3.12. Estrategias de mercadeo

El Consejo de Dirección (*Board of Directors*) de la *American Marketing Association* (AMA), en su permanente preocupación por los aspectos propios del mercadeo, estableció en 1985 su propia orientación, con la que logró extender sustancialmente la visión existente hasta ese momento, al definir el mercadeo como “el proceso de planeación y ejecución del concepto, del precio, de la promoción y de la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos tanto individuales como organizacionales” (AMA, 1985).

La idea es saber realizar una mezcla adecuada y definir la manera de asignar el presupuesto de mercadeo en las variables que realmente son importantes, de conformidad con las fuerzas y los elementos básicos del mercado que se detallarán a continuación. En este caso se parte del concepto de las cuatro pes del mercadeo conocida como la mezcla de mercadeo (*marketing mix*) es decir: producto, precio, plaza y promoción.

3.12.1 Producto

Es el bien o servicio que ofrece una empresa; puede ser tangible o intangible. “En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto” (Trelles, 2012, p 18). El componente de investigación y desarrollo de productos, al igual que la investigación de mercadeo, son parte esencial de esta variable.

3.12.2. Precio

Es el valor económico que se paga por obtener un bien o servicio. Esta variable incluye: los costos, las utilidades, los posibles descuentos al comprar algo y los plazos al adquirir un producto o servicio. El precio debe estar en correspondencia con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto y es decisión de la compañía determinar qué se debe vender con un precio alto o con un precio bajo; ello dependerá del valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio que desea comprar, y, además, por el comportamiento de las fuerzas de la oferta y demanda.

3.12.3. Plaza

Esta variable incluye canales de distribución, almacenamiento, transporte y logística. Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. También es muy importante considerar los inventarios que se vayan a manejar y el transporte que se necesite para el correcto tráfico del producto por ofrecer, todo ello determinado por las necesidades propias de cada compañía. La logística se define como la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto en el que el producto o servicio es, en últimas, consumido o utilizado. En síntesis: el producto correcto en el lugar requerido en el tiempo solicitado y al mejor costo.

3.12.4. Promoción

La promoción comprende una serie de técnicas integradas en el plan de mercadeo que tienen como finalidad alcanzar determinados objetivos específicos por medio de estímulos y acciones que van se dirigen hacia el mercado al que se quiere llegar (mercado objetivo o mercado meta). Según (Franklin, 2007, p 125), “Su principal función es comunicar, se conoce como la mezcla de comunicaciones o el mix de comunicaciones, es la manera de estimular la demanda para consumir un bien o un servicio. Para ello, el mercadeo utiliza la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las ventas, las actividades de comercialización en el punto de venta, la marca y el empaque, envase y etiqueta”.

El mismo autor escribe lo siguiente:

3.12.5. Publicidad

“Es una forma de comunicación no personal porque se hace a través de un medio como la radio, la prensa, la televisión entre otros, para la promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un anunciante o patrocinador identificado y se paga por ello.” (Franklin, 2007, p. 125).

3.12.6. Relaciones públicas

“Es un intento coordinado para crear en la mente del público una imagen favorable de la compañía, mediante ciertas actividades de apoyo, como la

publicación de noticias con significado comercial y participación en cenas de caridad, congresos o seminarios.” (Franklin, 2007, p. 132).

3.12.7. Promoción de ventas.

“Se refieren al conjunto de incentivos, fundamentalmente a corto plazo, y por tanto, instrumentos diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes. En este sentido lo define Sánchez Guzmán, citado por (Franklin, 2007, p.133) “el conjunto de técnicas distintas de la venta personal y de la publicidad, que estimulan la compra de los consumidores y proporcionan una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución”.

La mayoría de los autores se inclinan por considerar la promoción de ventas como incentivos a corto plazo. De hecho, Kotler (1995), citado por Franklin (2007: 134), afirma que: “Las herramientas de promoción de ventas varían en sus objetivos específicos. Una muestra gratuita estimula la prueba de consumo, mientras que un servicio gratuito de asesoramiento para la gestión crea una relación sólida a largo plazo con el detallista”.

Para ciertas empresas, las promociones han dejado de ser acciones tácticas y han terminado por convertirse en toda una necesidad estratégica. Algunas acciones son: rifas, concursos, demostraciones, degustaciones, programas de millas o acumulación de puntos, regalos, muestras, entre otras.

3.12.8. Ventas

Las ventas tratan de asesorar y persuadir al potencial consumidor o usuario con necesidades coherentes con la oferta para que descubra, acepte y valore los beneficios que percibirá al convertirse en propietario o usuario de ellos. La modalidad de venta tradicional requería una comunicación personal, pero ya es posible realizar una venta a través de otros medios como por televisión, por internet, por catálogo y por teléfono.

3.12.9. *Merchandising* (actividades comerciales en el punto de venta)

Es el mercadeo del punto de venta, o como dicen en Europa: el marketing del punto de compra. Marketing directo (2013) la define como “la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador, el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas”

3.12.10. Marca

Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de ellos y diferenciarlos de la competencia.

Es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores, de manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios, relacionados con un estilo de vida particular (¿qué música escucha el consumidor?, ¿qué hace los fines de semana?, ¿cómo compra?, entre otras

variables de segmentación) y que se relacionan con las percepciones que tienen las personas de la marca, las cuales se forman a partir de la experiencia de compra.

3.12.11. Empaque, envase y etiqueta

Se conoce como el vendedor silencioso; sirve no solo para contener el producto o servicio, sino para comunicar, para llamar la atención del posible comprador; en los momentos actuales, el empaque, el envase y la etiqueta se consideran los componentes psíquico del producto, debido a que los clientes toman la decisión de seleccionar uno u otro producto, dependiendo del mejor o el más llamativo envase, esta técnica da magníficos resultados, en lo primordial en productos destinados a segmentos como los niños.

Como dice Páramo (2002: 8-9), a partir de una revisión crítica del clásico modelo de las cuatro pes del marketing, “las personas de mercadeo no sólo deben pensar en elaborar y producir estrategias de mercado para promocionar productos o servicios, sino también considerar el impacto que ha tenido sobre la formación de los profesionales del marketing”, que cita los principales cuestionamientos que hacen Day and Montgomery (1999) respecto a las consideraciones del que hacer del ejecutivo de mercadeo en cuanto a lo siguiente “¿cómo se comportan los consumidores, los compradores y los clientes?, ¿de qué manera evolucionan los mercados?, ¿cómo las empresas se relacionan con sus mercados?, ¿Cuáles son las contribuciones del marketing a la eficiencia organizacional y al bienestar social?” (Páramo, 2002: 8-9).

3.13. Programas de desarrollo de producto

El desarrollo de productos se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, la ingeniería y el diseño del producto, con el fin de llevarlo al mercado. Debido a ello, Guitinan *et al* (1998: 193) señalan que partir “el constante cambio en el entorno del mercado y en las necesidades del cliente exigen que las empresas orientadas hacia el mercado estén continuamente mejorando sus viejos productos y creando otros nuevos, si desean continuar siendo rentables y competitivas. Sin embargo, aunque la importancia de los nuevos productos es innegable, el desarrollo de productos es una actividad costosa rodeada de incertidumbre. De hecho, una revisión de numerosos estudios sobre el desarrollo de un nuevo producto concluye que, de aquellos productos nuevos que en realidad llegan al mercado, cerca de un 35% fracasan. Además, gran parte de los nuevos productos que se encuentran en proceso de desarrollo nunca llegan al mercado. Como resultado, las firmas están invirtiendo una cantidad muy importante de tiempo y dinero en esfuerzos hacia el desarrollo de nuevos productos que no arrojan resultados. Debido al costo y la incertidumbre asociados con el desarrollo de nuevos productos, se está dedicando mucha más atención al diseño de herramientas y procesos analíticos orientados hacia el manejo de esta actividad”.

3.13.1. Tipos de nuevos productos

Cuando se habla de “nuevos” productos, es importante aclarar qué es lo nuevo del producto y para quién es nuevo; en este contexto, para Guitinan *et al* (1998: 198) “un producto puede ser nuevo en el mercado, lo cual significa que

ninguna firma lo ha producido o comercializado antes, y/o es nuevo para la firma. En este último caso, otras firmas ya han ofrecido alguna versión del producto. Adicionalmente, la novedad también es un asunto que va por niveles. Al combinar estos tipos de novedad y reconocer que existen grados de novedad, se obtiene como resultado la siguiente figura” (p. 198).

		2	1
Nuevos para la firma	Alta	Nuevas líneas de producto	Productos nuevos para el mundo
		4	3
	Baja	Mejoras de productos existentes	Adiciones a líneas de producto existentes
		6	5
		Reducciones de costo	Reposicionamientos
		Baja	Alta
		Nuevos en el mercado	

Figura 1. Posicionamiento de productos.

Fuente: Guiltinan, Gordon y Maden (1998: p. 220). *Gerencia de marketing*. Bogotá: McGraw Hill.

Nuevos en el mercado

“En esencia, todas las actividades de desarrollo de producto conducirán a uno de los seis tipos de nuevo producto.

1. Los *productos nuevos para el mundo* son aquellos que han creado mercados completamente novedosos, iniciando ciclos de vida del producto, totalmente originales. Estos productos «realmente novedosos» no enfrentan ninguna competencia directa cuando salen por primera vez al mercado.
2. Las *nuevas líneas de producto* son aquellos productos que representan el ingreso a mercados existentes pero que son nuevos para la firma.
3. Las *adiciones de líneas de producto existentes* (también conocidas como extensiones de línea) son nuevos productos que permiten a la compañía extenderse en su mercado servido mediante la oferta de beneficios diferentes o de distintos niveles de beneficios.
4. Las *mejoras a productos existentes* suelen diseñarse para reemplazar ofertas de productos ya existentes. Brindan un mejor desempeño o permiten percibir un mayor valor. Los cambios anuales en los modelos de vehículos, característicos de los fabricantes de automóviles, quedan dentro de esta categoría, al igual que las versiones “nuevas y mejoradas” de productos como *Windows* de Microsoft.
5. Los *reposicionamientos* son desarrollos técnicos muy modestos que permiten que un producto ofrezca nuevas aplicaciones y sirva a nuevas necesidades.

6. Las *reducciones de costos* son versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a un menor costo. Aunque no son realmente “nuevos” desde una perspectiva de marketing, estos productos pueden causar impacto en las operaciones de producción y en la competitividad.

Para reconocer los diferentes tipos de nuevos productos, es importante entender las dudas más importantes que se enfrentaran. Mientras más sea la expectativa ante los resultados del mercado, mayor inseguridad habrá con respecto a la disposición de compra de los consumidores, los patrones de segmentación y otros aspectos de la demanda.

El papel del proceso de desarrollo del producto es, entonces, ayudar a evaluar el riesgo y reducir las dudas con respecto a las oportunidades de demanda del mercado (especialmente en productos nuevos para el mercado), la capacidad para entregar un producto competitivo (especialmente en productos nuevos para la firma) y la posibilidad de carnavalización (cuando el grado de novedad es bajo)” (Guiltinan *et al*, 1998: 199-200).

3.14. Indicadores de gestión

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados; en consecuencia, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma. Un excelente control y seguimiento de la empresa será fundamental para

determinar su viabilidad de largo plazo. Al final del plan de mercadeo de la empresa agrícola OLEVESA se proponen los indicadores de gestión que se consideran más importantes.

4. PLAN DE MERCADEO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA *GOLDEN EXTRA SWEET MD2* DESHIDRATADA EN ECUADOR

A continuación se presenta el plan de mercadeo para el primer año de operaciones con respecto a la comercialización de piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada de la compañía Agrícola OLEVESA.

4.1. Visión

“Alcanzar el liderazgo en la producción de frutas tropicales orgánicas y de piña deshidratada, para proveer a los mercados nacionales e internacionales, con el fin de exceder los objetivos medio ambientales, de biodiversidad, administrativos y técnicos” (Agrícola OLEVESA, 2012).

4.2. Misión

“Producir y comercializar frutas tropicales de calidad y productos de valor agregado elaborados a base de la piña *MD2*, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes” (Agrícola OLEVESA, 2012).

4.3. Objetivos corporativos

- Vender US\$480.000 en el primer año de operaciones en el territorio ecuatoriano. Ver tabla 1.

Meses	Ventas (US\$)
Enero	\$30.000
Febrero	\$30.000
Marzo	\$30.000
Abril	\$30.000
Mayo	\$30.000
Junio	\$30.000
Julio	\$40.000
Agosto	\$50.000
Septiembre	\$50.000
Octubre	\$60.000
Noviembre	\$60.000
Diciembre	\$40.000
TOTAL	\$ 480.000

Tabla 1. Proyección de ventas anuales (US\$).

Fuente: elaboración del autor.

Generar un rendimiento 39,81 % en las utilidades con respecto a las ventas en el primer año de operaciones en el territorio ecuatoriano.

El estado de resultados proyectado para el producto agroindustrial es:

VENTAS				Contado	
				Crédito	US \$480.000
MENOS COSTO DE VENTAS					
INVENTARIOS INICIALES					
Materia prima				\$ 240.000	
Productos en procesos					
Productos terminados					
Total inventarios iniciales					\$ 240.000
MAS COMPRAS Y GASTOS DE FABRICACIÓN DEL PERÍODO					
Compras materia prima				\$ 240.000	
Mano de obra				\$ 10.266	
Total compras y gastos de fabricación del período					\$ 253.866
Mercadería disponible para la venta (Inventarios iniciales -compras) y gastos					\$ 493.866
MENOS INVENTARIOS FINALES					
Materia prima				\$ 240.000	
Productos en procesos					
Productos terminados					
Total inventarios finales					\$ 240.000
COSTO DE VENTAS					\$ 253.866
UTILIDAD BRUTA (VENTAS-COSTOS DE VENTAS)					\$ 226.134
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN					
Gastos personales				\$ 6.000	
Sueldos				\$ 18.000	
Otros gastos de administración				\$ 3.000	
Total gastos de administración					\$ 27.600
MENOS GASTOS FINANCIEROS					
Intereses				\$ 3.000	
Comisión y gastos de sobregiros e impuestos				\$ 4.200	
Total de gastos financieros					\$ 7.200
UTILIDAD NETA					U S 191.134

Tabla 2. Estado de pérdidas y ganancias de piña deshidratada.

Fuente:elaboración del autor.

4.4. Valores empresariales

4.4.1. Honestidad

Definición de políticas claras y que sean conocidas, comprendidas y aplicadas todos los días por todos los niveles jerárquicos de la firma, por medio de la elaboración y la disponibilidad del reglamento interno de la empresa.

Evaluación constante de los procesos operativos, a fin de identificar deficiencias en este sentido y con el fin de poner soluciones inmediatas.

4.4.2. Trabajo en equipo

Identificación de las habilidades y destrezas individuales del personal en general, con el propósito de conformar células de trabajo que optimicen la eficiencia y el uso de los recursos disponibles.

4.4.3. Vocación de servicio para satisfacer al cliente

Comunicación constante con los clientes de la firma, con el fin de identificar falencias y anomalías y de recoger sugerencias que puedan ser aplicables para las mejores relaciones entre la empresa y los clientes, que lleven al incremento de la satisfacción en la adquisición de los productos y servicios tanto tangibles como intangibles.

4.4.4. Mejoramiento continuo

Identificación permanente de las debilidades presentes en los procesos productivos y administrativos de la organización, para definir y aplicar correctivos que generen la maximización de la eficiencia y la eficacia operativas.

4.4.5. Respeto

Con base en reuniones frecuentes se analizan y se resuelven situaciones diarias que podrían tornarse en conflictivas, mediante la participación de las empresas involucradas y de todo el equipo de trabajo.

4.5. Variables externas

4.5.1. Factores demográficos

“Para el 2011 la población del Ecuador fue de 15.223.680. En lo referente a la segmentación de piña deshidratada, las mujeres de clase media que van de los 15 a 50 años representan el 26,17% de la porción total de habitantes del país y más específicamente en la ciudad de Quito se tiene una población de 2.239.141 habitantes. Haciendo una estimación aproximada de la clase media de mujeres entre 15 y 50 años se tiene que la población de mujeres entre este rango de edad aproximadamente de 57.284 y para la clase alta el número de mujeres es de alrededor 21.105. Para el mismo año en mención, existen 3.819.548 hogares, de los cuales en un 71 % de ellos los dos padres trabajan, esta característica principalmente es muy visible en los matrimonios jóvenes” (Ecuador en cifras, 2011).

Estas características impactan en forma positiva en la cobertura de mercados de la piña deshidratada que comercializará la compañía Agrícola OLEVESA, debido a que la población está creciendo con gran rapidez y el enfoque del mercado va dirigido al segmento de mujeres entre los 15 y 50 años de edad.

4.5.2. Valores sociales y culturales

“En la última década, en el Ecuador se ha visto una tendencia de la población a consumir alimentos más saludables, ha existido una mayor educación en la gente sobre salud y nutrición, por lo tanto hay una preferencia hacia los productos orgánicos y hacia los productos que generan mayores beneficios para la salud, por estas razones la firma se sigue esforzando en incrementar el componente orgánico en la producción de las frutas, por otro lado, hay fuertes campañas publicitarias que promueven el consumo de frutas como fuentes de vitaminas, minerales y fibra” (Diario hoy, 2007).

Las personas poseen una mayor conciencia sobre la protección del medio ambiente y están dando preferencia a los productos orgánicos, que son desarrollados en ambientes que no atenten contra el medio ambiente, y también desean que los productos con los cuales se alimentan sean certificados en su calidad; todas estas variables de comportamiento de los consumidores guardan estrecha relación con las políticas de la empresa; es esa la razón por la cual los productos agrícolas de la firma tienen una mayor demanda en los mercados. Y la piña deshidratada está penetrando de manera paulatina en el mercado ecuatoriano, por lo cual la firma le apuesta a este nuevo proyecto agroindustrial.

4.5.3. Factores económicos

En el año 2012, el Ecuador tuvo una tasa de inflación del 5%, con un crecimiento económico del 5,35 % y un desempleo del 4,6%; los costos de la energía son bajos, debido a los subsidios que mantiene el gobierno al gas, la gasolina y electricidad, la factores que pudieren ser beneficiosos para el país;

por otro lado, la parte negativa, y que constituye una amenaza para la empresa, son las elevadas tasas de interés, que se ubican en el 16,3 %, así como los costos a las importaciones de activos y materias primas, debido al impuesto a la salida de capitales, que se encuentra en el 5 %, y los innumerables impuestos que fija el gobierno, como, por ejemplo, al agua y a la tierra, los impuestos anticipados, a las patentes, el IVA, a la renta, los gravámenes de la superintendencia de compañías, los prediales, los verdes, a los consumos especiales, etc. La carga impositiva ha constituido un notable incremento de los costos de producción, lo cual no permite, al menos en forma parcial, tener programas sostenibles de reinversión; hay reducción de las utilidades, lo que ha traído como consecuencia la quiebra de empresas, el cambio de actividad económica y el desánimo de los empresarios, debido a que el sector agrícola es el más afectado por dichas políticas. Por lo tanto, la firma debe empezar la comercialización de piña deshidratada en Quito, para mitigar algunos riesgos y costos que representa exportar un producto nuevo por las razones expuestas.

4.5.4. Tecnología

La estrategia de desarrollo de la empresa, en lo concerniente a los aspectos tecnológicos, es incrementar la mecanización de los procesos de producción; por tal motivo, se ha decidido adquirir un nuevo tractor y nuevos implementos para la preparación del suelo y el tratamiento de los cultivos; de esta forma, la agrícola estará lista para cumplir con las metas de siembras mensuales y principalmente prevenir retrasos en las actividades cotidianas.

Para el caso de la producción de la piña deshidratada se comprarán hornos deshidratadores, envasadoras al vacío, peladoras y neveras industriales, de manera que se instale una planta agroindustrial se posibilite comenzar las operaciones productivas de esta nueva línea de negocio de la firma.

4.5.5. Acciones legales y regulatorias

Para el caso de la producción de frutas no existe ningún tipo de disposición relativa al tipo de publicidad que se debería hacer; por lo general son productos que se venden sin mayor tipo de publicidad; más bien la mayor o menor aceptación en el mercado depende de las características organolépticas del producto, del precio y de la satisfacción del cliente.

Para el caso de piña deshidratada no existen restricciones para la importación al país, pero es posible exportar en un corto plazo este novedoso producto, a pesar de que no hay incentivos a las exportaciones.

4.5.6. Competencia

Desde hace aproximadamente unos años atrás existían en Ecuador grandes empresas productoras de piña para el mercado doméstico y para exportaciones, pero, con las medidas impositivas dictadas por el gobierno nacional, muchas de ellas han salido del mercado, incluso transnacionales, como la empresa DOLE, que poseía 1500 hectáreas de cultivos; por lo tanto, esos volúmenes de producción que se han dejado de comercializar han facilitado la posibilidad de acceder a aquellos mercados desentendidos, en la medida de la capacidad productiva de la firma.

Si bien es cierto que hay empresas que comercializan piña a precios inferiores a los de la compañía Agrícola OLEVESA, hay que recalcar que su fruta es preferida por su delicioso sabor, lo que constituye una excelente oportunidad y una ventaja competitiva para la empresa.

“En relación a la competencia de piña deshidratada se afirma que en Ecuador hay muy pocas empresas que se dedican a la deshidratación de frutas a mediana y gran escala, estas son: Terrafertil, Agroindustrias Carchi, Mario Vite, La Tenutta, Profrutas, Megaproc, Cadal S. A., Sudamericana de frutas, Fuvesol. De las anteriormente empresas citadas se debe señalar que a excepción de Terrafertil (que produce piña deshidratada al granel para el mercado interno y para la exportación), las demás empresas que se nombraron anteriormente son muy pequeñas, lo que conlleva a que no tengan una capacidad sostenible para abastecer en gran medida al mercado local y menos en el mercado externo en lo que a piña deshidratada se refiere” (Terrafertil.com, 2012).

4.6. Variables internas

4.6.1. Recursos financieros

Para 2013, la empresa constituirá un capital de reserva que le permita subsistir en caso de tener alguna emergencia o algún cambio en el comportamiento del mercado, del clima o de las condiciones económicas y políticas del país; para esto se planea depositar en una cuenta especial el 15 % de las ventas mensuales, lo cual generaría US\$31.542,45 en dicho año.

4.6.2. Habilidades gerenciales y de mano de obra

La gerencia se encuentra en continuo mejoramiento, tratando siempre de estar a la par de los avances tecnológicos y administrativos, que beneficien su desempeño; por otro lado, la firma se encuentra en continua búsqueda de los mejores trabajadores, a los que se les provee de entrenamiento técnico; el eslogan de la compañía es “Trabajar con los mejores”.

4.6.3. Control sobre materias primas fundamentales

La compañía Agrícola OLEVESA produce su propia semilla y se tiene un proceso de selección a fin de desechar lo que no funciona bien o es susceptible a hongos y con cuando se tienen producciones bajas o frutos deformes.

Para la elaboración de piña deshidratada se necesitan las siguientes materias primas: piña madura, azúcar blanca, ácido cítrico, metabisulfito de sodio y sorbato de potasio. La firma tiene la ventaja competitiva sobre las demás empresas competidoras del sector, ya que producirá este nuevo producto agroindustrial con la piña de su propia plantación, con lo que estaría cerrando la cadena de valor, ya que produce la piña en fresco y, además, aprovecha la futa madura para procesar la fruta deshidratada.

4.6.4. Sistemas de distribución

El sistema de distribución de la empresa consiste en llevarla a cabo en el mismo punto de fábrica, es decir, en la hacienda, en la que hay una zona de exhibición, pago y entrega de frutas (planta productiva). Debido a que se tienen productos con elevado componente orgánico, este factor viene a mejorar el

sabor de las piñas; por esta razón, los clientes prefieren a la firma y van a comprar directamente los productos en la misma plantación.

La logística, en cuanto a la piña deshidratada se refiere, se lo hará por medio de un vehículo que adquirirá la empresa, con el fin de abastecer el producto agroindustrial a los puntos de venta en los que se demande piña deshidratada.

4.6.5. Fuerza de ventas

Para la comercialización de piña deshidratada, la firma contratará un vendedor que cubrirá la plaza de la ciudad de Quito, para la penetración de mercado del producto en la capital ecuatoriana. En los inicios será destinada para el mercado local, pero, después de comercializar el producto dentro del país, se pensará en la comercialización a los mercados externos y se empezará con Chile.

4.7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En 2012 se realizó un estudio para priorizar todos los esfuerzos en pro de mejorar la productividad y la calidad; de conformidad con ese estudio, los lineamientos estratégicos seleccionados que se describirán son:

4.7.1. Estrategias de crecimiento para mercados actuales

En vista a las experiencias pasadas con el comportamiento del mercado objetivo de la firma , se ha podido percibir que las frutas son muy apetecidas por su sabor y el componente orgánico; por este motivo, la estrategia de expansión que se está implementando se orienta al aumento de los volúmenes de

producción, porque si se tuviese mayor producción no sería difícil vender, sino que más bien se tendrá una demanda insatisfecha; para lograr el aumento de producción se está adquiriendo un nuevo tractor, se adelanta la contratación de obreros bien calificados y eficientes, se realizan las compras oportunas de fertilizantes y pesticidas, etc. De esta forma, el plan anual, es sembrar al menos 40.000 plantas por mes, en el caso de la piña, con lo cual se tiene un volumen de ventas de al menos 60.000 kilos por mes.

También se está seleccionando a los mejores clientes, con el fin de hacer contratos de largo plazo y para venderles volúmenes de alrededor de cinco toneladas por semana; de esta forma, los costos de cosecha y distribución se reducirían.

Para aproximadamente el segundo semestre del año en curso, la gerencia ha tomado la decisión de poner en marcha el proyecto para deshidratar piña, para lo cual se hará uso de las bases de datos de clientes actuales de la firma con el fin de darles a conocer esta nueva línea de negocios de la empresa; también se adquirirán bases de datos de clientes clave en la ciudad de Quito, con el fin de abrir mercados y tener proyecciones de crecimiento considerables para años venideros en cuanto a la penetración de nuevos mercados.

1. Desarrollo del producto

Con base en la experiencia de la firma en relación con los mercados, se ha visto que hay un gran segmento de la población ecuatoriana que prefiere consumir la piña de la variedad nacional y también se tienen dos clientes que

comprarán esta piña para expenderla en Colombia; esta situación constituye una excelente oportunidad para la firma, porque si bien es cierto que en el momento se produce la piña *MD2*, de manera simultánea se está iniciando las siembras de la piña nacional, que es una fruta blanca y con menos azúcares que la *MD2*; por lo tanto, la estrategia es sembrar al menos 30.000 nuevas plantas al mes, para así poder satisfacer la demanda de estos clientes, dado que ya se ha acordado con ellos la venta de esta fruta.

También se acometió el desarrollo de un proyecto de un nuevo producto para la empresa con valor agregado, como es la producción de piña *MD2* deshidratada.

2. Integración vertical

Para el caso de la producción de las frutas deshidratadas, se está llevando a cabo una integración hacia atrás, puesto que la misma empresa sería la proveedora de frutas para el componente industrial que se instalará en el corto plazo. De conformidad con algunos sondeos de mercado en base a los gustos y preferencias del consumo de los frutos deshidratados, se ha concluido que existe una demanda que puede beneficiar a la empresa en aspectos económicos y de posicionamiento de mercado de la misma.

3. Penetración en el mercado

Para la firma, la penetración en el mercado está dada, por lo cual no se considera necesario llevar a cabo acciones de publicidad para tener un mayor acceso al mercado; no obstante, para los productos deshidratados hay una

preferencia creciente de los clientes al consumo de este tipo de productos, no solamente en Ecuador sino a en el mundo.

En el caso de la piña deshidratada se necesitará que el gerente de mercadeo diseñe un programa de su área empresarial bien planteado, para la penetración de mercado de este producto agro industrial que la empresa producirá en los próximos meses.

4.7.2. Estrategias de crecimiento para nuevos mercados

Para conseguir el crecimiento y llegar hacia nuevos mercados, las estrategias de crecimiento son: ampliar los volúmenes de producción, hacer contratos de compra-venta con clientes grandes, producir nuevas variedades de piña que serían consumidas por otros segmentos de mercados, crear productos de valor agregado y vender a empresas exportadoras.

La piña deshidratada será un nuevo producto que llegará a nuevos mercados y segmentos de la población ecuatoriana, los mismos que quieren gozar de una buena salud y figura, ya que este producto se orienta hacia ese segmento de mercado, en lo primordial.

A. Desarrollo del mercado

Por el momento no es pertinente desarrollar nuevos mercados, porque a los actuales no se les puede abastecer con la producción actual de piña MD2. El desarrollo de mercados para piña deshidratada todavía es un tema que se está desarrollando y analizando por la gerencia, ya que no se tienen con claridad datos exactos de la producción de este producto.

B. Expansión del mercado

Se logrará mediante la suscripción de contratos con empresas exportadoras de frutas, cabe señalar que estas empresas están ubicadas una en Quito y dos en Santo Domingo de los Tsáchilas. Para lograr este objetivo, se tiene que organizar el sistema de logística para que los camiones lleven las frutas desde la hacienda hasta dichas empresas demandantes de la fruta, se pretende tercerizar este servicio y se contratarán camiones con personas que ya son conocidas de la empresa, por lo tanto no se comprarán camiones para dedicarlos a este transporte, debido a la inversión en capital, ya que se está focalizando la inversión en los requerimientos de maquinaria y equipo de producción.

En lo referente a la piña deshidratada primero se debe tener información veraz y oportuna acerca de la producción del producto y empezar a cubrir los puntos de ventas en la ciudad de Quito inicialmente, para posteriormente ampliar y expandirse hacia otras ciudades del país y llegar a otros países demandantes de este producto en el corto plazo.

4.8. Análisis de mercado

El mercado para la piña en Ecuador está sujeto a la demanda y a las diferentes necesidades específicas de los clientes potenciales como son: sabor, textura, tamaño y precio. Para satisfacer las necesidades de los clientes, la compañía Agrícola OLEVESA tiene la tecnología necesaria, la infraestructura de

alto nivel, la mano de obra calificada, el uso de fertilizantes de buena calidad y las condiciones climáticas óptimas para proveer a los consumidores actuales y posibles nuevos clientes de piña *Golden Extra Sweet MD2*.

4.8.1. Mercado relevante

La empresa Agrícola OLEVESA ha definido de manera acertada su mercado relevante, ya que, además de piña *MD2*, la firma se está diversificado y ofrecerá a sus clientes productos complementarios, como la piña deshidratada, lo que representa una ventaja competitiva porque los clientes nacionales tendrán la opción de demandar este producto agroindustrial. En este mercado es necesario hacer referencia a todos los productos que satisfacen la misma necesidad de comer fruta deshidratada y por eso es necesario considerar las opciones tales como: las frutas en frescos como naranja, manzana, tomate de árbol, mango, maracuyá y melón, así como las verduras, los *snacks* dulces y salados, y, en general, cualquier alimento para el consumo humano.

4.8.2. Demanda primaria

Los clientes nacionales que demandan fruta de la empresa agrícola OLEVESA son comerciantes medianos y grandes de piña *MD2*, los mismos que comercializan este producto para distintas provincias del territorio nacional ecuatoriano.

Para el caso de la piña deshidratada, los clientes de la firma serán inicialmente tiendas de barrio y autoservicios que provean al consumidor final el producto de la empresa Agrícola OLEVESA.

4.8.3. Demanda selectiva

La piña ofertada por la firma se diferencia de la de la competencia, en esencia, porque se hace énfasis en tener los más altos estándares y procesos de la calidad de la fruta, lo que quiere decir que se ofrecen piñas *MD2* con un bajo nivel de acidez, altos contenidos de vitamina C y un agradable sabor extra dulce; todo lo anterior ha ocasionado que clientes nacionales y extranjeros, generalmente prefieran la piña de la empresa Agrícola OLEVESA por encima de los productos de las empresas de la competencia directa de la firma.

La piña deshidratada que se propone en el estudio tendrá la ventaja de disponer, para su proceso productivo, de su principal ingrediente, que es la piña en fresco *MD2* de la plantación de la empresa.

4.8.4. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un tema de suma importancia para la empresa; fue así como la firma ha segmentado su mercado de clientes para la piña *MD2* en dos grandes grupos: los clientes minoristas, que se caracterizan por tener necesidades básicas de mercado, y los mayoristas, que tienen preferencias similares pero para los cuales sus compras son por volúmenes altos de frutas; son más exigentes con la calidad de la piña y los planes de crédito por cartera vencida son más flexibles para ellos que para el caso del otro segmento de mercado.

Para el caso de la piña deshidratada la segmentación del consumidor final es la siguiente:

CARACTERISTICAS GEOGRAFICAS	Clima	Frio y templado
	Región	Inicialmente de hará penetración de mercados en la ciudad de Quito
	Densidad Poblacional	1. 205.432
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS	Sexo	Mujeres
	Edad	Entre los 15 y 50 años
	Nivel de educación	Estudiantes, profesionistas, universitarias, amas de casa y postgrado.
	Estado Civil	Soltera, casada, separada, viudedad, unión libre
	Nivel de Ingresos	Superior a US \$ 350
	Religión	Católica, evangelista, testigo de Jehová, Etc.
	Raza	Todas
	Nacionalidad	Todas
	Ocupación	Estudiante, profesional, empleada, médico, abogada, empresaria
CARACTERISTICAS PSICOGRAFICAS	Estrato social	Clase media, media alta y alta
	Estilo de vida	Saludable, mujeres que tengan mayor conciencia de su salud, estado físico y de su apariencia.
	Personalidad	Tiene que ver con la admiración propia de su figura, egocéntricas y con elevado grado de autoestima. Extrovertida, segura de sí misma, vanidosa, enérgica, dinámica
CONDUCTUALES	Que Compra?	La piña deshidratada
	Donde lo compra?	Grandes superficies, tiendas de barrio, autoservicios y colegios
	Porque Compra?	Por salud, sabor o como producto light
	Cada Cuanto?	Quincenalmente
	Cuanto?	USD \$ 5 / 400 g

Tabla 3. Segmentación de mercados de la piña deshidratada en Quito

Fuente: elaboración del autor.

Búsqueda de necesidades y beneficios

La firma, en relación con las necesidades y beneficios del producto, define que la piña *MD2* deshidratada que producirá tendrá la particularidad de que algunos clientes se fijan al momento de la compra en la relación entre el costo y el beneficio del producto, mientras que otros compradores se fijarán en la calidad, el empaque, el diseño y el peso del producto. Hay que señalar que cada cliente tiene diferentes necesidades y quieren obtener distintos beneficios los unos de los otros; en consecuencia, en este punto primarán la voluntad, la versatilidad y el alto grado de confianza que los vendedores tengan al momento de vender el producto a los distintos usuarios con necesidades distintas entre sí.

Segmentos en el mercado para personas maduras

En el mundo moderno, los usuarios finales de bienes de consumo cada vez investigan más acerca del producto y cuentan con la suficiente información nutricional del que están comprando o que se proponen comprar en un futuro; para esto, la Agrícola OLEVESA ofrece, en su página *web*, información relacionada con el proceso de producción de la piña *MD2* y los beneficios para salud de comer el producto con frecuencia.

Análisis conjunto

El análisis de conjunto para la piña deshidratada mostrará y determinará las cualidades y atributos del producto, el cual será evaluado en relación con la percepción del producto agroindustrial por parte del consumidor final.

Identificación de atributos relevantes

Los atributos que se deben considerar son los siguientes: el tiempo de despacho del producto, el sabor, la apariencia física del producto, la calidad percibida, el precio, una buena materia prima y, sobre todo, los diferentes usos y acompañamientos que le puede dar a la piña deshidratada (recetas, postres, jugos, ensaladas).

4.8.5. Competencia

En relación con la competencia, la firma tiene una gran aceptación por los productos ofertados y muchas veces la competencia compra piña a la empresa Agrícola OLEVESA. La ventaja competitiva que tiene la empresa en relación con los competidores es que, aparte de ofrecer un producto diferenciado en aspectos técnicos relacionados con siembra, mantenimiento, cosecha, fertilizaciones, cosecha y postcosechas de la piña, su pilar fundamental es el servicio al cliente, ya que se da un buen trato al comprador, existe seriedad y puntualidad al momento de la entrega de la fruta y hay un buen seguimiento postventa de los productos.

La firma debe ser consciente de que para analizar las fuerzas competitivas del mercado es necesario saber algunos aspectos como:

- La industria se caracteriza por utilizar gran cantidad de mano de obra en sus procesos y, además, requiere gran cantidad de maquinaria para sus operaciones, grandes espacios de terreno para cultivar, mantener y cosechar la piña y un empacador agroindustrial para empacar la piña.

- Los competidores de la firma son los medianos y grandes productores de piña *Golden Extra Sweet MD2* de Ecuador y de los países que producen en grandes volúmenes este tipo de producto agrícola.
- Las posiciones actuales de los competidores de la firma están en un rango variable, dado que muchos grandes productores de piña tuvieron que salir del negocio debido a que tenían altos costos de nómina y esto tiene relación directa con el incremento del salario mínimo vital entre el año pasado y el año el curso. Por consiguiente, los cuatro grandes competidores directos de la firma salieron o migraron a otros negocios.
- La competencia querrá llegar a los clientes abandonados por las firmas que dejaron de producir piña, por lo cual esta será una ventaja productiva para los productores medianos y grandes que lleguen con un mercadeo agresivo a cubrir estos mercados desatendidos por razones expuestas anteriormente.
- Para lograr una ventaja competitiva sostenible, se debe mantener la calidad de la piña, después establecer políticas claras de expansión hacia nuevos mercados y, por último, estar al tanto de lo que hace la competencia de la firma, con el fin de tener el poder de reacción ante las jugadas estratégicas de los competidores de Agrícola OLEVESA.

El principal competidor de la firma es Agro Edén; esta empresa comercializa piña en fresco, tanto para el mercado nacional como para el internacional. Sus piñas son de buena calidad, ya que la experiencia de 20 años en el mercado la ha consolidado como una empresa fuerte dentro

de la industria a la cual también pertenece Agrícola OLEVESA. En relación con sus precios, van muy a la par con los precios de la firma para la que se está haciendo el presente plan de mercadeo. Agro Edén promociona su *Golden Extra Sweet MD2* en su página web, por medio de Asopiña (Asociación de Productores de Piña) y por medio de la asistencia a ferias internacionales que son avaladas por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador.

Agro Edén posee una fortaleza que la ha llevado al éxito y es tener una infraestructura de primer nivel, puesto que dispone de técnicos e ingenieros con mucha experiencia en el mercado de la piña, lo cual le ha permitido expandir sus plantaciones a grandes niveles con el fin de aumentar su producción.

En relación con su precio, oferta su piña a precios muy competitivos y acordes con los de la competencia directa. Además, dispone de una buena ubicación de sus plantaciones y su centro de operaciones logísticas. Ofrece un producto de buena calidad, sabor y textura. Este competidor de la firma en estudio tiene mucha claridad acerca de cómo llegar con su producto a clientes internacionales y también a los locales.

4.8.6. Mercado objetivo potencial

En cuanto al consumidor final, el mercado objetivo potencial serán las mujeres entre los 15 y 50 años de edad, residentes en la ciudad de Quito, amas de casa, empleadas con estudios universitarios y de posgrado; la mayoría son

casadas, pero también se dirigirá ese mercado a solteras y separadas y a mujeres que viven en unión libre. La mayoría son de las clases media, media alta y alta. Tienen mayor conciencia de su salud y de su apariencia física y les gusta cuidarse y comer alimentos naturales. Son extrovertidas, enérgicas y dinámicas.

Compran la piña deshidratada en grandes superficies, tiendas de barrio, mercados y colegios; pagan en promedio US\$5 por la presentación de 400 gramos cada quince días y buscan sabor y nutrición.

La firma, en relación con el mercado objetivo, ha posicionado su piña en el mercado de frutas. La piña *MD2* deshidratada de Agrícola OLEVESA ofrecerá atributos y beneficios diferenciados a la competencia como son: sabor, diseño de empaque, buena coloración del producto, precio competitivo y contenidos vitamínicos.

4.9. MEDICIÓN DEL MERCADO

“La producción de piña en Ecuador ha evolucionado favorablemente en la última década gracias a las excelentes condiciones para el cultivo de esta fruta, en el período de 2005 a 2010 se registró un incremento de 6,40% en la superficie cosechada, mientras que la producción de la fruta fresca medida en toneladas métricas ha tenido un crecimiento del 4,09%”. (Proecuador.com, 2013).

- En relación con los productos sustitutos, se puede afirmar que la naranja, el mango, la maracuyá y el melón son los productos sustitutos del

producto y que, cuando hay en el mercado de frutas exceso de estos sustitutos, el precio de la piña decae en el mercado nacional.

- En esencia existen tres proveedores grandes de insumos agrícolas para la piña: Ecuaquímica, Agripac y Fertisa.
- Los clientes principales de la industria son los mercados de América del Norte, algunos países del cono sur y la Unión Europea.
- La producción de la empresa agrícola se realiza en la planta de procesamiento, en la que se realizan la selección, el embalaje y la distribución de la fruta; la hacienda y la planta de procesamiento están ubicada en la región tropical húmeda de Ecuador. Con respecto a la distribución los clientes minoristas, ellos van directamente a la planta de producción para recoger la piña *MD2* que ellos demandan.
- El principal problema de la industria es que la piña, por ser un monocultivo, necesita mucha mano de obra, pero algunas empresas del sector de la fruta se han quebrado debido al alto número de empleados de las haciendas productoras de piña. Tal vez uno de los problemas de profundidad de este negocio sea la falta de mano de obra calificada, puesto que, debido a ser un cultivo no tradicional en Ecuador, tiende a presentarse baja oferta de individuos que tengan conocimiento óptimo del cultivo de piña *MD2*.
- Se puede afirmar que una de las barreras para ingresar es el alto costo en la inversión inicial del cultivo ya que para sembrar una hectárea se

requiere invertir de alrededor de COP50.000.000², lo que hace pensar a mucha gente de abstenerse de llevar a cabo este proyecto a la ejecución. Otra barrera de entrada es el tiempo que se demora en salir la piña de cada planta, que va desde los 13 a los 15 meses; puesto que es un monocultivo, hay que volver a sembrar nuevas plantas en los sitios en los que se cosechó con anterioridad la fruta.

Agrícola OLEVESA realiza medición de mercados con base en algunos requerimientos que el gerente de mercadeo solicita, como son:

4.9.1 Ventas actuales de la empresa

La firma desde sus inicios ha ido incrementado sus ventas año tras año, lo que implica que para el año en curso las ventas proyectadas en relación con el año pasado tendrán un aumento del 30% apropiadamente, esto debido a un aumento significativo de la producción y la reinversión en lo referente a adquisición de nueva maquinaria y mejoramiento de la planta de almacenamiento y embalsamiento de la fruta (planta y equipo).

En el caso de la piña deshidratada se espera vender US\$480.000 en el primer año de operaciones en el territorio ecuatoriano (Ver tabla 1).

4.9.2. Pronósticos de ventas

“Ecuador cuenta con una extensión cultivada de piña de aproximadamente 3.300 hectáreas y la empresa Agrícola OLEVESA cuenta con

² Se emplea COP como abreviatura para peso colombiano.

un 2,12% de participación del mercado en los actuales momentos en relación con la industria.

Se pronostica que la ventas para la piña deshidratada de la empresa y de la industria serán de alrededor de US\$6.000000, los mismos que fueron estimados y calculados con una producción media". (Asopiña, 2013).

4.9.3. Potencial del mercado

El mercado potencial de la firma está conformado por todos los posibles consumidores que demanden la piña *MD2*; en otros términos, la empresa debe dedicarse a la tarea de abastecer a un mayor número de ciudades en el país, en las que tal vez la competencia todavía no lo hace, con el objetivo de aumentar los clientes para la firma.

Para el mercado de la piña deshidratada se realizó el cálculo en relación con la segmentación del producto y se obtuvo que, para la segmento de mujeres de Quito entre los 15 y 50 años de edad, el mercado potencial, en relación con la población, que serían consumidoras de piña deshidratada unas 280.000 personas, lo que es el 15% de la población que está en ese rango de edad, tomando en cuenta únicamente la ciudad de Quito.

4.10. Análisis de rentabilidad y de productividad

4.10.1. Análisis de productividad

La empresa, debido a que tiene precios a la par con los de la competencia, considera que si de manera eventual se da un aumento en el

precio de la piña, ello no afectaría las ventas de la firma, puesto que, al ser un producto diferenciando con el de la competencia, el cliente preferiría pagar un poco más por los productos que oferta la firma, ya que para los productos de consumo lo que prima es la calidad percibida por parte del cliente.

La piña deshidrata tendrá un precio de introducción muy por debajo del de la competencia, hasta que el producto pueda penetrar e ingresar con éxito en los nichos de mercado que pretende alcanzar.

4.10.2. Análisis de rentabilidad

Es necesario considerar el impacto de las acciones de mercadeo en las utilidades de la empresa. En el estado de pérdidas y ganancias presentado en la tabla 2 se puede observar que se espera tener una utilidad de US\$191.134 en el primer año de operaciones, sin tener en cuenta acciones de mercadeo. Por esta razón, es necesario realizar el presupuesto de las acciones de mercadeo y proyectar unas ventas para establecer unas expectativas de utilidades.

Es muy relevante fijar un presupuesto para la promoción y publicidad de la piña deshidratada; será de alrededor de un 2% de las ventas totales.

4.11. Estrategias y programas de mercadeo

La firma debe hacer énfasis en estrategias de mercadeo tales como que la empresa perciba una oportunidad para expandir su mercado debido a la salida de algunos competidores directos de la empresa; por consiguiente, y puesto en

esos términos, Agrícola OLEVESA debe cubrir esa demanda de piña que han dejado los competidores mencionados con anterioridad.

Si la firma diseña una campaña de mercadeo en la cual promueva el consumo de piña deshidratada como una especie de postre después de la comidas (estrategia de demanda primaria), será muy probable que la firma se beneficie de la campaña, puesto que estaría estimulando, a la vez, la demanda selectiva.

4.11.1. Estrategias de demanda primaria

Agrícola OLEVESA tiene una gran participación de mercado nacional, por lo que es necesario diseñar una estrategia que supla las necesidades del mercado desatendido de piña *Golden Extra Sweet MD2*.

Las estrategias de demanda primaria para la piña deshidratada tendrán por objetivo llegar a los no usuarios (es decir, los que no tienen información ni conocimiento del producto que oferta la firma) y sería conveniente para la empresa estimular el aumento en la tasa de uso a los usuarios a los que se va a llegar en primera instancia con este producto.

Se llegará a atraer la demanda primaria de la piña deshidratada por medio de las degustaciones en los supermercados y entregándoles volantes a los potenciales clientes con la información nutritiva y los beneficios que tiene el consumo de la piña deshidratada con regularidad.

Los medios que se utilizarán para hacer conocer el producto serán: revistas de nutrición, periódicos de mayor circulación en Quito, emisoras de radio

y material en el punto de venta (*P.O.P.*), que se entregará en parques deportivos, centros comerciales, gimnasios y autoservicios en los que se venda la piña deshidratada.

4.11.2. Estrategias para atraer a los no usuarios

La empresa debe aumentar la capacidad de compra de piña *Golden Extra Sweet MD2*. Puesto que la piña deshidratada es un producto nuevo para la empresa, será necesario en los inicios llevar a cabo una campaña para hacer conocer a los posibles clientes el producto, en la que se resalten los beneficios y la información del mismo, para así poder llegar de la mejor manera a los no usuarios.

Para atraer a los no usuarios, la empresa hará hincapié en el diseño de una estrategia agresiva de mercadeo, ya que, como no hay muchos competidores en el mercado, la compañía podrá posicionar los productos como los primeros o segundos dentro de la categoría a la cual pertenece mediante una buena publicidad y un adecuado mercadeo del producto.

Los medios que deberán utilizarse para llegar a los no usuarios con el propósito de lograr captar a los no clientes serán: prensa escrita, volanteo, *spas*, etc., mediante el empleo de bases de datos para el envío de correos electrónicos masivos y degustaciones del producto con el fin de dar a conocer con cuáles recetas se puede acompañar la piña deshidratada.

1. Aumento de la disposición de compra

La empresa, con el fin de darle un valor agregado a la fruta, se está enfocando hacia un proyecto agroindustrial, por el cual la empresa incursionará en uno para la deshidratación de la piña *Golden Extra Sweet MD2*, con el objetivo de lanzar este nuevo producto en los próximos meses y poder llegar a ciertos segmentos de mercado a los que todavía no se ha llegado con la fruta en su estado natural.

2. Aumento de la capacidad de compra

En lo referente al aumento de la capacidad de compra de la empresa, se tiene claridad acerca del enfoque de darles facilidades a los clientes para el pago de sus obligaciones financieras, en el sentido de otorgarles crédito a los mismos hasta un plazo de quince días hábiles, que empiezan a contarse desde la fecha de entrega del producto y también mediante la fijación preferencial del precio rebajado de la tonelada de piña a ciertos clientes nacionales seleccionados que han confiado en la empresa y que han estado ligados a ella desde sus inicios.

El precio tiene variaciones durante el año y lo determina la demanda, pero para el presente informe se determinó un precio promedio de US\$270 la tonelada; se hacen descuentos a clientes específicos de la empresa, de entre 2 y 3%; como es lógico, esto depende de la cantidad de toneladas demandadas por el cliente.

El hecho de que la piña deshidratada, al entrar al mercado con precios por debajo del de la competencia, traerá consigo un incremento en las ventas del

mercado de frutas deshidratadas. Es importante considerar que, si se dan planes de financiación novedosos a los subdistribuidores y clientes, se puede ayudar a estimular la demanda primaria.

Los planes de financiación pueden de 15 a 45 días para el pago de las facturas. Este plazo dependerá de la recompra de los productos, de la cantidad de piña deshidratada y de la seriedad en pago de las obligaciones, que en este caso sería de las facturas.

4.11.3. Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios

Esta estrategia de mercadeo va ligada a la empresa en el sentido de aumentar la capacidad de compra de los clientes por medio del aumento de ventas por volumen de piñas. Esto se logrará una vez que se enseñe al usuario final a comer la fruta en postres, en jugos, en comida, etc. La idea es que el mismo cliente compre más de lo mismo y que lo haga con mayor frecuencia.

La firma, con la implementación del nuevo proyecto de piña deshidratada, pretende en forma inicial llegar a la mayor cantidad de nichos de mercado, hasta donde la capacidad productiva se lo permita.

4.11.4. Aumento de los niveles de consumo del producto

La empresa puede aumentar los niveles de consumo de piña mediante una estrategia que informe a los clientes actuales y posibles clientes acerca de las bondades y propiedades nutricionales y saludables del consumo de piña *Golden Extra Sweet MD2*.

La manera más apropiada de comunicar los beneficios de la piña deshidratada será por medio de cocteles y reuniones y en el lanzamiento del nuevo producto de la empresa, con el fin de dar a conocer y degustar las propiedades y aportes nutricionales a los asistentes de las presentaciones del producto

4.11.5. Estrategias en la demanda selectiva

El punto clave para la empresa, en relación con estas estrategias, es la participación de mercado, puesto que se espera obtener ganancias en ventas de piña a expensas de los competidores y esto se puede lograr por medio de dos diferentes maneras.

1. Estrategias para expandir el mercado servido

La firma ha dirigido su estrategia hacia el abastecimiento de la piña a clientes que tienen sus puntos de venta en los mercados mayoristas de las principales ciudades de Ecuador y subcomercializadores de piña que venden piñas al granel a pequeños comerciantes de ciudades pequeñas de Ecuador.

La piña deshidratada será comercializada y distribuida en sus inicios a tiendas de barrio y autoservicios de la ciudad de Quito.

2. Ampliación de la distribución

La firma está redefiniendo su mercado relevante del concepto de solo vender piñas en su estado natural, con la premisa de que con el lanzamiento del

nuevo producto agro industrial se llegará a cubrir nuevos nichos del mercado nacional.

3. La extensión de la línea del producto

Agrícola OLEVESA, con el fin de expandir su línea de productos, se orientará hacia una extensión vertical, en la cual iniciará con la producción de piña deshidratada al mercado, la misma que será claramente diferenciada en la relación entre el costo y el beneficio.

4.11.6. Estrategias para captar clientes de los competidores

La firma, para captar clientes de la competencia, ha concentrado todos sus esfuerzos en fortalecer la calidad y la capacidad productiva de la piña ofertada, con el único fin de que los posibles nuevos clientes de la competencia perciban la diferencia del producto de la empresa y la comparen con la piña ofrecida por los contendientes directos de la firma, para lo cual la misma ha optado por dos estrategias para la captación de clientes de la competencia.

Inicialmente, para la comercialización de piña deshidratada lo más prudente será entrar con estrategias de mercadeo agresivo, para tratar de atraer clientes de la competencia en el corto plazo, desde que se comercialice el producto.

1. Posicionamiento de confrontación directa

La firma, con el fin de aumentar su clientela, está aplicando esta estrategia de posicionamiento, con la que busca que el cliente de la competencia

tenga claridad acerca de que la piña ofertada por la firma cuenta con los más altos estándares de calidad, los más acertados procesos de selección de las plantas que se siembran, los sistemas de control de plagas y las fertilizaciones semiorgánicas y la disponibilidad de la piña demandada y esté informado de todo ello, además, y lo más importante, es que la piña de empresa es bien percibida por los clientes actuales de la empresa, los mismos que por medio del esquema de comunicación de boca a boca recomiendan el producto a posibles futuros clientes de Agrícola OLEVESA.

La firma debe enfocar sus esfuerzos a mantener una posición dominante en el mercado de frutas deshidratadas y *snacks* dulces, y para ello se hará énfasis en entrar al mercado con un razonable presupuesto de publicidad, para así posicionarse, en el mercado de Ecuador, como una marca de alta recordación. Se publicitará en emisoras de radio de la localidad, dinteles dentro de los centros comerciales, cajas de luces, vacíos de ruta, rompetráficos, etc., los mismos que estarán ubicados en lugares estratégicos de centros comerciales y supermercados.

2. Posicionamiento diferenciado

Con el posicionamiento estratégico la firma intenta distinguirse de la competencia mediante el ofrecimiento de piña con beneficios o atributos diferenciados de la de la competencia, con lo que la empresa hace énfasis principalmente en tres beneficios al cliente del producto en mención:

- Oferta de una piña con un bajo nivel de acidez.
- Oferta de piña extra dulce.
- Aplicación de fertilizantes y fungicidas que no sean dañinos para la salud ni para el medio ambiente del consumidor final.

La empresa hará énfasis en los atributos únicos de la piña deshidratada, para con ello tener un alto volumen de ventas de modo tal que el cliente final se sienta satisfecho de haber consumido un producto de buena calidad y con beneficios diferenciados de respecto del producto de la competencia.

4.11.7. Estrategias para conservar y expandir la demanda dentro de la base de datos de consumidores actuales

La firma, con el fin de conservar clientes actuales, se ha enfocado a mantenerlos a gusto y eso en gran medida se debe al trato preferencial que se les da y a la buena predisposición del equipo de ventas para que los clientes mantengan la recompra de piña en su estado natural y a partir de poco de piña deshidratada. Para lograr esto, se han definido opciones estratégicas para conservar los clientes potenciales nacionales, como son:

- Mantener la satisfacción del cliente por medio de la lealtad de los consumidores que siguen comprando los productos de la empresa a lo largo del tiempo
- Construir una fuerte estrategia de mercadeo de relación, basada en hacer descuentos por volumen de ventas a clientes selectos.

- Desarrollar productos complementarios, tales como ofrecer a los clientes la posibilidad de adquirir piña deshidratada.

4.11.8. Selección de una estrategia de mercadeo

Para elegir la mejor estrategia de mercadeo, el gerente del área de la Agrícola OLEVESA deberá evaluar varios aspectos del negocio, como, por ejemplo, analizar el aumento en el volumen o el crecimiento de la participación de mercados que le ayuden al gerente de la firma a utilizar estrategias de demanda selectiva que se dirijan a la captación de clientes de los competidores o, en su defecto, a expandir el mercado servido. Otro aspecto que debe tomar en cuenta el gerente de mercadeo tiene que ver con la ventaja competitiva que tiene la empresa en relación con las de la misma industria y planificar los gastos de mercadeo que serán necesarios para lograr el éxito en el mercado en el cual la firma se encuentra. Dicho lo anterior, la empresa aplicará una estrategia dirigida al mercado, en la cual se realizarán estudios para determinar el mercado al que va dirigido la piña deshidratada, para poder construir estrategias específicas.

La globalización

La empresa ha entendido de manera acertada el tema de la globalización, ya que, con el aumento de la capacidad productiva de piña y la calidad percibida del producto, la Agrícola OLEVESA se vio en la necesidad de atender mercados en el exterior, para lo cual ha hecho esfuerzos de mercadeo para llegar a mercados de grandes superficies, enfocados en especial a mercados del cono sur.

En el caso de la piña deshidratada, la producción solo estará destinada al mercado local, pero también la firma piensa en el corto plazo exportar el producto hacia otras latitudes.

4.11.9. Aspectos dinámicos de la estrategia de mercadeo

La firma debe enfocarse y replantear la estrategia para la venta de piña *MD2* y para el lanzamiento de la piña deshidratada, puesto que con el paso de tiempo cambian la competencia, los costos y la demanda. Para ello es importante observar el ciclo de vida de producto, que servirá para saber en cuál etapa del mismo se encuentra en los actuales momentos.

1. El ciclo de vida del producto

El procedimiento del ciclo de vida del producto basa su concepto en las ventas del producto a lo largo del tiempo. La piña *MD2* de Agrícola OLEVESA se encuentra en la etapa de crecimiento, en la que el producto es ampliamente conocido y las ventas crecen rápidamente debido al ingreso de nuevos compradores al mercado y el aumento de la participación de mercado se convierte en una tarea de mercadeo muy importante

Para el caso de la piña deshidratada, y por ser un producto nuevo, estará en la etapa de introducción, en la que el producto tendrá algunos competidores; se debe educar a los usuarios finales acerca del producto que la firma ofertará, así como también hacer conocer los beneficios y las diferentes utilidades que se le puedan dar; por otro lado, será importante dar a conocer que la firma que produce la piña *MD2* tiene una larga trayectoria en lo referente a la venta de la

misma; un aspecto primordial será hacer conocer al cliente final los lugares en los que puede comprar la piña deshidratada de Agrícola OLEVESA.

2. El ciclo de vida del producto y los programas de mercadeo

Una estrategia de mercadeo acertada busca la captación de nuevos clientes a través del posicionamiento de confrontación y esto implica que la firma compita en precio, disponibilidad, calidad, o percepción del producto. Entonces, como el ciclo de producto cambia desde la etapa de introducción a la de madurez y descenso, se pueden presentar las siguientes tendencias:

- **Precio.** El impacto de precio suele ser muy alto en la etapa de introducción del producto pero será relativamente bajo el impacto en la participación de mercado ante la falta de competidores de piña deshidratada.
- **Calidad de producto.** Los consumidores con el paso del tiempo se han hecho más analíticos y buscan información constante del producto que están o van a comprar, lo que les da potestad de comparar productos en relación con el costo comparado con la calidad percibida de los mismos. Por lo tanto, el producto en sí tiene un elemento diferenciador clave, ya que la piña, según estudios médicos, tiene muchas propiedades innatas que son beneficiosas para la salud de quienes la consumen, lo que estimulará su consumo.
- **Publicidad.** La conciencia de un producto y de sus atributos crecerá a lo largo del tiempo mediante la publicidad expuesta con anuncios. Sin

embargo, hay que tener mucho cuidado en no llegar a niveles de saturación de la publicidad, para no crear mucha recarga de información y de anuncios dirigida al mercado objetivo y al público en general de piña deshidratada de la firma. Se hará publicidad de la piña deshidratada por radio, prensa, afiches, volantes, mensajes de correo electrónico, etc.

- **Distribución.** Para este producto de consumo, los vendedores deberán atacar en primer lugar los mercados de grandes superficies, en los que se manejan altos volúmenes de ventas para más tarde enfocarse a mercados más pequeños y menos relevantes en rendimientos. No obstante, al llegar a la madurez del ciclo de vida del producto es probable que la piña deshidratada de la firma no esté presente en puntos de venta marginales, lo que implica que la participación de mercado responderá cada vez menos a los gastos de distribución.

4.12. Programas de desarrollo de producto

Según numerosos estudios elaborados por prestigiosos mercadotecnicos, como (Guiltinan, 1998. p 236) que “cerca del 35% de los productos nuevos que llegan al mercado fracasan”, lo que quiere decir que la firma deberá analizar y evaluar en detalle todos los aspectos concernientes al tema del lanzamiento del nuevo producto agroindustrial, con el fin de tener una tendencia clara y precisa y con el objetivo de no cometer errores en relación con la penetración del nuevo producto de la firma al mercado ecuatoriano.

4.12.1. Tipos de nuevos productos

La firma, con el propósito de darle un valor agregado a la piña *Golden Extra Sweet MD2*, ha decidido por medio de la gerencia llevar a cabo el proyecto de producir piña deshidratada; cabe señalar que en Ecuador no va a ser el único productor y comercializador de este producto sino que será un producto nuevo para la firma, pero la empresa pondrá su elemento diferenciador para ofrecer al mercado un producto de buena calidad y sabor.

El producto que ofertará la firma encaja con el tipo de producto llamado “*las nuevas líneas de producto*”, el cual hace referencia a los productos que representan el ingreso a mercados existentes pero que son nuevos para la firma”. (Guiltinan, 1998. p 240)

La empresa buscará, con los conceptos propuestos, lo siguiente: producir, ofrecer, entregar y distribuir un producto competitivo, que sea de gusto y agrado de los consumidores finales.

4.12.2. El proceso de desarrollo del nuevo producto

El proceso de desarrollo de nuevos productos para la empresa Agrícola OLEVESA será un sistema que necesitará una tecnología simple, de fácil manejo para los operarios y en el cual se necesitará muy poca mano de obra; por lo tanto, se abaratarán los costos fijos y variables para la producción de piña deshidratada.

Etapas 1: generación de ideas

La idea de la elaboración de piña deshidratada nació en gran parte por las actividades de investigación e inteligencia de mercados que el gerente de mercadeo y ventas de la firma realizó algún tiempo atrás y que entonces abarcaban la posibilidad de hacer un producto agro industrial. En su momento se expuso la idea de la deshidratación de la piña ante la junta directiva de la empresa. En este punto, la generación de ideas se evaluó y se propuso la viabilidad para poner en marcha el proyecto relacionado con la producción y el lanzamiento de una nueva línea de producto de la empresa Agrícola OLEVESA.

Etapas 2: tamizado

En la etapa del tamizado, la firma debe diseñar y evaluar las distintas actividades del concepto del nuevo producto que ofrecerá al mercado. En este punto, la empresa agrícola deberá tomar en cuenta el nivel de proyecciones de la demanda potencial, las oportunidades de éxito para el nuevo producto y estimar el grado de canibalización³

A. Estudios del potencial de mercado

En este estudio se debe hacer una estimación acerca de un número estimado de compradores potenciales y la tasa de compra del nuevo producto que se va a lanzar al mercado. El gerente de mercadeo de la empresa en este punto debe analizar quiénes serán los competidores al momento del lanzamiento

³ Canibalización es el concepto que se utiliza para describir la reducción de las ventas de un determinado producto o servicio causado por el mercadeo o por la misma empresa de otro bien o servicio que es de alguna manera su sustituto

del producto y, además, deberá establecer la fijación de precios del producto, con el fin de pronosticar las ventas de dinero y las utilidades que dejará el nuevo producto.

B. Pruebas de concepto

Con el objetivo de evaluar la percepción del nuevo producto, la empresa hará un pequeño ensayo del producto antes del lanzamiento por medio de grupos focales, los mismos que degustarán el producto y darán en manifiesto sus apreciaciones y recomendaciones acerca de la piña deshidratada de la firma.

C. Modelo de calificación

Este modelo permitirá al gerente de mercadeo calificar el atractivo general del concepto de un nuevo producto o ayudará para darle a conocer los conceptos de la competencia del producto que se va a introducir. El proceso se basa en suministrar información acerca del producto a un grupo de gerentes y hacer que lo califiquen, con independencia de las características relacionadas con las oportunidades de mercado.

Etapa 3. Desarrollo del producto

El desarrollo del producto es una etapa en la que se estudian tres pasos para el correcto diseño, desempeño y fabricación del nuevo producto.

A. Arquitectura del producto

La arquitectura del producto es el concepto del plan básico para garantizar su implementación. En este punto el gerente evaluará todas las opciones propuestas, para tomar decisiones con posterioridad acerca de la arquitectura del producto, las mismas que serán de importancia al momento de diseñar las estrategias de mercadeo para la penetración de este nuevo producto de la firma.

B. Diseño industrial

El diseño es un elemento diferenciador para el producto nuevo, por lo que la firma debe asesorarse con los mejores diseñadores para tener un producto final con un valor agregado en relación con los de la competencia directa de la empresa.

C. Consideraciones de fabricación

Será de mucha importancia que el equipo que desarrolle el nuevo producto evalúe los costos de fabricación proyectados y determine las modificaciones de desempeño del producto, con el fin de reducir costos de fabricación para la firma.

Etapas 4. Prueba de producto y mercado

Hoy en día las pruebas de mercado resultan necesarias para la mayoría de empresas de productos de consumo y abarcan tres propósitos generales:

A. Prueba técnica

El prototipo del producto es una aproximación del producto final. Las mejoras en el diseño del producto en relación con los de la competencia servirán para que el gerente de la firma prepare los diferentes programas de publicidad, ventas y distribución, los cuales le aportarán información sobre:

- Vida del producto en los estantes
- Tasas de desgaste del producto
- Problemas resultantes del uso o consumos inadecuados
- Defectos potenciales
- Programas de mantenimiento apropiados

Resulta importante señalar que no detectar esta clase de problemas puede tener un efecto negativo en la prueba del producto si se presenta una gran difusión publicitaria del producto nuevo.

B. Prueba de preferencia y satisfacción

Las pruebas de preferencia y satisfacción hacen referencia a la versión del producto final que la firma sacará al mercado. Los objetivos por tomar en cuenta en este tipo de prueba serán obtener diferentes puntos de vista en relación con el diseño del plan de mercadeo y estimar un propósito de ventas iniciales para la piña deshidratada.

C. Mercado de prueba

En este mercado de prueba la firma ofrece el nuevo producto, en este caso la piña deshidratada, para la venta , pero únicamente en una o dos áreas geográficas, las mismas que son representativas del mercado y se publicita en los diferentes medios de comunicación de las ciudad o ciudades en las que se va a lanzar inicialmente el producto, para con posterioridad hacer un seguimiento semanal y realizar de manera paralela una investigación de mercados con el único objetivo de analizar quién es el verdadero consumidor final de la piña deshidratada.

Cuando la firma utiliza mercados de prueba a escala completa, los competidores pueden observar la prueba y estrategia de mercadeo de la firma, por lo que la competencia puede preparar productos para competir con los de la empresa.

Etapas 5. Análisis del negocio

El objetivo en esta etapa es tener una visión más completa de los índices financieros que arrojará el lanzamiento del nuevo producto y el margen de maniobra que se tenga para contrarrestarlos de manera eficiente.

El gerente de mercadeo debe ser consciente de que las ventas proyectadas, los gastos proyectados y los costos de distribución estimados suministran los datos de los costos variables y de los costos fijos.

Las cifras más relevantes de la producción de piña deshidratada en Ecuador tienen que ver con los costos y el estado de pérdidas y ganancias arrojó costos US\$240.000, lo cual representa aproximadamente el 50% de las ventas totales para el primer año.

Etapa 6. Comercialización

En esta etapa de comercialización, la firma debe hacer énfasis en la planeación y ejecución de la estrategia del lanzamiento para la penetración al mercado de la piña deshidratada. La estrategia de lanzamiento tiene tres componentes:

A. El momento oportuno para la introducción de nuevos productos

La demanda del consumidor es un factor clave en este componente, ya que existe un grado de estacionalidad en cada categoría de producto; en el caso para la piña deshidratada, lo más recomendable será hacer el lanzamiento del producto en una fecha por analizar, en la que el consumidor esté dispuesto a probar el producto de la empresa para que tenga claridad acerca de los beneficios nutricionales y las ventajas del producto que va a adquirir, en relación con el de la competencia.

B. Selección de una estrategia de marca

La imagen y el nombre de la marca son un tema muy importante dentro de las estrategias de mercadeo de productos destinados a la penetración de mercado para nuevos productos.

La firma tiene la obligación de hacer todos esfuerzos pertinentes en relación con el estudio, el análisis, la evaluación y la elección de una imagen y un nombre atractivo de su producto, con el fin de que sea bien percibido visualmente por el consumidor de piña deshidratada.

C. Coordinar programas de mercadeo introductorio

Un aspecto muy importante para la firma es el mercadeo introductorio, ya que, por medio de este programa, la empresa podrá determinar los factores que influyen en la disposición de compra o recompra del nuevo producto que sacará al mercado.

4.13. Programas de fijación de precios

Tal vez una de las tareas más difíciles para un gerente de mercadeo es ponerles precio a sus productos. En este punto la firma hace énfasis en la elección del programa más apropiado para la empresa en lo que se refiere a la fijación de precios. En ese sentido, Agrícola OLEVESA, según su propia experiencia y por la demanda de su mercado objetivo, está aplicando desde algún tiempo atrás el programa de fijación de precios tipo *premium price* (o por encima de los competidores). Sin embargo, para el caso de la piña deshidratada entrará al mercado con un precio penetración por debajo de la competencia, con el fin de penetrar mercado de deshidratados lo más rápido posible.

Premium price

La firma ha establecido el programa de *premium price* para los productos que oferta, es decir, que sus precios están un poco por encima de los de la competencia directa. Esta estrategia de precio que se ha fijado para el precios de sus productos está definida así porque los clientes ya conocen el producto que se les despacha y los consumidores finales tienen una buena percepción del mismo, lo que conlleva a que los clientes estén dispuestos a pagar un precio por encima del de la competencia debido a que el comprador preferirá pagar un precio por encima de los de los competidores por un producto de mejor calidad, sabor y textura, en esencia.

La piña deshidratada, al ser un producto que será nuevo para la empresa, entrará al mercado con precio de penetración en todas sus presentaciones en sus inicios y progresivamente según la acogida del producto se irá elevando un poco el precio hasta llegar a un precio *premiun* de la categoría del producto en un corto plazo

4.13.1. Consideraciones adicionales sobre los precios

A. Entorno político-legal

En lo referente a la fijación de precios y el entorno político-legal el gobierno ecuatoriano no ha fijado ninguna ley en relación a una regulación de precios en lo que tiene que ver exclusivamente a la piña y a sus derivados, sino más bien la demanda primaria es la que fija el precio de estos productos en la mayoría de ocasiones.

B. Consideraciones internacionales

La firma, si bien es cierto que comercializa sus productos en el plano nacional, también lo hace en el exterior, lo que implica una serie de estándares de calidad de la fruta. En cuanto a los costos de producción en relación con los de los competidores directos, que son Costa Rica, Colombia y Brasil, cabe señalar que Ecuador, al estar estratégicamente ubicado, posee una ventaja competitiva para vender piña *MD2* a países del cono sur, como los son Chile y Argentina, con precios por debajo de los de los competidores directos anteriormente nombrados. Sin embargo, cabe enfatizar que el gobierno ecuatoriano se ha enfocado hacia la protección de frutas que se cosechan en el territorio nacional y de manera acertada ha establecido una política de impuestos altos para las frutas que entran de otros países, con lo que protege a los productores agrícolas nacionales, para, a su vez, subsidiar a los pequeños agricultores con la recaudación de aquellos impuestos de las frutas importadas.

4.14. Programas de mercadeo directo y promoción de ventas

El programa de promoción de ventas es fundamental para que el gerente de mercadeo analice la mejor opción de llegar hacia nuevos mercados; este programa va dirigido esencialmente al mercadeo directo, que es un sistema interactivo. Por medio de este programa, el gerente toma las decisiones necesarias para utilizar medios de comunicación, como el correo directo, el telemarketing o el internet, para tener una respuesta directa y positiva por parte

de los posibles clientes de la firma. Para llevar a cabo el mercadeo directo, la empresa destinará un 40% de su presupuesto de mercadeo y se espera un rendimiento del 60%.

4.14.1. Programas de promoción de ventas

La firma desde algún tiempo atrás está enfocada hacia la promoción de ventas, para lo cual decidió aplicar una política de precios por volumen, mediante descuentos especiales a los clientes que compren a partir de cierto número de toneladas de piña *MD2*; para el caso de la piña deshidratada se aplicará el mismo concepto, que tantos beneficios económicos ha traído a la firma. Todo esto implica incentivar a que los clientes compren más producción de la firma y también se va a aumentar la recompra de los productos de la Agrícola OLEVESA.

La empresa ha definido los rangos de toneladas para los descuentos de piña en su estado natural y van de la siguiente manera:

- De 10 a 20 toneladas, un descuento del 2% en la factura.
- De 21 a 40 toneladas, un descuento del 3% en la factura.
- De 41 toneladas en adelante, un descuento del 4% en la factura.

4.14.2. Objetivos de la promoción de ventas

La meta de la promoción en ventas de la firma consiste en brindar un incentivo para que los mayoristas distribuyan el producto. Lo usual en la promoción gira en torno a la reducción de precios en relación con los de la competencia en la etapa de penetración del producto. Para lograr los objetivos planteados inicialmente por mercadeo, la empresa deberá entregar muestras

gratis del producto en colegios y centros comerciales, ofertas especiales y publicidad cooperativa, entre otras modalidades.

A. Objetivos dirigidos a los compradores finales

Por medio de la promoción de ventas se hace posible estimular acciones por parte del comprador de piña *MD2* y de la fruta deshidratada.

B. Aumento de las tasas de compra

Los gerentes, con el propósito de aumentar las ventas, intentarán implementar dos objetivos estratégicos: saturar de productos al consumidor y aumentar la tasa de consumo. La firma ha sabido manejar este tema con mucha cautela y es así como la empresa trata de despachar los pedidos por encima de lo pactado o acordado, con el objetivo de que los clientes siempre estén abastecidos de piña *MD2*, lo cual será un incentivo para que se sienta a gusto con las políticas de ventas de la firma y no se vaya a la competencia (conservación de clientes).

C. Aspectos de la rentabilidad

La firma es consciente de que la promoción de las ventas es costosa y estará en manos de la gerencia evaluar este punto con el fin de tomar la decisión en aspectos de presupuesto destinado a promoción, con el objetivo de destinar ciertos recursos de la firma para la promoción del nuevo producto agroindustrial, pero se estima que para la promoción de su producto la firma destinará un 10% de sus ventas totales.

D. Determinación de costos

La mayor parte de las promociones en ventas tienen su parte de costos fijos y costos variables, por lo cual el gerente de la firma estará en la obligación de analizar los balances financieros reales (no pronosticados) y hacer las estimaciones pertinentes de cuánto le podría costar una estrategia de este tipo a la empresa para determinar la reducción real en los márgenes de contribución; no obstante, para el presente plan de mercadeo se estima que el costo total será de alrededor del 15% de las ventas totales.

4.14.3. Programas de mercadeo directo

Lo más relevante del mercadeo directo es que la firma debe tratar al cliente como a un individuo importante; en este aspecto, Agrícola OLEVESA ha hecho los esfuerzos necesarios para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes de la firma, con lo cual ha obtenido buenos resultados, ya que, según la percepción de los gerentes, los clientes se mantienen identificados y les gusta hacer negocios bilaterales con la empresa.

A. Generación de liderazgo o ensayo

La firma, con el afán de captar nuevos clientes potenciales, ha recabado información de clientes de los competidores directos de la empresa que por motivos de exceso de nómina salieron de la industria; los vendedores tuvieron acceso a las bases de datos de clientes de estas empresas saneadas; tal decisión ha dado buenos resultados, ya que muchos de los clientes de la competencia directa están comprando la fruta en Agrícola OLEVESA.

B. Ampliación de las relaciones con el cliente

Como se ha señalado en el punto anterior, las bases de datos son importantes para la captación de clientes; debido a ello es pertinente aseverar en este punto que la empresa, por medio de rendimientos históricos de ventas, tiene en claro cuáles son los clientes potenciales de la firma, es decir, que se puede pronosticar que estos clientes potenciales tienen tendencias de compra que son constantes todo el año, pero lógicamente la decisión también dependerá de la demanda primaria, ya que en meses como diciembre y en enero las ventas bajan debido a las fiestas navideñas y de fin de año.

C. Conservación de los clientes

La firma, con el objetivo de mantener y conservar a sus clientes, proporciona algunos métodos de pago, como cheques, efectivo y giros internacionales. Sin embargo, cabe señalar que a los clientes fieles se les da hasta un plazo máximo de 15 días para cancelar sus compromisos con la empresa.

D. Relación de los objetivos de mercadeo directo con la estrategia de mercadeo

La relación del mercadeo directo con la estrategia de mercadeo está muy marcada en la firma, ya que ha hecho énfasis en esencia en mantener la cartera de clientes e ir aumentando sostenidamente el número de otros nuevos, ya que la empresa no está en capacidad de abastecer a todos los clientes con volúmenes altos de demanda de piña; sin embargo, en el corto plazo se podrán

cubrir los pedidos por volumen de todos los clientes, ya que se han tomado los correctivos del caso.

4.14.4. Aspectos para considerar en el diseño del programa

Es importante decir que la efectividad de un programa de mercadeo directo depende de la de encontrar la respuesta deseada por parte del cliente y la eficiencia para medir el costo y las consecuencias de la utilidad para la compañía.

A. Desarrollo de la base de datos de mercadeo

La firma, con el fin de organizar a sus clientes, está desarrollando un sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), lo que le permitirá al gerente de mercadeo tomar decisiones a partir del seguimiento de este sistema, ya que permitirá tener un mejor margen de maniobra para el manejo y satisfacción de los clientes en relación con las bases de datos tradicionales que se están empleando en la actualidad.

B. Valor de permanencia de un cliente

El valor de permanencia de un cliente se calcula por medio del valor de adquisición de ese cliente desde que tiene esa calidad ante la firma y tomando en cuenta también las compras futuras pronosticadas que realizará en el futuro. Esto servirá a los gerentes de la firma para tener una visión más clara de los clientes potenciales de la empresa y se empleará para diseñar estrategias expansionistas del negocio.

4.15. Programas de ventas y distribución

La firma utiliza los programas de ventas y de distribución de sus productos para transmitir mensajes de ventas a cada cliente de manera diferenciada, pues, en esencia, todos los clientes no son iguales. Agrícola OLEVESA también está abierta a la posibilidad de brindar un servicio postventa, el mismo que será de manera personalizada y también se hará un seguimiento de los envíos despachados desde la planta de almacenamiento de frutas, con el fin de que el cliente se sienta identificado con la empresa. Por otro lado, la empresa brinda confiabilidad, respaldo y conveniencia a sus clientes, con el objetivo de crear valor para ellos.

4.15.1. Tipos de sistemas del canal de mercadeo y ventas

Aparte de los sistemas de mercadeo directo, los vendedores pueden emplear otros tipos de sistemas de ventas y distribución, Sin embargo, para la firma en estudio solo se aplican dos clases de sistemas de venta:

A. Sistema de venta personal directa

La firma, para este sistema de ventas, se concentra en llegar al consumidor final de la piña *MD2*. El mensaje de ventas se les envía directamente a los clientes por medio del contacto cara a cara. En este sistema, los pedidos son tomados por los vendedores de la fruta, ya sea por teléfono convencional o por celular. En relación con las funciones primarias, se puede afirmar que sirven para suministrar información del producto, asesoría y servicio al cliente y para identificar las necesidades cambiantes del mismo.

Para el caso de la piña deshidratada se tendrá en los inicios un solo vendedor, que tomará los pedidos vía telefónica, para abrir mercado mediante bases de datos suministradas por el gerente de mercadeo de la empresa.

B. Sistemas de ventas por comerciantes

Para este tipo de sistema de ventas, la firma distribuye sus productos agrícolas a través de mayoristas y minoristas, que acostumbran comprar la producción de la plantación de piñas con el fin de revenderlas a los consumidores finales. Las ventas se realizarán por contacto personal y los pedidos de piña *MD2* se harán por medio del teléfono. Las funciones primarias se basan en obtener apoyo del distribuidor para que, a su vez, suministre información del producto y de manera tal que sus fuerzas de ventas tengan conocimiento del mismo (en este caso: de la piña *MD2*) que comercializan.

La firma en primer lugar concentrará sus esfuerzos de ventas del nuevo producto agroindustrial hacia supermercados y tiendas de barrio, con el objetivo de realizar en esa instancia la penetración de mercado por medio de estos dos canales.

4.15.2. Estructura del canal de distribución

Agrícola OLEVESA tiene en claro que sus canales de distribución para llegar con sus productos están constituidos por participantes primarios, en los que encajan los mayoristas, los minoristas y los participantes especializados, que vienen a ser comerciantes que mueven el producto desde la planta de producción.

A. Tipo de distribuidor mayorista

Este tipo de canal de distribución, la firma tiene como función vender su producción al mayorista para que haga llegar los productos de la empresa al consumidor final; el mayorista es el que asume el riesgo relacionado con la venta total de los productos vendidos por la empresa. Sin embargo, no es de asombrarse que los mayoristas reciban los mayores márgenes de ventas, que son de alrededor de un 20%, en relación con el de los comisionistas o vendedores, que bordea el 8% para este caso específico.

B. Tipo de minorista

Los distribuidores minoristas de piña *MD2* de la firma están enfocados a satisfacer las necesidades de mercados que son desatendidos por los mayoristas, es decir, no hacen muchas ventas en volumen pero llegan a más puntos de venta y con precios superiores a los de los mayoristas, ya que los minoristas no manejan volúmenes de ventas altos, sino más bien que sus ventas son limitadas por la demanda primaria.

En primera instancia, la firma no pretende vender su piña deshidratada a minoristas, puesto que el objetivo enfocado y planteado por la empresa será llegar hacia mercados de grandes superficies.

4.15.3. Selección de un objetivo

Vender US\$480.000 en el primer año de operaciones en el territorio ecuatoriano (ver tabla 1).

4.15.4. Atractivos de ventas

Los atractivos de ventas sirven como herramienta básica para que los vendedores ofrezcan los productos de la firma. Estos atractivos son beneficios; por medio de políticas claras de la empresa, se autoriza a los vendedores para que los comuniquen como estrategias de ventas; hay tres categorías: los atractivos de productos, los de precio y los de asistencia financiera.

A. Atractivos del producto

Agrícola OLEVESA está realizando todos sus esfuerzos para convertirse en una de las comercializadoras más grandes de piña MD2 en Ecuador, por lo cual se dirige en lo primordial hacia comerciantes mayoristas y minoristas nacionales, así como también a clientes internacionales demandantes de piña *MD2*.

Los atractivos del producto para la piña deshidratada serán determinantes al momento de enfatizar la claridad del producto final, la confiabilidad del consumo del producto y los atractivos del producto, en relación con el hecho de que el producto estará dirigido hacia un segmento de mercado objetivo, en el que el cuidado de la salud es la prioridad de los consumidores de piña deshidratada.

B. Atractivos de precio

La firma ha tomado la decisión de fijación en precios con base en la demanda del mercado, el costo de producción de los bienes que se comercializan y los aspectos competitivos en relación con el producto

diferenciado de la competencia que comercializa la firma. El fundamento para los descuentos por cantidad se basa en el hecho de que para atender a los compradores que demandan grandes volúmenes de piña no se requiere una fuerza de ventas proporcionalmente más grande, así como tampoco se incurre en costos por crédito o despacho.

C. Atractivos de asistencia financiera

La firma, con el propósito de incentivar este atractivo financiero, otorga a sus clientes potenciales hasta un máximo de 21 días y un mínimo de 7 días a sus clientes minoristas, en lo referente al pago de créditos o cuentas por pagar por concepto de mercancía entregada y vendida, con el fin de aumentar la recompra del producto a la firma y construir confianza entre la empresa y el cliente.

El crédito para los clientes de piña deshidratada será determinado por las grandes superficies y tiendas, las mismas que deciden los plazos de pago a los proveedores.

4.15.5. Selección e implementación de los atractivos

La fuerza de ventas juega un papel muy importante al momento de la selección e implementación de los atractivos del cliente, ya que los vendedores crean interacción con los clientes de la firma; para ello es necesario desarrollar un entendimiento del comprador, de modo que la gerencia seleccione los atractivos más apropiados e idóneos para los clientes de Agrícola OLEVESA.

A. Requerimientos del comprador o distribuidor

Los clientes de la firma tienen requerimientos, como en cualquier otro negocio en general; en este punto la empresa debe hacer los esfuerzos necesarios para que los vendedores y los empleados de la sección de servicio al cliente evalúen la manera cómo se ajustan sus productos y servicios a las necesidades de cada cuenta y si ellos crean valor para los clientes y una ventaja competitiva para ellos mismos. Es importante diferenciar a los clientes de la firma porque algunos clientes, por ejemplo, desean la piña con un grado de madurez avanzado de la fruta, mientras otros quieren piña madura. Por lo tanto, es necesario estar pendientes de las especificaciones y requerimientos del cliente para entregarle un producto a la medida de sus necesidades.

Los requerimientos del comprador o distribuidor para la piña deshidratada podrán ser varios, según los canales de distribución del producto. Es así como para los mercados de las grandes superficies se ofrecerán tres presentaciones del producto: la primera de 75 gramos, la segunda de 120 gramos y la tercera de 500 gramos. Para las tiendas de barrio la presentación que más demandarán los dueños de estos negocios será la del empaque de 45 gramos. Por lo tanto, para cada cliente se deberán tener diferentes políticas de entrega y de distribución, con el fin de mantener a los distribuidores del producto de la firma conformes con el servicio de logística que prestará la empresa.

B. Construcciones de relaciones

La firma, con el paso de los años, y desde que comenzó sus operaciones, ha creado relaciones comerciales y afectivas con sus clientes. Estos lazos serán importantes para crear en el corto y largo plazo intercambio de relaciones, las mismas que se irán fortaleciendo con el tiempo, si es que existen de por medio la confiabilidad, el respeto, el buen uso del poder y la empatía para lograr los cometidos comerciales establecidos desde un comienzo entre las partes en mención.

C. El papel decisivo de la fuerza de ventas

Los vendedores no son simplemente los representantes de Agrícola OLEVESA ante los clientes, sino que también son los representantes de los clientes ante el proveedor, dado que ayudan a los clientes a obtener despachos a tiempo, así como servicios y especificaciones especiales del producto de la firma.

Estas relaciones son más o menos continuas e implican el desarrollo de relaciones interpersonales, en las cuales cada vendedor o comprador necesita de alguna manera al otro. Según esto, la efectividad del vendedor depende, a menudo, de su éxito para comunicar poder.

4.15.6. Tipos de poder del vendedor

La fuerza de ventas de la empresa está lo debidamente entrenada para tener un poder negociador, en el cual las dos partes salgan satisfechas, es decir, que la empresa y el cliente queden a gusto con las condiciones de venta de los productos comercializados.

Los vendedores usan el poder experto para explicar al cliente los beneficios y características de los procesos productivos de la fruta, con el objetivo de brindar información básica a los clientes.

El poder de referencia en la firma se da por medio del vendedor cuando logra un nivel de amistad o sentimiento hacia los clientes, lo cual será un elemento fundamental para tranzar buenos negocios entre las dos partes.

Los vendedores también utilizan el poder de recompensa, principalmente para reponer despachos de piña que no estaba en buenas condiciones para el consumo humano, con lo que se logra mayor confiabilidad para el vendedor y para la firma.

Elección de la base de poder para utilizar

La fuerza de ventas debe desarrollar su propio plan para las cuentas que atiende. Es necesario que se realice un análisis de la situación para cada cliente, dependiendo de sus requerimientos; con posterioridad se deberá establecer un objetivo para cada cuenta, con base en las cuentas actuales, en el objetivo de distribución y en la evaluación que el vendedor hace de las oportunidades para lograr ese objetivo de cada cuenta. El vendedor, por último, debe adoptar una

estrategia de influencia para cada cliente, con base en sus propias experiencias y capacidades y en la relación de poder existente con el comprador.

4.16. Administración de ventas y distribución

La visión del mundo moderno obliga a las empresas no solamente a vender sus productos sino también a proveer el valor agregado a largo plazo de la cadena de suministros. Esto quiere decir que es necesario ir más allá de la satisfacción del enlace del comerciante del producto y del usuario final, la cual puede ser técnica, operacional o financiera.

4.16.1. Establecimiento del presupuesto de ventas

Al momento de diseñar un presupuesto de ventas, el gerente de mercadeo de la firma debe estimar las consecuencias de lo que implicaría en términos monetarios el programa. A continuación el gerente de ventas de la firma debe determinar si el presupuesto es consistente con los objetivos planteados para el nuevo producto. Es decir, un presupuesto de ventas que lleve al aumento de la participación de mercado y ventas puede ser un objetivo apropiado para el corto plazo. Para esto se definirán los principales factores presupuestales que la empresa debe considerar para realizar su presupuesto de ventas.

El objetivo de ventas para el primer año de operaciones es de US\$480.000 en el territorio ecuatoriano (ver tabla 1).

4.16.2. Costos de compensación de la fuerza de ventas

La firma, en relación con los costos de compensación de los vendedores, aplica una política de remuneración bastante sencilla, que consiste en que se destine el 5% al vendedor por concepto ventas de los productos. Sin embargo, como la empresa está en crecimiento acelerado en el corto plazo, el gerente de mercadeo está proponiendo que se aplique un método más lógico y sistemático, en el que se hace un estimado básico del número de vendedores y el cálculo se realiza de la siguiente manera:

Tamaño de la fuerza de ventas =

Número de vendedores en el mercado objetivo x número de visitas requeridas por año por cuenta / número de visitas que puede hacer cada vendedor.

En relación con las políticas de compensación para el vendedor de piña deshidratada, este aspecto todavía está en estudio, pero lo más probable es darle una comisión mínima por las cuentas más representativas en relación con el volumen de ventas.

A. Objetivos de las ventas

La firma debe fijar objetivos de ventas para su fuerza de ventas debido a la expansión de la empresa. Para tal fin, el gerente de mercadeo propondrá que cada vendedor abra cierto número de cuentas (por definir) al año y Agrícola OLEVESA le concederá bonificaciones con base en el tamaño de las mismas.

B. Costos especiales de compensación

En relación a las bonificaciones, Agrícola OLEVESA entrega el 10% de cada venta realizada al vendedor pero, al ser limitada la fuerza de ventas, este aspecto por el momento no influye mucho en los márgenes de rentabilidad de la firma.

4.16.3. Efectos del margen de contribución variable

El gerente de mercadeo de la firma utiliza precios atractivos para los mayoristas y minoristas (como descuentos por pago de contado o por precios sombra, dependiendo la temporada), todo lo cual va dirigido a lograr los objetivos del programa. Sin embargo, el impacto de estos atractivos de precio sobre rentabilidad deberá evaluarse muy de cerca por el gerente de mercadeo de la firma.

A. Descuentos por pago de contado

Agrícola OLEVESA tiene un sistema de descuentos por pago de contado, en el cual los clientes mayoristas y minoristas reciben un 5% de descuento en sus pedidos que se hagan de contado, ya sea en efectivo o con cheque.

El mismo sistema de pago se aplicará para la comercialización de piña deshidratada, pero siempre y cuando las ventas superen los US\$2000.

B. Precio sombra o por fuera de lista

La demanda de mercado permite a la fuerza ventas utilizar un precio más bajo del establecido por la empresa. No obstante, el precio sombra según

rendimientos históricos, ha sido un factor de incremento de ventas de piña *MD2*; por consiguiente, para este caso el precio sombra aumentará la rentabilidad para las arcas de la firma, ya que hay exceso de capacidad.

4.16.4. Evaluación del desempeño

Con el objetivo de medir la efectividad de los programas de ventas e identificar las oportunidades para mejorar la utilización de los recursos, el gerente de mercadeo deberá emplear algún procedimiento para la evaluación del desempeño.

El gerente de ventas deberá evaluar el desempeño a partir de los niveles que se van a proponer a continuación:

- Desempeño de cada vendedor
- Desempeño del territorio de ventas
- Desempeño del segmento de ventas

A. Desempeño de cada vendedor

El gerente de mercadeo de la firma debe evaluar el desempeño de cada vendedor, con el único propósito de hacer un seguimiento en relación con las ventas históricas y proyectadas de cada vendedor para hacer mediciones de rentabilidad presentes y futuras. La empresa, para lograr un mejor control y tener un amplio margen de maniobra, deberá hacer seguimientos permanentes del rendimiento individual de la fuerza de ventas.

B. Desempeño del territorio de ventas

Ecuador, al ser un país pequeño en cuanto a territorio, dispone de carreteras de primer orden y con un precio del combustible bajo (en comparación con la región). Dicho esto, se puede aseverar que los minoristas y mayoristas, que llevan los productos desde la planta de producción a distintos puntos del país, pueden desplazarse sin dificultad hacia cualquier punto de sus destinos finales, lo que significa que el costo del flete del producto sea bajo, por razones ya expuestas, y más bien son ventajas competitivas para los clientes de la firma.

C. Rentabilidad

En lo referente a la rentabilidad combinada con el desempeño, se puede afirmar que se lograrán los objetivos de este programa siempre y cuando el gerente de mercadeo evalúe los territorios de ventas desatendidos, con el fin de diagnosticar de manera más efectiva los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en cada uno de esos territorios. Los que se atenderán son los que se identifiquen con bajos niveles de ventas mensuales en la ciudad de Quito.

D. Desempeño del segmento de ventas

La firma debe ser consciente de los patrones de ventas y rentabilidad para emplear métodos para examinar las diferencias de los segmentos, como es el análisis de ventas.

E. Análisis de ventas

El análisis de las ventas es un proceso de agregar los reportes de ventas de cada vendedor. Esta información permite que la gerencia identifique con rapidez las aéreas en las cuales el desempeño es muy diferente de las expectativas o de las tendencias pasadas. Con esta información, el gerente de mercadeo de la firma puede enfocar su atención hacia segmentos particulares de ventas, para determinar si deberán tomarse en consideración cambios en objetivos o en el esfuerzo de ventas.

El gerente también debe revisar los costos relacionados con la generación de las ventas y las implicaciones que tiene sobre la rentabilidad el uso de atractivos de ventas alternativos. El método más completo para analizar los costos de ventas y distribución se conoce como *análisis de los costos de distribución*, el mismo que representa a la empresa un porcentaje del 5% de las ventas de la misma, lo que no impactará mucho en el correcto andamiaje de la firma.

4.17. Organización y gerencia de los programas de mercadeo y ventas

Durante las últimas décadas se han presentado varios cambios importantes, que han tenido un impacto significativo en el papel del mercadeo dentro de la firma. Se han desarrollado nuevas formas de organizaciones de negocios en respuesta a las condiciones competitivas y de mercados. Esto ha llevado a una transformación de la función del mercadeo y su papel tradicional

dentro de la organización. Con base en esto, la estructura organizacional que debe utilizar la empresa será la dirigida a actuar coordinadamente, y considerar la efectividad de las relaciones interpersonales entre los gerentes en las diversas áreas tradicionales, con el propósito de lograr una gran influencia en el éxito de la estrategia de la firma.

Los vendedores tienen particular importancia en la ejecución de la estrategia y la función de ventas estará estructurada para lograr una eficiencia máxima en la obtención de nuevas cuentas para la firma.

De acuerdo con esto, la gerencia de la firma debe estar completamente segura de que los recursos humanos de la misma se utilizan de manera efectiva si la estrategia se ejecuta de forma seria y concreta.

4.17.1. Ejecución de la estrategia de mercadeo

Los programas de mercadeo requieren la coordinación de las actividades relacionadas con esta y otras áreas de la firma, para lo cual la gerencia debe intentar entrelazar funciones, como la promoción de ventas y la producción, para vender un producto nuevo o para penetrar en un mercado objetivo.

Un asunto de suma importancia en el tema de la ejecución de la estrategia es que la firma debe tener un sentido de identidad y dirección bien definido, con el objetivo de que la empresa se identifique en el lugar en que se encuentra en los actuales momentos y de tener en claro hacia dónde va.

La firma debe incentivar y animar a sus colaboradores para que aporten mejoras a los métodos de operación y producción de piña *MD2*.

A. Necesidades de los clientes en el segmento objetivo

Los consumidores del segmento objetivo se sentirán identificados con la firma por la simple razón de la diferenciación de productos de la firma en relación con los de los competidores. El objetivo general de esta estrategia de diferenciación de producto estará basado en hacer un producto agroindustrial más atractivo para este segmento. El enfoque lógico en las diferencias de los productos de la firma deberá llevar a los clientes potenciales a considerar que los productos de la empresa tienen características, atributos y ventajas diferenciadas en la industria de frutas deshidratadas.

B. Filosofía y recursos de la gerencia

La firma debe estar estructurada de tal manera que las estrategias corporativas y las de mercadeo puedan llevarse a cabo de forma efectiva y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.

4.17.2. Tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional sirve para que la firma tenga el medio para lograr sus objetivos.

En un sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa y es la responsable de la organización del talento humano en las áreas de las que dispone la empresa.

Su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos de la empresa.

4.17.3. Motivación y compensación

La firma tiene un sistema de motivación, en especial para sus trabajadores de campo, en el cual se les da posibilidad de hacer trabajos a destajo y también se estimula al trabajo de horas extras.

Además, la empresa, con el fin de hacer sentir a los empleados que son parte de la empresa, obsequia los productos agrícolas que salen de la plantación a todo el personal, sin importar su jerarquía ni su tiempo de permanencia dentro de la empresa.

La firma, con el fin de mantener motivados a los empleados, organiza a finales de diciembre un agasajo navideño y de fin de año, fiesta en la cual los empleados tienen un momento de esparcimiento y pueden compartir con los jefes un día de campo agradable para ellos y para sus respectivas familias.

En lo referente a la compensación, la empresa está muy pendiente de este aspecto con respecto a las leyes laborales que regula el Ministerio de Trabajo de Ecuador. Los obreros de campo perciben un sueldo básico mensual de US\$318, de los cuales el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es el 20,5%; de este porcentaje, el 9,35% se descuenta del sueldo del empleado y el restante 11,13% es cubierto por el empleador.

Cada año se paga a todos los empleados el décimo cuarto sueldo, que es igual a un sueldo adicional, siempre y cuando el empleado o colaborador haya trabajado todo el año y también se paga el décimo tercer sueldo en el mes de diciembre, que, al igual que el décimo cuarto, es un sueldo adicional.

Para los empleados que hayan trabajado más de un año, la firma está obligada a pagarles los fondos de reserva, es decir, un sueldo mensual completo por el año de trabajo.

Cabe aclarar que en este punto se ha tomado en cuenta como referencia a los trabajadores de campo, ya que representan la mayor porción del recurso humano de la firma; para los demás colaboradores, por tener sueldos variables, no se ha hecho hincapié en datos exactos para enfatizar el tema de las compensaciones.

4.18. Mercado objetivo y ventaja competitiva

Agrícola OLEVESA, en relación con el mercado objetivo, ha posicionado su piña en el mercado de frutas.

La piña *MD2* deshidratada de empresa ofrecerá atributos y beneficios diferenciados a la los de la competencia, como son: sabor, diseño de empaque, buena coloración del producto, precio competitivo y contenidos vitamínicos, entre otros. Cabe señalar que los elementos nombrados anteriormente constituirán la ventaja competitiva de la firma, ya que crean valor para la misma en relación con los demás productores de piña *MD2* deshidratada del sector.

4.18.1. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un tema de suma importancia para la empresa; así, la firma ha segmentado su mercado de clientes para la piña *MD2* en dos grandes grupos de individuos: los clientes minoristas, que se caracterizan por tener necesidades básicas de mercado, y los mayoristas, que tienen preferencias diferentes en el sentido de que sus compras son por volúmenes altos de frutas, son más exigentes con la calidad de la piña y los planes de crédito por cartera vencida son más flexibles que para el caso del otro segmento de mercado.

Para el caso de la piña deshidratada, la segmentación de mercado que ha realizarse estará dada por características demográficas, es decir, que este producto estará dirigido principalmente a mujeres de estratos 4, 5 y 6 entre los 15 y los 50 años de edad, con mayor conciencia de su salud y de su apariencia física; que tengan una personalidad extrovertida, dinámica, de admiración propia con una alta autoestima y seguras de sí mismas.

4.18.2. Forma y perfil de los segmentos

El perfil y la forma de segmentos se agruparán por medio de clientes que tendrán expectativas de satisfacción en relación con la percepción del nuevo producto de la firma.

4.18.3. Búsqueda de necesidades y beneficios

La firma, en relación con las necesidades y beneficios del producto, define que la piña *MD2* deshidratada que producirá tendrá la particularidad de que los

clientes se fijan al momento de la compra en la relación entre el costo y el beneficio del producto, mientras que otros compradores se fijarán en la calidad, el empaque, el diseño y el peso del producto. Hay que señalar que cada cliente tiene diferentes necesidades y quiere obtener distintos beneficios los unos de los otros; en consecuencia, en este punto primarán la voluntad, la versatilidad y el alto grado de confianza que los vendedores tengan al momento de vender el producto a los distintos usuarios con necesidades distintas entre sí.

4.18.4. Segmentos en el mercado para personas maduras

En el mundo moderno, los usuarios finales de bienes de consumo básicamente son cada vez mas investigadores acerca del producto y cuentan con la suficiente información nutricional del que están comprando o que se prestan a comprar en un futuro; para afrontar lo anterior, para la piña *MD2* de Agrícola OLEVESA se ofrece en la página *web* de la empresa (<http://www.agricolaoleasvega.com>) la información relacionada con el proceso de producción de piña y los beneficios para salud de comer piña con frecuencia.

A. Análisis conjunto

El análisis de conjunto para la piña deshidratada mostrará y determinará las cualidades y atributos del producto, al que se lo va a evaluar en relación con la percepción del producto agroindustrial por parte del consumidor final.

B. Identificación de atributos relevantes

El gerente de mercadeo deberá determinar los atributos que quiere estudiar para identificar las características más importantes que los clientes

desean obtener del nuevo producto de la firma. En consecuencia, después de haber realizado este estudio con los clientes de la firma se determinó que para los clientes serán muy importantes los siguientes atributos del producto: el tiempo de despacho del producto, el sabor, la apariencia física, la calidad percibida, el precio, una buena materia prima y, sobre todo, los diferentes usos y acompañamientos que le pueden dar a la piña deshidratada: recetas, postres, jugos, ensaladas, entre otros.

4.18.5. Selección de la estrategia

La firma tiene como objetivo gerencial llegar a dos segmentos de mercado y estas decisiones se han basado en el número, el tamaño y la rentabilidad de los segmentos de mercado identificados en la etapa de evaluación del estudio de segmentación del mercado, a los cuales se han destinado y enfocado todos sus esfuerzos estratégicos.

4.18.6. Examen de las fuerzas competitivas del mercado

La firma debe ser consciente de que para analizar las fuerzas competitivas del mercado es necesario saber algunos aspectos como los siguientes:

- La industria se caracteriza por utilizar gran cantidad de mano de obra en sus procesos. Requiere mucha maquinaria para sus operaciones, grandes espacios de terreno para cultivar, mantener y cosechar la piña y un empacador agroindustrial para el proceso correspondiente de la piña.

- Los competidores de la firma son los medianos y grandes productores de piña *Golden Extra Sweet MD2* de Ecuador y de los países que producen en grandes volúmenes este tipo de fruta.
- Las posiciones actuales de los competidores de la firma están en un rango variable, dado que muchos grandes productores de piña tuvieron que salir del negocio debido a que tenían altos costos de nómina y esto tiene relación directa con el incremento del salario mínimo vital entre el año pasado y el año en curso; Por consiguiente, los cuatro grandes competidores directos de la firma salieron o migraron a otros negocios.
- La competencia querrá llegar a los clientes abandonados por las firmas que dejaron de producir piña, lo que se constituye en una ventaja productiva para los productores medianos y grandes que lleguen con un mercadeo audaz para cubrir estos mercados desatendidos por las razones expuestas con anterioridad.
- Para lograr una ventaja competitiva sostenible, en primer lugar se debe mantener la calidad de la piña, después es necesario establecer políticas claras de expansión hacia nuevos mercados y, por último, se debe estar al tanto de lo que hace la competencia de la firma, con el fin de tener el poder de reacción ante las jugadas estratégicas de los competidores.

1. Creación de un perfil del mercado

El perfil de mercado deberá incluir las características de la industria de piña deshidratada y los perfiles de los competidores de la firma.

2. Características de la industria

Con el objetivo de evaluar las fuerzas competitivas dentro de la industria de la firma, el gerente de mercadeo necesita información relacionada de la industria y para ello se plantean las siguientes características:

- “La producción de piña en Ecuador ha evolucionado favorablemente en la última década gracias a las excelentes condiciones para el cultivo de esta fruta, en el período de 2005 a 2010 se registró un incremento de 6,40% en la superficie cosechada, mientras que la producción de la fruta fresca medida en toneladas métricas ha tenido un crecimiento del 4,09%” (Pro ecuador.com, 2012: 6).
- En relación con los productos sustitutos, se puede afirmar que la naranja, el mango, la maracuyá y el melón son los productos de reemplazo de la pina y que cuando hay en exceso estos sustitutos el precio de la piña decae en el mercado local.
- En esencia, existen tres proveedores grandes de insumos agrícolas para la piña.
- Los clientes principales de la industria son los mercados de América del norte, algunos países del cono sur y la Unión Europea.
- La producción de la empresa agrícola se realiza en la planta de procesamiento y embalaje de la fruta; la plantación está ubicada en la región tropical húmeda de Ecuador; con respecto a la distribución, los clientes minoristas, los mayoristas y los contenedores van directamente a la planta de producción para recoger la piña *MD2* que se demandan.

- El principal problema de la industria es que la piña, al ser un monocultivo, necesita mucha mano de obra, pero ha habido empresas del sector de la fruta que han quebrado debido al alto número de empleados de las haciendas productoras de piña. Tal vez uno de los problemas de profundidad de este negocio sea la falta de mano de obra cualificada, puesto que, debido a que es un cultivo no tradicional en Ecuador, existen pocos individuos con conocimiento óptimo del cultivo de piña *MD2*.
- Se puede afirmar que una de las barreras para ingresar es el alto costo en la inversión inicial del cultivo, ya que para sembrar una hectárea se requiere invertir de alrededor de COP50.000.000, lo que hace pensar a mucha gente en llevar este proyecto a la ejecución. Otra barrera de entrada es el tiempo en que se demora en salir la piña de cada planta, que va desde los 13 hasta los 15 meses, ya que, al ser un monocultivo, hay que volver a sembrar nuevas plantas en los sitios en los que se cosecho con anterioridad la fruta.

5. INDICADORES DE GESTIÓN

Por último, es necesario considerar en el plan de mercadeo de la Agrícola OLEVESA los siguientes indicadores de gestión, que serán útiles una vez empiece a rodar el plan de mercadeo.

Los indicadores de gestión le permitirán a la empresa determinar los aspectos positivos y negativos para hacer los ajustes requeridos, con el fin de cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

Comparativos de ventas. Los comparativos de ventas permiten analizar los ingresos por ventas de la empresa, con énfasis en el crecimiento de la firma con respecto a períodos de ventas, que pueden ser mensuales, semestrales o anuales. Es posible comparar, por ejemplo, los resultados de venta del año 2015 con respecto a las ventas del año 2014, pero también es posible comparar las ventas del primer semestre del año 2014 con respecto a las ventas del segundo semestre del mismo año.

Análisis de la rentabilidad. El análisis de rentabilidad se lleva a cabo si se estudia la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria, con el fin de medir la efectividad de la gerencia de una empresa, sustentada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones para la generación de utilidades hacia el futuro.

También es posible comparar las utilidades en relación con los gastos de mercadeo; este indicador permite medir el efecto que producen las acciones de mercadeo en las utilidades de la empresa.

Análisis de productividad. Se realiza mediante el estudio de la relación entre productos e insumos. Estos análisis son de mucha importancia para la firma porque suministran indicadores en los cuales refleja la buena administración por parte de la gerencia y, además, se someten a evaluación la correcta planeación, la reducción de costos y gastos, y, en general, de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades para Agrícola OLEVESA.

Con el análisis de productividad también es posible medir el efecto que producen los cambios en el precio en las ventas de la empresa.

Margen de bruto de utilidad = precio de venta – costo de mercancías vendidas. El margen bruto de utilidad de una empresa es la diferencia entre el volumen de ventas y los costos de los productos vendidos, expresadas todas las cantidades en pesos.

Este indicador es muy importante para la empresa porque le proporciona información acerca de las ganancias líquidas del producto para que, a su vez, se reinvierta en el mismo.

Índice de participación del mercado = participación lograda / participación presupuestada. La participación de mercado representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado. En otras palabras, es la parte del pastel (torta) que un determinado producto logra tener en un período determinado, que puede ser trimestral, semestral o anual.

El porcentaje de participación de mercado se deriva de la porción ganada en valores o unidades. Cualquiera que sea la actividad, se está participando con un

porcentaje del total del pastel y, mientras se crece, mayor oportunidad se tiene de aumentar el porcentaje de participación.

Este indicador es útil para la empresa debido a que la firma va a tener claridad acerca de su participación de mercado de la piña deshidratada en Quito y, además, este indicador es el punto referencial para tomar decisiones en relación con la expansión del producto hacia otras ciudades del país.

Índice de crecimiento en ventas = total de las ventas realizadas / total de las ventas presupuestadas. Medir el crecimiento de las ventas es una manera de conocer qué tan bien le está yendo a la empresa, así como también su ha sido crecimiento potencial. Los inversionistas por lo general observan y analizan las tasas de crecimiento altas, lo cual puede incrementar el flujo de dinero de la empresa. El crecimiento de las ventas se mide como un porcentaje. Para encontrar la tasa de crecimiento de las ventas se debe conocer la cantidad de ventas previas y las actuales.

Este índice es relevante para firma ya que se verá reflejado en la evolución de las ventas de un período a otro y esto le permitirá a la empresa tener un mayor margen de maniobra para inversiones futuras.

Índice de deserción de clientes = total de clientes activos actuales / total de clientes anterior. Este indicador relaciona a los clientes de la firma que compran de manera constante productos de la empresa y los clientes de años anteriores que ya no le compran a la firma.

Agrícola OLEVESA debe tomar en cuenta los siguientes pasos para mantener a sus clientes satisfechos y con un grado aceptable de fidelidad a la empresa:

- En primer lugar, la empresa debe definir y calcular su índice de retención de clientes.
- En segundo lugar, la empresa debe identificar las causas por las que los clientes la abandonan, y seleccionar las que mejor se pueden manejar para que no ocurra la deserción.
- En tercer lugar, la empresa debe calcular las ganancias que deja de recibir cuando los clientes la abandonan. En el caso de un cliente individual, la ganancia perdida equivale al valor de vida del cliente, es decir, el valor actual del caudal de utilidades que habría obtenido la empresa con el tiempo si el cliente no hubiese desertado antes de tiempo.
- A continuación, la firma debe estimar cuánto le costaría reducir el índice de abandono de clientes, siempre que los costos sean inferiores a las ganancias.
- Y, por último, no hay nada mejor que escuchar a los clientes. La empresa debe crear un mecanismo para que los altos directivos tengan acceso constante a la retroalimentación que recibe la firma por parte de los clientes.

Número de clientes. Este índice hace referencia al número de clientes de la firma, para establecer una comparación del aumento o disminución de clientes de un período a otro.

Esta información ayudará a la firma a distinguir quiénes son sus clientes activos y quienes ya no le compran a la empresa por diferentes razones, desde hace un tiempo determinado.

De acuerdo con estos indicadores, Agrícola OLEVESA debe mantener un estricto control sobre sus resultados, con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, mediante observación cuidadosa la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma. No se trata de tener indicadores por tener indicadores y de llenarse de estadísticas que en adelante no va a ser utilizada, sino que se trata de tener indicadores de gestión que le permitan a la gerencia de mercadeo tomar decisiones cada vez más acertadas.

6. CONCLUSIONES

Existen condiciones favorables para la implementación del proyecto referente a la producción y comercialización de piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada en Ecuador para el 2013, año en el cual se aspira a vender una suma de US \$480.000.

A partir de la misión, la visión y los valores de la empresa y, en particular, en la estrategia de posicionamiento de la piña deshidratada, se pueden decir que, además de ofrecer las características y propiedades del producto como tal, es necesario hacer énfasis en la calidad humana, el trabajo en equipo, la vocación del servicio y el respeto por el medio ambiente como verdaderos elementos claves de diferenciación.

El mercado para la piña en Ecuador está sujeto a la demanda y a las diferentes necesidades específicas de los clientes potenciales como son sabor, textura, tamaño y precio. Para satisfacer las necesidades de los clientes, Agrícola OLEVESA posee la tecnología necesaria, la infraestructura de alto nivel, la mano de obra calificada, el uso de fertilizantes de buena calidad y las condiciones climáticas óptimas para proveer a los consumidores actuales y potenciales de piña *Golden Extra Sweet MD2*.

Por medio de clientes minoristas y mayoristas se llegará a los consumidores finales, que son mujeres entre los 15 y los 50 años de edad, residentes en la ciudad de Quito, amas de casa o empleadas, con estudios universitarios o de posgrado; la mayoría son casadas, de las clases social media alta y alta, que tienen mayor conciencia de su salud y de su apariencia física, a

las les gusta cuidarse y comer alimentos naturales; son extrovertidas, enérgicas y dinámicas.

El principal competidor de la empresa es la firma Agroedén, que comercializa piña en fresco tanto para el mercado nacional como para el internacional. Sus piñas son de buena calidad y cuenta con 20 años de experiencia. No obstante, también es necesario considerar no solo al competidor más directo sino también a los de todos aquellos productos que satisfacen la misma necesidad de la piña deshidratada, tales como las verduras, los *snacks* y otras frutas deshidratadas, como la naranja, la manzana, el tomate de árbol, el mango, el maracuyá y el melón.

En cuanto a las estrategias y programas de mercadeo, y considerando las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, se puede concluir que para entrar al mercado es necesario considerar lo siguiente: la piña *Golden Extra Sweet MD2* deshidratada es un producto orgánico que genera beneficios para la salud; Agrícola OLEVESA certificará los productos por su calidad; saldrán al mercado en presentación de bolsa de 400 gramos y se caracterizará por su dulzura y bajo nivel de acidez, a un precio promedio de US \$270 la tonelada, con descuentos a clientes específicos del 2% al 3%, con plazos de pago entre 15 y 45 días dependiendo del tamaño del distribuidor.

La comercialización se hará no solo a través de intermediarios del canal de distribución, sino también con grupo de vendedores que pertenecen a la nómina de la empresa y que atenderán en primera instancia las grandes

superficies, por los altos volúmenes de ventas que pueden representar para la compañía.

El mercadeo directo será la principal estrategia de mercadeo; se llevará a cabo mediante el uso del correo directo, del telemercadeo y del internet, para tener una respuesta directa y positiva por parte de los posibles clientes de la firma, Además, se realizarán degustaciones en los supermercados y se tendrá apoyo de la publicidad mediante la pauta en revistas de nutrición, periódicos de mayor circulación en Quito, emisoras de radio y material en los puntos de venta (*P. O. P.*), que se entregará en parques deportivos, centros comerciales, gimnasios y en los autoservicios en los que se venda la piña deshidratada.

Los indicadores de gestión propuestos servirán para evaluar la gestión realizada por parte de la empresa, al compararla con los programas y acciones propuestos en el plan de mercadeo; en última instancia son herramientas de evaluación, que ayudarán a identificar con claridad los clientes actuales y potenciales, el comportamiento de las ventas, las utilidades, los temas clave de servicio al cliente, de posicionamiento de marca y de determinación de precios y estrategias de canal de distribución; tampoco se trata de tener una gran cantidad de indicadores de gestión sino de encontrar y analizar aquellos que en realidad le sirven a la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

FUENTES DE CONSULTA

Agrícola Oleas Vega, OLEVESA (2012, 10 de diciembre). Quiénes somos.

Recuperado el 10 de diciembre de 2012 de:

http://www.agricolaoleasvega.com/Agricola_Oleas_Vega/Quienes_Somos.html

American Marketing Association, AMA (2013, marzo). *MarketingPower.com*

Recuperado el 18 de abril de 2013, de:

<http://www.marketingpower.com/Community/Pages/default.aspx>

Amézquita C., Alejandro y Restrepo C., Paula S. (1993) *Estandarización del proceso de deshidratación de frutas en la empresa AGROFRUT LTDA*. Proyecto de grado, Corporación Universitaria Lasallista, Medellín. p179

AsoPiña.com. (2013, marzo). Producción y Exportaciones. Recuperado el 18 de marzo de 2013, de: <http://asopina-ecuador.org/produccion.html>

BuenasTareas.com. (2012, diciembre). Valores empresariales con definición e ilustración. Recuperado el 23 de diciembre de 2012, de:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Valores-y-Actitudes-Profesionales/6103.html>

Ecuador.Acambiode.com (2013, mayo). Guía de empresas deshidratadoras de frutas. Recuperado el 08 de mayo de 2013, de:

<http://ecuador.acambiode.com/empresas?pag=1&find=deshidratada>

Ecuador en cifras (2013, 4 de enero). Recuperado el 6 de abril de 2013 de:

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>.

Ecuador en cifras (2013, 7 de marzo). Recuperado el 20 de abril de 2013 de:
<http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/banclnf.html>

Estrategias de negocios (2013, 9 de marzo). Recuperado el 25 de abril de 2013,
de: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/tipos-estrategias-marketing.html>

Franklin Gómez, J. (2007). ¿Cómo realizar una adecuada mezcla de mercadeo? En *Lecturas seleccionadas de mercadeo: Artículos de mercadeo seleccionados*, pp. 125-137.

Fruta sin agua se abre paso (2007, 18 de enero). *Hoy*. Recuperado el 22 de diciembre de 2012, de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fruta-sin-agua-se-abre-paso-256462.html>

Green, P. E., & Yoram, W. (1975, julio-agosto). New Way to Measure Consumers' Judgements. *Harvard Business Review*, Volumen 4, p. 12-15

Guerrero. & Núñez, M.J. (1991). El proceso de secado en alimentos. En: *Alimentación, equipos y tecnología*. Año X, No. 10 p111 – 115

Guiltinan, J. P., Gordon, W. P., y Madden, T. J. (1998). *Gerencia de marketing*. Bogotá: McGraw Hill.

Hiebing, R. G., Jr., & Cooper, S. W. (2000). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Bogotá: McGraw-Hill.

Infoagro.com (2009, 18 de marzo). Recuperado el 10 de marzo de 2013, de http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion_frutas.htm.

MarketingDirecto.com (2013, 29 de abril). Marketing en el punto de venta. Recuperado el 10 de mayo de 2013 de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/marketing-en-el-punto-de-venta/>

Mc Cabe, Warren L. (1997) Operaciones Unitarias En Ingeniería Química, 4ª Edición. Editorial McGraw Hill. p 821

Páramo, D. (2002). El marketing, una expresión cultural. En: Lecturas Escogidas de Mercadeo. Asomercadeo. Medellín. p 8-9

Perry. R. (1992). Manual del ingeniero químico Sexta edición, Tomo 4. México: McGraw Hill. p 25

Proecuador.com (2009). Piña ecuatoriana. Recuperado el 15 de abril de 2013, de:<http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2011/11/PROEC-P2011-PINECUATORIANA.pdf>

Rodríguez V., G. (2004). Enfoque generalizado de los presupuestos, tipos de presupuestos y breve explicación de cada uno

TerraFertil.com (2012, 9 de diciembre). Exportación de fruta seca al granel. Recuperado el 26 de enero de 2013 de: http://www.terra-fertil.com/page-40-exportamos_a.htm,http://ecuador.acambiode.com/empresas-alimentacion_y_bebidas_c280?find=deshidratación

Trelles Araujo, G. (2006). Mercadotecnia. Significado de producto. Recuperado el 13 de mayo de 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.html>

