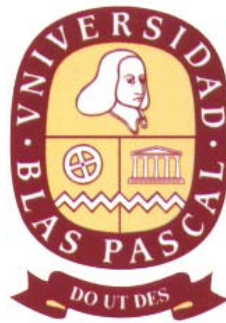


UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

Licenciatura en Administración



Mercado de la miel. Desarrollo de un programa de administración de marketing para un productor de Córdoba.

Autores: Cardetti, Franco Orlando
 Pierre, Javier Alejandro

Director: Saunders, Shirley

Co- Director: Cassutti, Marcela

AGRADECIMIENTOS

- **ING. ENRIQUE SOSA (FCA)**
- **LIC. JUAN TORRES (FCE)**
- **CRA. SHIRLEY SAUNDERS (UBP)**
- **LIC. MARCELA CASSUTTI (UBP)**
- **DR. JUAN ALBERTO ARGÛELLO (UBP)**
- **ING. MARIA DEL CARMEN DIAZ GOLDFARB (UBP)**
- **LIC. WALTER LUCERO (UBP)**
- **LIC. ENRIQUE BIANCHI (UBP)**
- **LIC. TRISTANA BERSAGHIAN (UBP)**
- **CRA. PATRICIA GARBINO (UBP)**
- **LIC. CRISTINA RENDEL (MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DE PROV. DE CÓRDOBA)**
- **ARQ. ARIEL ORTEGA (GERENTE DE MKT DE GRANDIET)**

Y A TODOS LOS QUE DE UNA U OTRA FORMA CONTRIBUYERON A LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

DEDICATORIAS

**ESTE TRABAJO SE LO DEDICO A MI FAMILIA, A MIS AMIGOS Y A
TODOS MIS SERES QUERIDOS.**

JAVIER

**ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO A TODA MI FAMILIA, Y EN
ESPECIAL A SUSANA Y ORLANDO, MIS PADRES.**

FRANCO

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue realizar un proyecto de Administración de Marketing para la empresa productora de miel Khantaros. Esta es un Pyme que comercializa en el mercado interno, mas precisamente en la ciudad de Córdoba.

Del análisis de los resultados surge que:

Las pequeñas empresas, en su gran mayoría, no expresan de forma clara y sistemática las opciones a seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Este aspecto se sobredimensiona en empresas del sector agropecuario por naturalezas del sector.

Las estadísticas sobre el consumo interno de miel, están en constante tela de juicio. Estas cifras no son fidedignas, debido a su complejo método de cálculo.

La empresa en estudio, posee características que la ubican dentro de la clasificación “*empresa-mercado*”, debido al bajo conocimiento de marcas por parte de los consumidores. Esta particularidad es típica de los negocios que operan en *mercados de volúmenes*, caracterizados por obtener ventajas en costos, barreras de entrada al sector muy bajas (casi nulas) y un enfoque de *producto físico*, basado en diferenciaciones por aspectos tangibles del producto.

Con este plan, se demuestra la posibilidad de abandonar la relación de negocio anteriormente mencionada para establecer una relación “*marca- producto*”, típica de los *mercados de diferenciación*. Éstos, se caracterizan por poseer una ventaja centrada en la percepción de los consumidores (posicionamiento); en donde existen barreras de entrada que ya no son económicas, sino sobre percepciones de valor.

La principal ventaja de esta nueva relación radica en crear una conciencia de marca entre los consumidores.

Además de lo explicitado, este trabajo establece un ambicioso reto, el de cambiar la filosofía de gestión llevada adelante por la empresa; para que el plan aquí desarrollado, no pase a ser una simple herramienta o táctica de gestión; sino el principio de una nueva forma de vida para la empresa.

En el plan propuesto, las acciones a realizar se orientan hacia: las características del producto, la relación con el cliente y la comunicación que posibilite ese intercambio necesario para la concreción de los objetivos.

Por ultimo, en este trabajo final de carrera, se fundamenta los cambios a realizar tanto en lo inmediato (por medio de su plan de acción), como también en el largo plazo, dejando sentadas las bases para cambiar la forma de gestionar a dicha empresa.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Metodología	2
3. Resultados y Discusión	3
3.1. Estudio exploratorio de carácter bibliográfico sobre Investigación de Mercado y Marketing Estratégico	
3.1.1. Fundamentos Ideológicos	3
3.1.2. Herramientas a utilizar	7
3.2. Estudio descriptivo del sector productor de miel argentino – en especial el mercado de Córdoba - y de la empresa Khantaros	
3.2.1. Panorama del sector	10
3.2.2. Flujo de la cadena de la miel	11
3.2.3. Mercado interno como alternativa de crecimiento	13
3.2.4. Producción nacional	15
3.2.4.1. Producción nacional y distribución regional	16
3.2.5. Análisis del sector apícola en la provincia de Córdoba	16
3.2.5.1. Producción y distribución regional	16
3.2.5.2. Organización	19
3.2.5.3. Comercialización en la ciudad de Córdoba	19
3.2.5.4. Canales de distribución	20
3.2.5.5. Precios	20
3.2.5.6. Envases	21
3.2.6. Empresa Khantaros	21
3.2.6.1. Reseña Histórica	21
3.2.6.2. Situación actual de la empresa	22
3.2.6.2.1. Variables comerciales	22
3.2.6.3. Situación actual de Marketing	25
3.3. Elaboración del plan de Administración de Marketing para la empresa productora de miel Khantaros	
3.3.1. Misión de la empresa	36

Trabajo Final de Carrera

3.3.2. Análisis de Situación	
3.3.2.1. Análisis DAFO	37
3.3.2.2. Matriz DAFO	41
3.3.3. Pronóstico y Tendencias	
3.3.3.1. Supuestos	42
3.3.3.1.1. Escenario económico y social	43
3.3.3.1.2. El mercado	45
3.3.3.1.3. La empresa y sus productos	45
3.3.3.1.4. La competencia	45
3.3.4. Objetivos del Plan	46
3.3.5. Estrategia	47
3.3.6. Implementación de la estrategia	48
3.3.6.1. Etiquetado	48
3.3.6.2. Empaque	49
3.3.6.3. Base de Datos	50
3.3.6.4. Capacitación del personal de contacto	51
3.3.6.5. Sondeo de clientes	52
3.3.6.6. Publicidad	53
3.3.6.7. Campañas de educación	54
3.3.6.8. Acciones publicitarias	55
3.3.7. Presupuesto	55
3.3.8. Análisis de Riesgo y Planificación de lo Imprevisto	56
3.3.9. Control de la estrategia	61
4. Conclusiones	62
5. Bibliografía	
5.1. Libros y Revistas utilizados	65
5.2. Documentación Electrónica	66
6. Anexos	
6.1. Auditoria de Marketing	
6.2. Cronograma de actividades	
6.3. Costos de Actividades	
6.4. Presupuesto Impresión folletos	

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo abordamos la temática de la *Administración de Marketing Estratégico* aplicado a una pequeña empresa productora de miel, debido a que existe escaso ejercicio de tal *ciencia* dentro de las denominadas Pymes. Haciendo referencia a esto, también es necesario aclarar que esta *carencia*, se sobredimensiona en empresas que se encuentran dentro del sector agropecuario, por inherentes características de mercado.

Por otra parte, ante las puertas de un nuevo milenio, nace un movimiento de revalorización de los productos naturales. Se incorporan así, conductas que tienden a reemplazar lo natural por lo sintético, recuperando así la importancia de la ingesta de uno de los néctares más antiguos y nobles: la miel.

El mercado doméstico argentino de productos naturales absorbe una parte escasa de la producción. El sector apícola se caracteriza por una oferta atomizada, donde las empresas poseen una filosofía de gestión enfocada hacia aspectos meramente productivos, relegando los aspectos comerciales.

Tal y como lo señala Kotler (1991), consideramos que es de suma importancia que todas las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, integren como negocios que son, un programa de administración de marketing destinado a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los consumidores con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

El concepto de marketing hace hincapié en que las organizaciones deben identificar las necesidades de los consumidores para satisfacerlas mejor que la competencia. En la medida en que una empresa intente cumplir los preceptos mencionados y quiera orientarse hacia el mercado, necesariamente tendrá que recurrir a la investigación comercial para poder conocer las necesidades y, a la vez, poder evaluar y valorar dentro de la planificación comercial, la eficacia con que las ofertas actuales y futuras satisfacen sus deseos. (Miquel; Bigne; Levy; Cuenca y Miquel, 1997)

Así, para poder concretar intercambios útiles entre la empresa y el mercado, hemos desarrollado acciones específicas, pero el gran reto de este trabajo, aspira a poder crear una filosofía de gestión que contemple al marketing estratégico. Es decir, *que sea la mano invisible que orienta permanentemente el accionar de la empresa*.

Por lo anteriormente explicitado, la finalidad de este trabajo ha sido en primera instancia, enfrentar el desafío de replantear la estrategia de un establecimiento productor de miel de cara al futuro, y hacer hincapié en el desarrollo de una oferta que satisfaga la demanda actual y potencial de este producto. Y en segunda instancia –y en forma implícita–, hacer del marketing una forma de vida dentro de la empresa.

Consideramos que la comprensión del contenido de este trabajo, contribuye a poder crear y replantear estrategias antes utilizadas, concibiendo la evolución del pasado, los problemas del presente, y los cambios que se avecinan en el futuro tanto mediato como inmediato.

Debido a esto, el desarrollo de un plan de Administración de Marketing, es la columna vertebral de este Trabajo Final de Carrera.

El objetivo de este proyecto fue realizar un proyecto de Administración de Marketing para la empresa productora de miel Khantaros.

2. METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Córdoba, sobre el establecimiento apícola Khantaros. Se trata de una Pyme que comercializa miel en la ciudad.

- **Estudio exploratorio de carácter bibliográfico sobre Investigación de Mercado y de Marketing Estratégico.**

Este estudio se llevó a cabo basándose en los siguientes autores: S. Miquel; E. Bigne; J. P. Levy; A. C. Cuenca; M^a J. Miquel (1997); P. Kotler (1989, 1996); Jean J. Lambin (1994), G. Chétochine (1994); Alberto Wilensky (1999); Nora Schmeichel (1999); Bianchi E. (2001); Macagno R. (2001); A Hughes (1995).

- **Estudio descriptivo del sector productor de miel argentino y de la empresa Khantaros**

Se llevó a cabo mediante la recolección de información de publicaciones oficiales, informes suministrados por la empresa y revistas especializadas. Se realizó también, un análisis cualitativo de la oferta actual mediante la observación directa. En cuanto a Khantaros, se realizaron entrevistas al propietario y también se recabó información referente a la gestión que desempeña en la actualidad. Y se analizaron la siguiente documentación electrónica: Apicultura Mundial (2001); Revista Los Lirios. El Desafío de darle Valor a la Miel (2002); The International Bee Research Association (2002); ApiMondia (2001); Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Cadena de la Miel (2002); Consejo Federal de Inversión. Situación Económica de la Apicultura (2002); Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2001); Sitio Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Estadísticas (2002); Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Encuesta Permanente de hogares (2002); Revista Mercado. Radiografía del consumo en Argentina; Hábitos y Tendencias (2001); Gestión Apícola. Consumo de la Miel. Presente y Futuro. Visión del National Honey Board (2002).

- **Desarrollo de propuestas de Marketing Estratégico para la empresa productora de miel Khantaros**

La elaboración este trabajo se realizó sobre la base de: un diagnóstico de mercado interno, análisis del sector productor de miel, análisis de canales de distribución empleados por los productores, estudio sobre acciones de marketing a realizar.

La evaluación de las propuestas de marketing se realizó teniendo en cuenta los fundamentos de marketing estratégico de producto (P. Kotler 1996 y Jean J. Lambin 1994; A. Wilensky; Bianchi 2001; Macagno 2001; estos últimos sobre apuntes de cátedra) Además se consideraron los fundamentos de marketing de canales de comercialización (G. Chétochine 1994)

Basándose en los datos precedentes se desarrollaron propuestas bajo un plan de administración de marketing, sentando así las bases para la conformación de una oferta global que pueda responder a la demanda actual.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. **Estudio exploratorio de carácter bibliográfico sobre Investigación de Mercado y Marketing Estratégico**

El siguiente estudio tiene como objetivo dos aspectos principales. Uno pretende fundamentar nuestro sistema de pensamiento en relación con el marketing dentro de las organizaciones apoyándolo en un marco **ideológico**.

Mientras que el segundo, tiene como meta la de conocer las **herramientas** que se utilizan para la investigación de mercados y la construcción de un plan de marketing.

3.1.1. **Fundamentos ideológicos:**

Según Lambin (1995), el marketing se puede definir como un sistema de pensamiento y un sistema de acción. En cuanto al primero, es necesario describir los principales fundamentos ideológicos de la óptica del marketing y analizar las principales implicaciones en el funcionamiento y organización de la empresa. En tanto que como sistema de acción, el

marketing realiza un cierto número de tareas necesarias para el funcionamiento de una economía de mercado basada en el intercambio voluntario y competitivo.

Tres acepciones populares se encuentran usualmente en torno al concepto de marketing:

- El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir un conjunto de **medios de venta** particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes. En esta primera acepción, muy mercantilista, el marketing se aplicaría principalmente en los mercados de consumo masivo, y mucho menos en los sectores más nobles de productos de alta tecnología, de la administración pública, de los servicios sociales y culturales.
- El marketing es un conjunto de **herramientas de análisis**, de métodos de previsión y de estudios de mercados, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda. Estos métodos, a menudo complejos, reservados a las grandes empresas, son inaccesibles para las Pymes. Consiste frecuentemente en un discurso de palabras americanas, cuyo costo es elevado y su valor práctico poco evidente.
- El marketing es el gran corruptor, **el arquitecto de la sociedad de consumo**, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objetos de explotación comercial por el vendedor. Para poder vender cada vez más, sería necesario fabricar nuevas necesidades. A la alineación de los individuos, en calidad de trabajadores, por parte del empleador se sumaría la alineación de los individuos, en calidad de consumidores por parte del vendedor.

Detrás de estos enfoques se encuentran tres dimensiones características del concepto de marketing. Una dimensión “**acción**” (la conquista de mercados), una dimensión “**análisis**” (la comprensión de los mercados) y una dimensión “**ideología**” (una actitud). La tendencia más frecuente es la de reducir el marketing a la dimensión acción, es decir a un conjunto de métodos de venta (el marketing operativo), y de subestimar la dimensión análisis (el marketing estratégico).

Implícita en esta visión del papel del marketing, se encuentra la idea de la omnipotencia del marketing y de la publicidad que serían capaces de hacer aceptar todo por el mercado, y

que serían concebidas independientemente de todo deseo de satisfacción de las necesidades reales de los compradores. Este mito de la omnipotencia del marketing es un rumor persistente, a pesar de que las pruebas en contra abundan, como por ejemplo las elevadas tasas de fracasos de marcas y de productos nuevos (más del 50%) que testimonian la capacidad de resistencia del mercado a los intentos de seducción de los productores.

El sistema de pensamiento que sustenta al marketing – al cual adherimos- se apoya sobre una **teoría de las elecciones individuales, la cual se fundamenta en el principio del comprador**. Visto de esta perspectiva, el marketing no es más que la expresión social y la traducción en reglas operativas de gestión de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII y que son la base de la economía de mercado.

Partiendo del principio que la búsqueda del interés personal es una tendencia indefectible en la mayoría de los seres humanos – lo cual se puede lamentar en el plano moral, pero es una realidad -, Adam Smith sugiere dejar a las personas ser como son, pero desarrollar una teoría que procure que los individuos egocéntricos contribuyan, sin querer, al bien común. Este sistema es el del intercambio competitivo y voluntario, dirigido por la mano invisible, la de la búsqueda egoísta de intereses personales que sirven a fin de cuentas al interés general.

En la actualidad, si bien este principio básico ha tenido algunas enmiendas queda el **principio director** que orienta la actividad económica de una empresa rentable que opera en un mercado libre de competencia.

En la base de la economía de mercado se encuentran cuatro ideas centrales cargadas de implicaciones en el terreno de la filosofía del enfoque sobre los mercados.

- Lo que los individuos persiguen son **experiencias gratificantes para ellos**; es la búsqueda del interés personal lo que incita a los individuos a producir y a trabajar. Esta búsqueda es el motor de crecimiento, del desarrollo individual y, en definitiva, determina el bienestar general.

- Lo que es gratificante responde a las elecciones individuales, las cuales varían según los gustos, las culturas, los sistemas de valores, etc. Bajo el respeto a las reglas éticas, morales y sociales que una sociedad se fija, ningún juicio debe hacerse sobre el valor o la frivolidad de las elecciones, o sobre lo que podría ser considerado como verdaderas o falsas necesidades. El sistema es

pluralista y respetuoso con la diversidad de gustos y preferencias (Friedman, 1980)

- Por el **intercambio voluntario y competitivo** los individuos y sus organizaciones alcanzarán el mejor de sus objetivos. Si el intercambio es voluntario; únicamente tendrá lugar si los términos del intercambio son generadores de utilidad para las dos partes; si el intercambio es competitivo, los riesgos de abuso de poder de mercado de los productores estarán limitados.

- Los mecanismos de la economía de mercado se apoyan en el principio de la libertad individual y más particularmente en el principio de la soberanía del comprador. El fundamento moral del sistema reside en el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus actos y capaces de decidir lo que es bueno y lo que es malo para ellos.

Tal es la ideología que sustenta la gestión del marketing. Se sabe que la diferencia puede ser grande entre lo que el marketing pretende ser en teoría y lo que en realidad lleva a la práctica. Las imperfecciones se presentan en la interpretación de cada uno. Lo cual no quiere decir que el concepto de marketing no sea el ideal a seguir por la empresa rentable. Puede ser un mito, pero se trata de un **mito director** que debe orientar permanentemente las acciones de la empresa.

La puesta en práctica de esta filosofía de acción supone una doble gestión por parte de la empresa:

- Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al **marketing estratégico**.

- La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduce los costos de prospección de los compradores; esto es el papel del **marketing operativo**.

Estas dos maneras de gestión son muy complementarias y se concretan en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas que aparecen como instrumento de aplicación operativa del concepto de marketing.

El concepto de marketing, tal como se presenta aquí, puede parecer una evidencia al observador exterior, y de hecho ninguna empresa cuestiona la validez de este principio. Muy al contrario, sería probablemente difícil de contestar la idea de que la única manera razonable de gestionar eficazmente un negocio consiste en encontrar las necesidades de los usuarios. A pesar de este acuerdo aparente, muchas empresas de hoy día se limitan a practicar marketing operativo y tienen la tendencia a postergar el marketing estratégico en el conjunto de las buenas intenciones. Comprender en concepto de marketing es una cosa, ponerlo en practica es otra.

Por otra parte el marketing estratégico no supone necesariamente la aprobación inmediata de los usuarios. Es el **conocimiento y la comprensión de las necesidades y de los usos** del comprador potencial lo que debe guiar la decisión; existen diversas maneras de conseguir esta comprensión, y no únicamente la que consiste en interrogar a los usuarios potenciales.

Contrariamente a ciertas interpretaciones, aplicar el concepto de marketing no significa necesariamente estar conducido solo por la demanda expresada en el mercado y de los compradores, la cual a menudo esta orientada hacia unas necesidades inmediatas y muy reconocidas. Admitir esta visión de las cosas conduciría a evitar toda innovación de ruptura en la empresa, cuando son precisamente estas innovaciones las mas portadoras de rendimiento y rentabilidad.

Así y como lo plantea Wilensky (1997), el pensamiento estratégico es un modo de razonar que se debe ir adquiriendo día a día.

3.1.2. Herramientas a utilizar

Luego de introducirnos al mundo del marketing, es necesario describir los instrumentos que serán utilizados para la realización del presente trabajo.

Según plantea Kotler (1996), es de suma importancia que todas las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, integren como negocios que son, un programa de administración de marketing destinado a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los consumidores con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

Muchas empresas operan sin planes formales. En las empresas nuevas, los gerentes están tan ocupados que no tienen tiempo para la planeación. En las compañías maduras, muchos gerentes argumentan que lo han hecho bien sin planeación formal y, por lo tanto esta no puede ser tan importante. Se resisten a usar el tiempo para preparar un plan por escrito. Argumentan que el mercado cambia demasiado rápido para que un plan tenga éxito y que este terminaría recogiendo polvo. Por estas razones, muchas empresas no han introducido sistemas de planeación formal.

Sin embargo el marketing desempeña un papel clave en el desarrollo del plan estratégico de la empresa. Tal y como lo señala Lambin, a corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que esta involucrada. A mas largo plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades.

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

No es nuestra intención – en este trabajo - desarrollar la teoría para la confección de un plan estratégico de marketing, sino fundamentar la elección de los métodos que se emplearon en el mismo.

Tal como plantea Miquel y otros (1997), en la medida en que una empresa intente cumplir los preceptos mencionados (por los autores citados anteriormente) y quiera orientarse hacia el mercado, necesariamente tendrá que recurrir a la *investigación comercial* para poder conocer las necesidades y, a la vez, poder evaluar y valorar dentro de la planificación comercial, la eficacia con que las ofertas actuales y futuras satisfacen sus deseos.

En síntesis, luego de comprender la naturaleza del comportamiento del consumidor, se debe destacar la necesidad de adoptar una filosofía que contemple una doble gestión por parte de la empresa:

- Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al **marketing estratégico**.

- La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduce los costos de prospección de los compradores; esto es el papel del **marketing operativo**.

Estos enfoques, complementarios, se concretan en una empresa a través de diferentes herramientas, que se resumen en un Plan de Administración de Marketing. Como anteriormente se mencionó, el plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

Tal y como lo define Norah Schmeichel (1999), “vivimos en la era del conocimiento”. Los productos y los servicios, por otra parte, pueden ser – en términos objetivos- casi indiferenciados (commodities), dentro de sus respectivas categorías. En cambio, el conocimiento del mercado y la habilidad para trazar estrategias pueden constituir diferencias que se conviertan en ventajas o fortalezas competitivas. Tal puede ser el caso de la miel en el sector agroalimentario.

El conocimiento del mercado (marketing estratégico) y la habilidad para trazar estrategias comerciales (marketing operativo), pueden constituir diferencias que se conviertan en ventajas o fortalezas competitivas.

3.2. Estudio descriptivo del sector productor de miel argentino – en especial el mercado de Córdoba - y de la empresa Khantaros

3.2.1. Panorama del sector¹

“La miel es un producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores que quedan sobre la superficie de las plantas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena” (Cod. Aliment. Argentino).

La actividad apícola Argentina se encuentra desde hace algunos años en franca expansión. El notable crecimiento de la producción y exportaciones se debe al aumento de la demanda externa en mercados tradicionales y en mercados nuevos acompañada por la disminución de la cosecha de miel en los principales países productores, por razones climáticas y sanitarias, acontecida a mediados de la década del 90.

Se debe destacar que la producción argentina está destinada, casi en su totalidad, al mercado internacional (entre el 90% y 92% se exporta). Además, dentro del mercado mundial, Argentina tiene un papel preponderante ya que es el primer exportador y el tercer productor después de China y Estados Unidos, perfilándose como segundo en el ranking, debido al notable incremento de la oferta.

El mercado interno se encuentra poco desarrollado debido, principalmente, a la escasa tradición de consumo de miel. De todas maneras, los cambios en los hábitos de la población determinan una posible expansión de la demanda (tendencia hacia el consumo de productos naturales y sanos que posean características que beneficien a la salud).

En cuanto a la calidad, la miel argentina está considerada como una de las mejores del mundo debido a sus características organolépticas y a su composición química. Es utilizada, casi en su totalidad, para el consumo directo de la familia y, además, sus valores de calidad (HMF, humedad, acidez) están muy alejados de los límites establecidos por las reglamentaciones internacionales. También se la utiliza para cortar mieles de inferior calidad.

¹ Para este informe se consultaron las siguientes fuentes: SAGPyA (2001); Revista Alimentos Argentinos.

El sector apícola, aunque poco representativo dentro del PBI o de la balanza comercial nacional, tiene un alto porcentaje de crecimiento y ha incrementado su participación en los últimos años. En el total del PBI representa el 0,2%. Dentro del total exportado por el sector agroalimentario, la apicultura representa el 1% mientras que del total exportado al NAFTA representa algo más del 5% y a la Unión Europea, el 2,5%.

Se considera que la actividad es una importante generadora de empleo, motivo por el cual numerosos Gobiernos Provinciales impulsaron programas para fomentar el desarrollo de la apicultura como una alternativa para mejorar los ingresos de los productores. Esta situación se observó durante gran parte de la década del 90 con distinto grado de éxito, de acuerdo a la zona de producción y a la metodología de implementación del programa. Algunas estimaciones dan cuenta que la apicultura brinda empleo a unas 60.000 personas.

Uno de los puntos fuertes de la actividad es que además, es posible darle valor agregado al producto a través de distintos mecanismos de diferenciación como puede ser el fraccionamiento, la tipificación por origen botánico, la producción orgánica y el desarrollo de otros productos de la colmena como el polen, propóleos, jalea real o apitoxina, como algunos ejemplos.

3.2.2. Flujo de la cadena alimentaria

El siguiente cuadro muestra el diagrama de flujo de la cadena de la miel. Esta dividido en las distintas funciones que abarca el sector agroalimentario: **Producción, Industrialización o Fraccionado, Distribución y Consumo.**

Se puede observar el recorrido que realiza la miel desde que es extraída de la colmena hasta llegar a la venta al público.

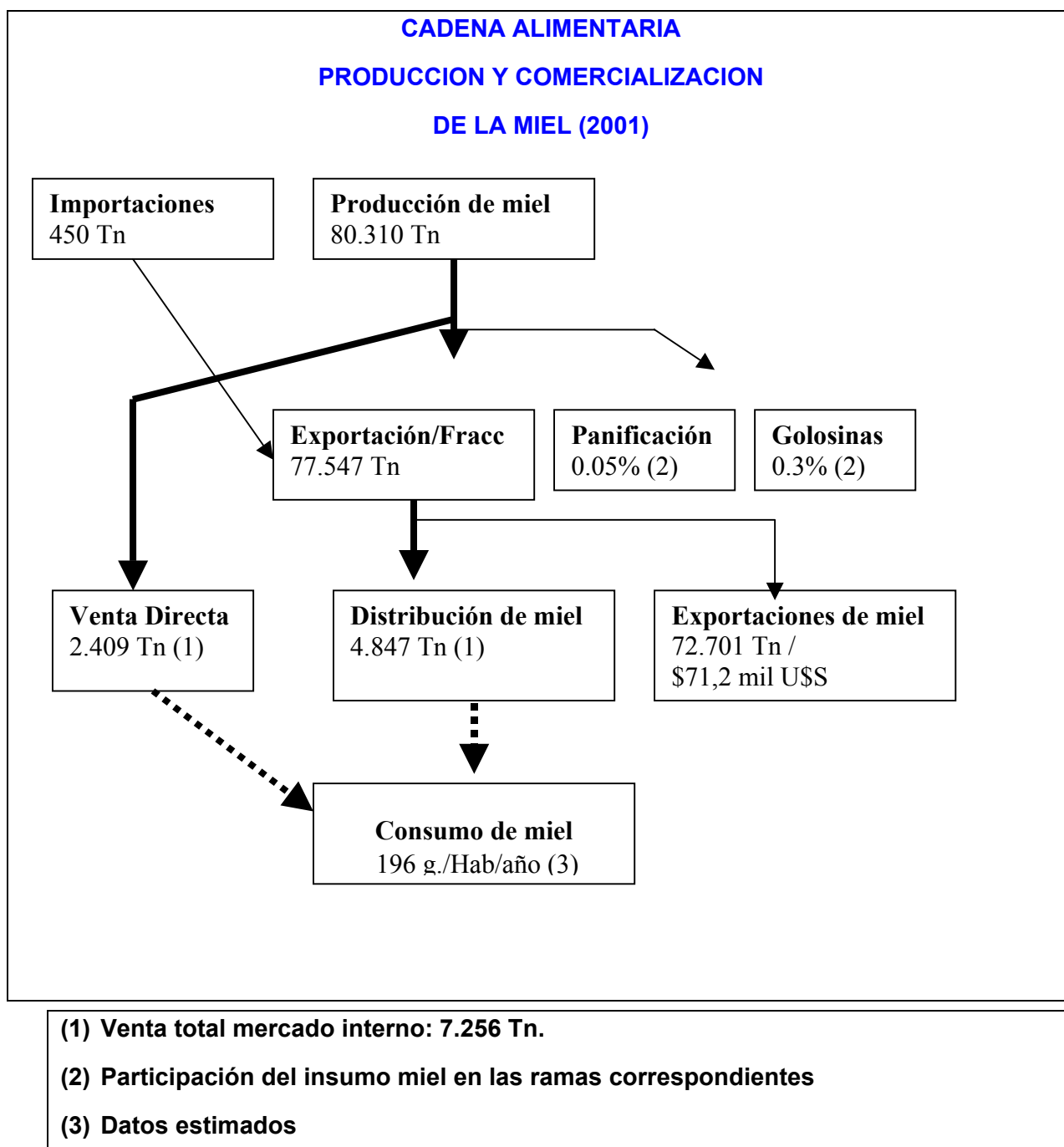


Figura 1. Cadena de la miel

La figura 1 ha sido realizada con la información recabada de los distintos boletines que se publican en la Secretaría de Agricultura de la Nación e información publicada en Revista Los Lirios (1998). En lo que respecta al mercado interno, la información expuesta es estimada según datos relevados del sector que aun no han sido publicados, debido a que tal información no existe.

Con respecto al total del mercado interno, se estima que se comercializaron alrededor de \$ 6.675.520 según los precios pagados al productor en diciembre de 2001. A partir de la devaluación de la moneda local – a principios del 2002-- los precios de la miel pagados al productor han aumentado siguiendo el comportamiento del dólar. Al 19/3 el precio es de \$1.85 y \$2/ Kg.(sin IVA) según Bolsa de Cereales y el precio en góndola oscila entre \$4 y \$6.

Como se puede observar en el grafico, de la producción total, apenas el 9% se comercializa en el mercado interno. De este volumen, el 33% se comercializa por venta directa, es decir de productor a consumidor final directamente. El resto lo hace mediante intermediarios (minoristas).

3.2.3. Mercado interno como alternativa de crecimiento para el sector

La producción estimada que se destina al consumo interno se encuentra entre 5.000 y 8.000 tn. anuales.

En la actualidad el consumo de miel en nuestro país es de menos de 200 gramos por hab./ año. Este dato, además de no estar actualizado, no es 100% confiable por diversos factores, entre los que se destacan el alto porcentaje de venta informal (incluso de productores que están en blanco) en la ruta de zonas turísticas, o en los pequeños pueblos, por citar algunos ejemplos.

La gran cantidad de productores no registrados, es un factor a tener en cuenta, ya que estos no se contabilizan en las estadísticas oficiales.

Otro de los factores que contribuyen a la incertidumbre de este dato es la adulteración de los productos, con agregado de sustancias que afectan a la calidad de la miel, por lo que su nivel de consumo no es fiable (1kg de miel en un supermercado normalmente no es 1kg de miel pura, pero para el calculo de este dato no se toma en cuenta).

De todas formas el consumo, comparado con los 2 kg al año de consumo en otros países, es sensiblemente inferior. Además se debe tener en cuenta que la producción Argentina es de excelente calidad, por lo que el incremento del consumo se debe considerar como una alternativa atractiva.

En cuanto a las causas del bajo consumo de miel, la Ing. Mercedes Nimo (1998), señala las siguientes causales:

- Consumidor que desconoce las propiedades, los usos y los beneficios de la miel, además de no ser un país con tradición en el consumo (no se reemplaza el azúcar refinado por la miel, mas sana y natural).
- Desconocimiento del consumidor de los subproductos de la miel y de la diversidad de productos que se pueden obtener.
- Inexistencia de acciones de promoción y difusión sobre los productos provenientes de la colmena.

En 1998, el Programa miel 2000 elaboró una encuesta exploratoria destinada a los consumidores para conocer cuales eran las preferencias en cuanto al consumo y a los lugares de compra de miel

Los datos más relevantes se detallan a continuación:

- ✓ El 45% de los que consume miel asocian el producto a un medicamento (propiedades terapéuticas y medicinales)
- ✓ El 9% consume miel por su poder edulcorante.
- ✓ El 53% de los encuestados asocia a la miel a un producto natural y su imagen contribuye a su consumo.
- ✓ En cuanto al tipo de miel se realiza en un 54% en forma directa con el productor o proveedor y en dietéticas o casas de productos naturales. El 32% adquiere el producto en supermercados.
- ✓ En cuanto al consumo, el 60% de los encuestados compra entre 1 y 1,5 frascos de ½ kg por mes.
- ✓ Por ultimo, se pregunto si asociaban el producto a alguna marca en particular y el 83% respondió que adquiere miel sin marca.

Como conclusiones de los siguientes resultados se puede destacar:

-Los consumidores perciben a la miel como un producto sano y natural, no asociado con supermercado e hipermercados.

-Por otra parte no existe un posicionamiento de marcas claramente definido en este sector.

Finalmente cabe destacar que entre los principales usos que se le dan a la miel se encuentran:

- su uso como edulcorante
- como medicamento

3.2.4. Producción Nacional

La actividad es desarrollada por 25.000 apicultores y la gran mayoría no se dedica con exclusividad a la actividad apícola. El número de colmenas es de 2.800.000, estimándose que en nuestras zonas agrícolas se podría mantener en producción más de 4.500.000.

Los productores son relativamente pequeños distribuidos en las distintas zonas del país. La producción se concentra en la provincia de Buenos Aires con mas del 50% del total nacional, seguida por Santa Fe con el 14% y Córdoba, con un 11%. Entre Ríos y La Pampa participan con el 9% cada una.(poner cuadro)

El rendimiento promedio nacional es de 30 a 35 kg/col/año. En algunas zonas de producción se registran cosechas de 60-70 kg/col/año, y son consideradas unas de las más altas del mundo. El rendimiento depende de la flora de la cual proviene la miel y del manejo que se realice en los apiarios.

Los productores comercializan la miel vendiéndola al acopiador, al fraccionador, a la industria o al exportador. Algunos apicultores fraccionan y colocan el producto en comercios minoristas. Otros exportan la miel en forma directa.

La producción es estacional. La utilización de las instalaciones presenta un pico en los meses de noviembre a mayo, registrándose una elevada capacidad ociosa.

Mas de 20 marcas de miel se comercializan en los supermercados de todo el país.

3.2.4.1. Producción y distribución regional

La Republica Argentina cuenta con importantes zonas de producción, debido a la variedad de la flora natural y condiciones climáticas favorables. Ello permite el desarrollo apícola en casi todo nuestro país, exceptuando el extremo patagónico y zonas áridas.

En cuanto a mieles de diferentes orígenes geográficos, podemos mencionar las provenientes de las siguientes regiones:

Región Serrana: Comprende las serranías de Córdoba, San Luis y Santiago del Estero con flora característica que brinda una miel muy aromática, donde predomina el chañar, algarrobo, cardo y trébol.

Selva Misionera: Zona de clima subtropical, abundante flora y regiones boscosas que dan origen a una miel de sabor pronunciado.

Región Cuyana: Abarca Mendoza y San Juan, donde se produce frutales con carozo y semilla de alfalfa.

Región del Valle de Río Negro: Con predominio de manzanares que dan origen a mieles muy blancas.

Región Pampeana: En la pampa predominan en un 90 % la miel de color ámbar extra claro proveniente de eucalipto, girasol, alfalfa, y otras de color blanco agua de origen silvestre.

Región NOE: En el norte de Argentina se puede encontrar miel de monte: algarrobo/ mistol, chañar, quebracho, etc. de un color ámbar claro con sabor muy dulce y fuerte.

3.2.5. Análisis del sector apícola de la Provincia de Córdoba

3.2.5.1. Producción y distribución regional

Esta provincia se encuentra entre las primeras productoras de miel a nivel nacional, existen cerca de 300.000 colmenas y 1.800 productores, produciendo alrededor de 10.000

Tn/año con un incremento permanente del número de colmenas y cantidad de miel, tal como puede observarse en la Tabla 1 (Sagpya, 1999).

ANO	NUMERO DE COLMENAS	PRODUCCION (Tn.)
91	100.000	4000
92	105.000	4300
93	142.000	5800
94	167.300	6200
95	187.900	7250
96	200.000	8000

Fuente: Ministerio de Agricultura de la Provincia de Córdoba

Tabla 1. Producción de miel de Córdoba

La producción se puede dividir en las siguientes regiones:

Región Norte (Departamentos Río Seco, Tulumba, Totoral, Sobremonte, Ischilin).

Es la región menos desarrollada en el rubro apícola, los apiarios no están concentrados en grandes núcleos, sino que se encuentran disperses, alcanzando un mediano número de colmenas

El número de colmenas es de 12.000, con una producción promedio de 30 kg/col/año. Se estima que trabajan en la región 150 apicultores.

En consecuencia, tiene poca aceptación para la exportación, pero la región es potencialmente apta para la producción de polen, la reproducción temprana de colmenas y cría de reinas.

Región Oeste (Departamentos Cruz del Eje, Minas, Pocho, San Alberto y San Javier).

La apicultura está centrada en valles fértiles/ en donde predomina la flora nectarífera autóctona y cultivada. Es una región de gran concentración de apiarios y de apicultores con cantidades considerables de colmena.

Se explotan 35.000 colmenas con un promedio de 35 Kg de rendimiento. Se estiman casi 250 apicultores. Las mieles que se obtienen son de la misma especie que la zona norte de la provincia, mas aquellas introducidas en la zona de riego (frutales, alfalfa, hortalizas, etc.)

Actualmente la zona es invadida por apicultores provenientes de otras provincias quienes nuclean en forma temprana y se trasladan posteriormente a otras regiones de mayor

producción melífera.

La producción local es en su mayoría comercializada regionalmente, por lo general se trata de miel oscura y sabor acentuado.

Región central (Departamento Calamuchita, Río Primero, Río Segundo, Río Tercero).

Caracterizada por la alta concentración de apicultores especializados, con buena evolución técnica y un interesante número de colmenas situadas especialmente en regiones de ganadería. Los rindes por unidad son alentadores en lo que a miel respecta, además, por la floración reinante la convierte en excelente mercadería de exportación.

Existen 44.500 colmenas en producción con un nivel promedio de 41 Kg/col/año con aproximadamente 750 apicultores.

La miel que se produce en esta zona se obtiene de la flora autóctona de los valles serranos, como algarrobo, poleo, quebracho blanco, etc. y de áreas cultivadas vegetales como alfalfa, girasol, zapallo, etc.

Región Este (Departamentos San Justo, Unión, Marcos Juárez)

Excelente zona apícola, de gran potencial de producción. No solo se está desarrollando la producción local sino que también recibe un importante flujo migratorio de las provincias de Santa Fe y Buenos Aires. Por sus niveles de rendimientos es la principal región apícola de Córdoba.

Esta región cuenta con 60.000 colmenas explotadas por unos 400 apicultores que obtienen un rinde promedio de 50 Kg./col/año.

Las especies vegetales en orden de importancia son el melilotus y alfalfa, luego en menor importancia le siguen la achicoria, diente de león, cardos, girasol, etc.

Región Sur (Departamentos Río Cuarto, Juárez Celman, Pte. Roque Sáenz Peña y General Roca).

Constituye un importante potencial poli-neectarífero de la provincia, por lo que es susceptible a una expansión de la actividad. En las zonas ganaderas los rindes que se logran son de importancia, en cambio las áreas agrícolas marginan un tanto el desarrollo de la apicultura por el uso de agroquímicos.

El número de colmenas en esta zona asciende a 49.000 y el promedio de producción por colmenas logrado por los 350 apicultores es de 42 Kg/col/año.

Es un área con distintas características ecológicas y de usos del suelo. En zonas ganaderas se encuentran melilotus, cardos, alfalfa, y en zonas agrícolas se encuentran principalmente el girasol, sus malezas y especies nativas como algarrobo, espinillo, caldén, etc.

3.2.5.2. Organización

Básicamente se encuentran dos tipos de organizaciones dentro del sector apícola en Córdoba, las empresas familiares y las industriales.

Las empresas familiares se caracterizan por utilizar poco mano de obra, ya que no explotan un gran número de colmenas, y en la producción están involucrados todos los miembros de la familia.

Su capacidad de producción se acerca a 35 a 40 Kg dependiendo de la zona, condiciones climáticas, como así también las posibles enfermedades que afectan a las colmenas.

Durante los meses de recolección que abarca desde noviembre a marzo aproximadamente, estas empresas aumentan su personal, que se capacitan *in situ* a medida que desarrollan la actividad.

Las organizaciones familiares por lo general venden parte de su cosecha a fraccionadores o acopiadores y una pequeña cantidad de miel comercializan en forma fraccionada en envases de PVC y bolsas de 500 Gr y 1 Kg. con marca propia.

Es notable que la gran mayoría de los productores sin importar a que tipo de organización pertenezca, se niegan a formar parte de una cooperativa.

Por otra parte las organizaciones industriales difieren en ciertos aspectos de las empresas familiares. En primer lugar, la cantidad de miel producida varía ya que la mayoría de las empresas industriales se encuentran en la zona de la cuenca lechera, región sur de la Provincia de Córdoba, con un promedio de producción de aproximadamente 50 a 60 Kg/coll/año.

Estas empresas nuclean a personas que constantemente se capacitan en cursos, congresos y jornadas que organizan el gobierno y/o instituciones destinados a asesorar al apicultor, en procura de elevar el nivel técnico.

3.2.5.3. Comercialización en la ciudad de Córdoba

El sistema de comercialización de nuestra ciudad no difiere demasiado al de la provincia y del resto del país.

Por lo general los apicultores que poseen un número reducido de colmenas venden su producción en forma fraccionada al mercado informal, a miembros de su familia, amigos, vecinos o en locales propios, siendo imposible determinar con cierto grado de certeza la cantidad de miel que se comercializa en esos circuitos.

Por otro lado, sabemos que los pequeños apicultores colocan el resto de la producción que no fraccionan o que no destinan al mercado informal en manos de acopiadores que la comercializan a granel.

3.2.5.4. Canales de distribución

Los canales más típicos de distribución que encontramos son:

Productor > Consumidor Final

El productor fracciona y envasa la miel en forma rudimentaria y la vende en locales propios, generalmente en zonas turísticas.

Productor > Mayorista > Consumidor Final

El productor fracciona y distribuye su producto directamente a supermercados de la zona, almacenes de productos naturales, o tiendas pequeñas del rubro de la alimentación.

Para comercializar la miel a granel en el mercado externo, el canal de distribución que más se utiliza es:

Productor > Acopiador > Exportador > Importador > Fraccionador > Consumidor Final

Los acopiadores recolectan miel de pequeños productores y venden a los exportadores, estos envían el producto a granel en tambores de 330 Kg al mercado de destino elegido donde lo fraccionan y distribuyen grandes empresas al consumidor final.

3.2.5.5. Precios

Existen varios factores que intervienen en la formación del precio. En el ámbito interno, el tipo de cambio es fundamental.

Los precios de la miel se rigen generalmente por los acopiadores, los productores poseen un casi nulo poder de negociación ante estos. Además como los productores tratan de

ubicar su producción de la manera más rápida y segura, aceptan los precios que son convenidos por acopiadores y exportadores.

3.2.5.6. Envases

Un segundo aspecto que debemos considerar para la comercialización es el empaque del producto. Este cumple tres funciones principales: protección, promoción y conveniencia del usuario.

Algunos productores venden la miel a granel a fraccionadores, quienes envasan y etiquetan con sus marcas para luego llegar al público en el mercado interno.

Utilizan envases de plástico de 250 gr a 1 Kg y bolsitas de 500 gr y 1 Kg. Las ventajas de estos tipos de envases es la seguridad del manipuleo y bajo costo económico.

En algunos casos no hay interés por diferenciar el producto a través de la presentación en las góndolas de los supermercados.

Recién en los últimos años se comenzó a observar una mayor preocupación por parte de los fraccionadores para mejorar el diseño y presentación del envase. Utilizan envases de vidrio, de formas y tamaño variado, mejorando el diseño de la etiqueta, para que logre captar la atención del cliente, que va dispuesto a adquirir productos sustitutos como mermeladas, dulces, jaleas, etc.

Los productores buscan ofrecer practicidad en el envase desarrollando diseños con tapa rosca, picos vertedores, etc.

3.2.6. Empresa Khantaros

3.2.6.1. Reseña y características de la empresa.

Enrique es oriundo de la ciudad de Villa del Rosario. Con apenas 12 años se inicio en la actividad apícola. Ésta comenzó a crecer hasta que a los 18 años tuvo que realizar el servicio militar obligatorio. Fue entonces que decidió vender todas las colmenas que había conformado hasta aquel momento. Luego de unos años, y ya estudiando la carrera de Ing. Agrónomo, decide volver a la actividad, iniciando un trabajo mancomunado con otro productor. La actividad apícola fue creciendo pero siempre en un plano secundario. Es así que entrados los años 90 funda Khantaros, su actual empresa.

Khantaros es una empresa familiar, que en la actualidad cuenta con unas doscientas colmenas y con una producción aproximada de 7.000 Kg por temporada. Además, el propietario-productor realiza tareas de asesoramiento a otros productores de la zona.

Actualmente, la empresa, posee como capital fundiario un terreno rural, un galpón y una sala de extracción; y además un rodado que lo utiliza para realizar las visitas al campo y la distribución de los productos.

Esta empresa destina alrededor del 90% de su producción al mercado interno. Su dueño nos señalaba “*siempre tratamos de colocar nuestra miel en el mercado interno, donde podemos aumentar los márgenes en relación con los precios que los acopiadores pagan, casi siempre inferior*”. La comercialización la realiza en la ciudad de Córdoba.

Además de miel, la empresa comercializa polen y material vivo. El primero no lo produce, sino que lo compra a terceros. Mientras que el segundo, sí es producido por la empresa, con el objetivo principal de la reposición de la mortandad invernal, crecimiento y por ultimo ventas.

La zona donde están ubicadas las colmenas, es en los departamentos de Río I y Río II. Las mismas tienen un rendimiento promedio de 40 kg/año.

3.2.6.2. Situación actual de la empresa

3.2.6.2.1. Análisis de los variables comerciales

Productos: la empresa actualmente ofrece al mercado tres tipos de productos, todos ellos derivados de la colmena.

Polen: este producto no es producido por la empresa. La misma compra pequeñas cantidades a otros productores y las vende en forma directa a los consumidores. Incide en un 3% aproximadamente en los ingresos brutos de la empresa. Su compra no es planificada y responde no obstante, a las necesidades urgentes de los clientes.

Material Vivo: este producto sí proviene de la empresa. Como se mencionó previamente, se venden los excedentes. Siguiendo el promedio histórico, tiene una incidencia en los ingresos brutos de 12% aproximadamente.

Miel: es el producto más importante ya que posee una incidencia del 85% en los ingresos brutos de la empresa.

Actualmente, se ofrecen dos marcas diferentes para la venta directa a consumidores:

El Tomillo: solo se comercializa esporádicamente en eventos y ferias de tipo artesanal. Su presentación es en frascos de PVC de 250g, 500g y 1 Kg

Su etiqueta cuenta con el nombre de la marca y dibujos que hacen referencias a antiguas vasijas. Además su tapa es envuelta por una cinta con una pequeña tarjetilla en la cual están descriptas las bondades del producto.

Khantaros: ésta es de comercialización corriente.

- Características generales: esta es una miel propia de la **región central** anteriormente descripta. La misma es una miel multiflora, de color ámbar. Se presenta en forma cristaliza, ya que los consumidores asocian esta característica con la pureza de la misma.
- Envases: los productos se presentan en envases de PVC con tapa a presión de 250g; 500g; 1kg; 4 kg y 10 kg
- Etiquetado: este aspecto en los productos de la empresa no es muy tenido en cuenta, debido a que su presencia es esporádica según las peticiones de los clientes. El mismo se realiza con unas impresiones con fondo de color, en la cual se puede conocer: la marca del producto; las características generales y propiedades del mismo.

Distribución: la distribución de los productos se realiza a pedido, para los tres productos. El dueño-productor y su familia son los encargados de realizar esta tarea. La misma se lleva a cabo mediante una camioneta que es de su propiedad.

En el caso de venta directa a consumidores, la miel se fracciona en los diferentes envases descritos anteriormente y se vende directamente a los mismos. Existen tres puntos de venta en los cuales se reciben los pedidos:

1. La casa del propietario: en este punto de venta el personal de contacto es su esposa, concentra el 60% de las ventas aproximadamente. Se encuentra ubicada en el barrio de Villa Esquiú.
2. Su lugar de trabajo: el propio dueño atiende a los clientes. Este punto posee un 20% de las ventas actuales.
3. La casa de su suegra: su suegra es el personal de contacto con los clientes. Este punto de venta contribuye con el 20% restante. Se encuentra en barrio San Vicente

En los puntos de venta 1 y 3, se advierte que los clientes se encuentran diseminados en las cuadras aledañas.

Precio: debido a los cambios que se produjeron en la economía de nuestro país a principios del año 2002, los precios actuales han sufrido variaciones de acuerdo a las fluctuaciones del tipo de cambio. Mas adelante se analiza con detenimiento esta variable. (*ver Situación actual de marketing*)

Comunicación: los únicos antecedentes en materia de comunicación realizados por la empresa son los siguientes:

- Asistencia a eventos y ferias artesanales realizadas en la ciudad de Córdoba y alrededores.
- Y existe una gran comunicación informal (boca a boca) con sus propios clientes.

Estas acciones realizadas tienen como objetivo poder hacer conocer la oferta de la empresa.

Debido a que los tres productos son diferentes en cuanto a su naturaleza, producción, competencia, consumidores y mercados en los que se desenvuelven; se consideró necesario realizar el presente trabajo sobre el producto miel, ya que el mismo es el que mayores beneficios aporta a la empresa como también el que más esfuerzos (tanto financieros como de planeación) demanda en la actividad de la misma.

3.2.6.3. Situación actual de marketing

En este punto se describirá el mercado y la posición que ocupa la empresa dentro del mismo.

Descripción de mercado:

No se puede obtener información precisa sobre el tamaño de mercado y menos aun como ha evolucionado el mismo. Por este motivo se procedió a la estimación de dicha información.

El mercado de miel fraccionada en la ciudad de Córdoba en los últimos años se estima en un volumen promedio cercano a los 260.800 kg (260.8 Tn) Su evolución ha sido favorable, observándose un incremento cercano al 9% desde 1996 hasta la fecha. Como se puede observar en la Figura 2, en el año 1999 se alcanza la cima de crecimiento y luego comenzó a decrecer.

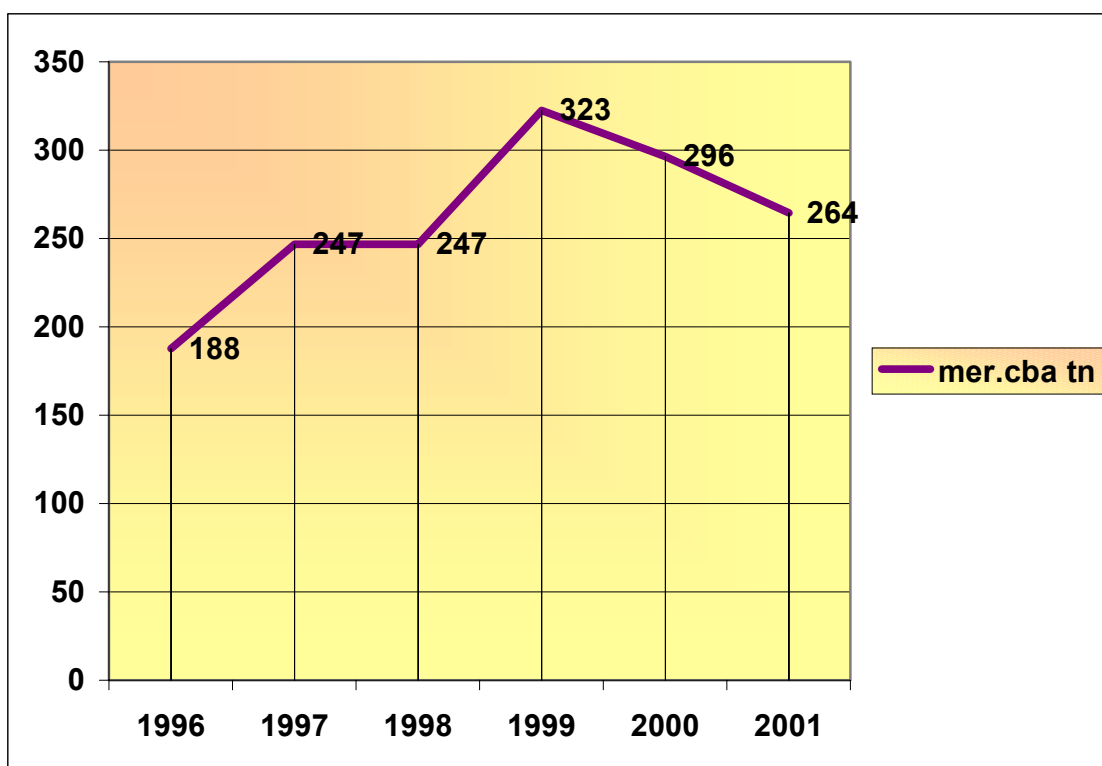


Figura 2. Volúmenes comercializados en la ciudad de Córdoba

Esto en cuanto a volúmenes se refiere. Para conocer los montos en dinero es necesario que explicar algunos fenómenos que deben considerarse para el análisis.

Precios: hasta enero de 2002 existía, en Argentina, la política cambiaria que establecía una paridad entre el dólar y la moneda local (\$1 = U\$S 1) A partir de esta fecha, tal política cambiaria se modificó pasando de un tipo de cambio fijo a uno flotante. Este fenómeno provocó un aumento en el Índice General de Precios y especialmente en la miel. Tal y como lo mencionamos anteriormente, alrededor del 90% de la producción melaria se exporta, su precio es fijado por el mercado internacional. Debido a esto, el precio de la miel acompaña los vaivenes que se producen en el tipo de cambio.

Aclarada esta circunstancia procedemos a analizar la situación. Este análisis se dividió en dos, antes y después de enero (cambio en la política cambiaria)

Comportamiento de los **precios** de *miel a granel* antes de enero:

Año / Mes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ENE	1,35	1,5	1,16	1,01	0,79	0,81
FEB	1,43	1,56	1,21	0,81	0,8	0,83
MAR	1,71	1,43	1,13	0,83	0,85	0,86
ABR	1,7	1,37	1,09	0,77	0,9	0,85
MAY	1,63	1,3	1,05	0,77	0,89	0,83
JUN	1,65	1,2	1,13	0,77	0,89	0,83
JUL	1,7	1,31	1,16	0,77	0,89	0,86
AGO	1,72	1,4	1,2	0,8	0,91	0,9
SEP	1,72	1,4	1,16	0,8	0,89	0,96
OCT	1,71	1,45	1,14	0,8	0,85	0,99
NOV	1,72	1,3	1,15	0,79	0,85	1,05
DIC	1,51	1,21	1,14	0,79	0,84	1,02
Promedio	1,63	1,37	1,14	0,81	0,86	0,90

Fuente: Bolsa de Cereales

Tabla 2. Comportamiento de precios. Elaboración propia.

Tal como puede observarse en la Tabla 2, los valores de la miel comercializada a granel han presentado un deterioro desde el año 1996 hasta 1999. Esta situación se produjo debido a las restricciones que sufrió nuestro país para acceder a los mercados extranjeros. Luego de 1999 el precio de la miel ha comenzado a ganar el terreno que perdió en los años anteriores. En lo que respecta a la miel fraccionada, se puede decir que no ha tenido una gran variación en los últimos años. Su precio se ubica (en promedio) en \$2.19 /kg.

A partir de la implementación de la *nueva política cambiaria*, los precios de la miel comenzaron a aumentar (tanto a granel como fraccionado) En la Tabla 3 se puede observar los valores que se registraron hasta el primer trimestre del año 2002.

Provincia	Precio \$/kg	Fecha de relevamiento
Buenos Aires	1,6	25-feb
Córdoba	1,8	13-mar
Entre Ríos	1,35	15-mar

Fuente: Delegaciones SAGPyA.

Tabla 3. Precio Bolsa de Cereales Semana del 19 de marzo: entre \$1.85 y \$2 /kg.

Con respecto a los precios de miel fraccionada observados - mediante el relevamiento realizado – en la ciudad de Córdoba, los valores medios oscilan entre \$3.5 y 10 / Kg(precio en góndola y final). Estos franja de valores comprende los precios de venta en los diferentes locales minoristas como también los valores que establecen los productores que venden en forma directa al consumidor.

La evolución del mercado ostentado por la empresa en los últimos seis años ha variado casi insignificativamente tal como puede observarse en la Tabla 4. Cabe considerar que los datos -con los que se realizaron los cálculos- son estimados, podemos concluir a partir de sus medias.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Porción de Mercado (%)	2.7	2.1	2.0	1.7	1.7	1,8

Tabla 4. Evolución del Market Share

Tal y como lo mencionamos anteriormente, la empresa posee una porción de mercado de 2.0 %. Con un volumen (promedio) comercializado de 5.000 kg de miel.

Revisión del producto:

A la hora de analizar los productos de la empresa, es preciso realizar una distinción. Se tomara a la miel a granel y fraccionada como productos diferentes, debido a la naturaleza (precios, competidores, etc) de los mismos. Sin embargo, la miel a granel no es utilizada como producto de la empresa sino que se la destina para hacer frente a deudas contraídas en la compra de insumos. Históricamente estos volúmenes han alcanzado en promedio, 1.5 toneladas aproximadamente. Es común en este sector, que los proveedores de materias primas sean a la vez acopiadores de miel, debido a esto ofrecen sus productos (madera, implementos varios, etc) y pactan su retribución en volúmenes de miel a pagar una vez concluida la temporada de cosecha.

La miel fraccionada que ofrece la empresa al mercado, no ha sufrido modificaciones – en los últimos años- con relación a su conformación. Este se debe principalmente a que el producto tal como es extraído de la colmena, es ofrecido al consumidor. Lo que se realiza es(un proceso de filtrado, decantación y envasado) un filtrado y envasado (lo que permite brindarle al consumidor un producto sin modificar sus características naturales, este hecho te diferencia en el mercado). En cuanto a precios, la empresa ha seguido los precios que se observaron en el mercado. Con un valor promedio a los \$2 antes de la devaluación, y un valor promedio a los \$4 posterior a tal fenómeno.

Competencia y Distribución:

Se debe aclarar que estos comercios configuran gran parte del **mercado formal** de comercialización de miel, por lo que muchas empresas y marcas, que representan una buena porción del mercado Cordobés, no serán analizadas en esta sección. En relevo se llevo a cabo en la primera quincena de abril.

- **Comercio: Chocolates Polo** (Nvo. Centro):

Este comercio se caracteriza por tener una clientela ABC1, clientes del shopping, quienes compran la miel para obsequiar. Esta característica de negocio hace que se comercialicen pocas unidades mensuales

Maria Silvina: este envase plástico no tiene, a diferencia de los otros productos, una apariencia artesanal.

Las etiquetas son en el primer caso con apariencia artesanal, hechas en una PC. Por otra parte en el caso de la marca Maria Silvina, la etiqueta tiene una apariencia industrial.

- **Comercio: Grandiet**

En la ciudad de Córdoba, hay trece locales.

Productos que comercializa:

- Miel Grandiet. Envase Plastico(sachet)	1000 g	\$4
	500 g	\$2.9
Envase Vidrio	1000 g	\$8.28
	500 g	\$5.88

La casa Grandiet tiene la particularidad de comercializar únicamente su marca (Miel Grandiet). Es un producto claramente orientado hacia consumidores del segmento ABC1 y C2. En un principio las edades de consumo variaban entre 30 y 60 años, pero ahora el rango de edades se ha ampliado hacia los jóvenes quedando conformado un rango de 15 a 60 años.

Se apunta a un cliente con un consumo diario, con dos usos principales: edulcorante y como dulce para untar.

Su estrategia se concentra en resaltar dos aspectos: la calidad de su miel, la cual es avalada por el doctor Sabag², y por otra parte la denominación de origen, por el hecho de ser de San Marcos Sierra.

La otra característica de esta marca son los precios, ubicados entre los mas competitivos del mercado.

En relación con el empaque el criterio de selección ha sido el de entregar el producto al menor costo, pero sin perder calidad. Por este motivo no se vende miel a granel en sus locales. Se está estudiando la posibilidad de lanzar un nuevo empaque de plástico con dosificador como los que hay en el mercado en la actualidad.

Por otra parte una parte de las ventas de Grandiet se destina a los Hipermercados. Los precios en los Hiper son mayores que en los locales propios. Los precios de venta en los Hiper son sugeridos, pero el aumento es de aproximadamente un 5-7%.

La fuerza de ventas es capacitada en cuanto a usos, propiedades nutricionales y beneficios de los productos que se comercializan en sus locales, por lo que se realizan acciones conjuntas con las otras actividades de marketing de la empresa, como por ejemplo las gacetillas al inicio de la temporada de invierno en la que el consumo aumenta sensiblemente.

Por otra parte esta empresa realiza actividades de comunicación en medios masivos:

- TV: un espacio en el noticiero del mediodía de Canal 12 de Córdoba, el cual se divide en dos secciones:

Salud: beneficios del consumo de miel, propiedades nutricionales, usos.

Cocina: recetas que incorporan a la miel como un ingrediente, fomentado el cambio de hábitos de consumo.

- **Comercio: Disco**

Existen 35 locales distribuidos en la ciudad. Disco comercializa sólo estas marcas en este momento, pero las mismas no se encuentran en todos los puntos de venta, ya que la oferta depende de la zona geográfica en la que se ubica el punto de venta.

Productos que comercializa:

- Bell's	env. Plast.	350 g	\$2.99
	env. Vidrio	500 g	\$3.75
- Yuspe.	Env. vidrio	470 g	\$5.43
		350 g	\$3.5
	env. Plast.	500 g	\$4.47
- Montesol.	env. Plast.	470 g	\$3.59

- **Comercio: Pan de Azúcar**

Este local se encuentra en pleno centro de la ciudad. Esta enfocado a clientes con poder adquisitivo alto y turistas. Al igual que otros locales, la mayoría de sus clientes no demandan los productos para consumo propio sino para obsequio.

Productos que comercializa:

- Kybalion.	Env. Ceram.	650 g	\$15
		400 g	\$10
- Don Raúl.	Env. Plast.	250 g	\$2.8

² Profesional reconocido en el mercado naturista de la ciudad de Córdoba, con presencia en medios masivos de Comunicación, siempre asociado a la marca Grandiet.

(San M. Sierras)

- Campos del Sur. Env. Vid	1000 g	\$7
env. Plast.	500 g	\$4.8
	250 g	\$3.5

En cuanto a los empaques utilizados se pueden describir:

Kybalion: comercializa con envases de cerámica. Los mismos poseen formas variadas y muy atractivas para los ojos de cualquier consumidor. La tapa esta sellada con la misma cera de las abejas.

Don Raúl: su envase es de plástico y solo tiene una pequeña etiqueta con los datos del establecimiento y la procedencia del producto.

- **Comercio: Gol**

Es un negocio que se encuentra dentro de las características de los denominados Express. Posee un surtido reducido, pero con marcas líderes.

Productos que comercializa:

- Gala. Env. Plast.	500 g	\$ 4.35
	250 g	\$ 2.25
- Maria Silvina. Env plast.	470 g	\$ 2.99

Los empaques utilizados se pueden describir como tal:

Gala: se presenta en envases de plástico con sus diferentes tamaños. No posee etiqueta adherida, sino que los datos estas impresos en el mismo envase.

- **Comercio: Mundo Verde**

Es una de las tantas pequeñas casas naturistas que se pueden encontrar en el centro de la ciudad de Córdoba.

Productos que comercializa:

- Los 2 zánganos. Bolsitas	1000 g	\$3.3
(sachet)	500 g	\$2

Este tipo de producto se comercializa en este punto de venta en envases de polietileno. Este tipo de productos es de consumo diario y por lo tanto buscan envases económicos.

- **Comercio: Miel Diet**

Este es otro comercio cuyo formato se asemeja al anteriormente descrito

Productos que comercializa:

- Los 2 Zánganos. Bolsitas	1000 g	\$4
	500 g	\$2.2
- Calandri. Bolsitas	900 g	\$7

La miel Calandri posee una presentación igual que el producto Los 2 Zánganos

- **Comercio: Spar**

En la ciudad de Córdoba se pueden encontrar alrededor de catorce puntos de venta. Los mismos comercializan todo tipo de productos pero con un surtido de marcas líderes y propias.

Productos que comercializa:

- La Mariana. Env. Plast.	500 g	\$3.39
(Sastre. Sta. Fe)		
- Kybalion. Env. Ceram.	650 g	\$6.99

- **Comercio: El Colmenar**

Uno de los dos locales se ubica en pleno centro de la ciudad. Se caracteriza por comercializar además de productos naturales como los demás comercios de este ramo, todos los productos de la colmena.

Productos que comercializa:

- Los 2 zánganos	c/env	1000 g	\$3.8
	S/env		\$3.3
- La Pradera			
- San Marcos			

En este comercio, se puede encontrar tres marcas de miel diferente. Pero la particularidad es que los productos pueden ser adquiridos en sus envases cotidianos y también a granel. Es decir, los clientes llevan su propio envase y solo pagan la recarga. De esta forma se pueden economizar los costos de los envases. Esta es una de las tendencias que se aproximan tal como lo mencionamos anteriormente.

- **Comercio: Hiper Libertad**

En este hipermercado, se puede encontrar solo dos marcas diferentes. De las cuales una es del propio comercio.

Productos que comercializa:

- Leader Price	Env.	1000 g	\$6.25
		500 g	\$3
- Montesol		250 g	\$2

Apreciaciones finales

En los distintos establecimientos relevados en la ciudad de Córdoba, se comercializan en total, alrededor de 20 marcas.

Al relevar los canales de distribución empleados en la ciudad, se comprobó que estos no establecen relaciones de medio y largo plazo con los proveedores (productores), si no que les evalúan en cuanto a precios y en algunos casos, estándares de calidad fijados por ellos mismos.

Teniendo en cuenta, que este producto no posee demasiado valor agregado y existe una diferenciación casi nula con los de cualquier competidor, la negociación con los

intermediarios se produce en relación con el precio. Esto provoca además, que el productor (proveedor) pierda un alto grado de control de su producto, con relación a la forma en que este llega al consumidor final.

Por último se distinguen tres tipos de comercio diferentes. Los “súper”, que abarca desde hipermercado hasta tiendas de descuentos, en los cuales los productos son adquiridos para consumo directo (propio del cliente); los “comercios naturistas”, en los cuales los consumidores también demandan la miel para consumo propio, pero lo hacen de forma mas específica. Los clientes piden productos de calidad o con alguna especificación especial. Y por último, las “casas regionales” cuyos productos son demandados, en su gran mayoría, para obsequiar, recuerdo, etc.

En síntesis, Argentina es el tercer productor mundial de miel de primera calidad, después de China y los Estados Unidos y desde 1997 ocupa el primer lugar como exportador con volúmenes que han superado las 80.000 toneladas anuales.

A lo largo de nuestro territorio, con una extraordinaria riqueza de variadas fuentes florales y las especiales condiciones climáticas de las principales regiones productoras, como la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe y La Pampa, favorecen a la apicultura como una actividad en franca expansión y sobre todo, con las posibilidades de producir mieles ecológicas o especiales.

Sin embargo, el consumo interno de miel es relativamente bajo, aproximadamente 200 gramos por hab./ año, en comparación al de los países industrializados del primer mundo, que en varios de ellos alcanza a los 2 kg./hab./año. Si bien el consumo local es relativamente reducido, ello no significa que el mercado interno no sea potencialmente atractivo.

Las principales causales de dicho consumo son las siguientes:

- Consumidor que desconoce las propiedades, los usos y los beneficios de la miel, además de no ser un país con tradición en el consumo
- Desconocimiento del consumidor de los subproductos de la miel y de la diversidad de productos que se pueden obtener.
- Inexistencia de acciones de promoción y difusión sobre los productos provenientes de la colmena.

A partir de esto se considera como punto fuerte de la actividad, la posibilidad de darle valor agregado al producto a través de distintos mecanismos de diferenciación. Para ello se propone desarrollar un Plan de Administración de Marketing que pueda establecer intercambios útiles entre la empresa y los consumidores y así convertir esta situación en una oportunidad de crecimiento.

Nuestra empresa, objeto de estudio, ha priorizado durante toda su actividad, una gestión enfocada sólo en aspectos de producción, relegando así los aspectos comerciales. Esta antigua filosofía de gestión *“se vende lo que se produce”* ha provocado un alejamiento de la empresa con respecto a su mercado. Esta *visión reactiva*, ha inducido a que la empresa sólo se contente con seguir las tendencias que el contexto le impone, reaccionando sólo para poder *defenderse*. Si bien el pensar los negocios desde la oferta hizo crecer la sociedad industrial, en la nueva economía el negocio solo existe si es definido desde la particular óptica de los deseos del consumidor

Por otra parte, y sin dejar de obviar la situación coyuntural por la que atraviesa la Argentina, creemos que la empresa posee potencial suficiente como para poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado interno.

3.3. Elaboración del plan de Administración de Marketing para la empresa productora de miel Khantaros

Un plan de marketing consta de una serie de etapas. Cada empresa introduce aquellas variaciones que le permiten adaptar tal esquema a las necesidades específicas de la misma. Según Lambin (1995), la responsabilidad del ejecutivo en este sentido, se centra en elaborar un documento que sea capaz, por si solo, de expresar con claridad, precisión y sin ambigüedades, los planes y programas a ejecutar y las razones de mercado que sustentan esas recomendaciones.

3.3.1. Misión de la empresa

“La misión de nuestra empresa es ofrecer productos de la colmena totalmente naturales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores; y a partir de esto poder transmitirles conocimiento desde la seriedad y la responsabilidad en el trabajo”

La definición de la misión de la empresa se trata de una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y precisa su sistema de valores.

Desde la lógica interna, toda empresa puede ser vista como un gran centro de procesamiento físico y simbólico que compra insumos en los mercados de materias primas, capitales, trabajo y tecnología para – luego de un proceso de transformación- vender los productos y servicios en los mercados de consumo final o intermediario. La esencia y el producto final del proceso es que su destinatario resulte satisfecho y con la repetición de la compra, realmente eternamente el ciclo (haciéndolo dinámico). Esta descripción permite visualizar la mecánica básica del funcionamiento empresarial, pero la imagen es aún incompleta. A esa gran línea de montaje le está faltando un propósito y una brújula que marquen el rumbo que tendrá la compañía. Esta brújula no puede consistir solamente en postular la **búsqueda de rentabilidad**, indistinguible del concepto de empresa en un sistema capitalista. Tampoco puede consistir sólo en la postulación de un objetivo supremo como la **creación de valor económico**, inseparable del concepto de empresa en una economía competitiva. El verdadero norte de una compañía radica en su **misión**, el propósito que, más allá de la búsqueda de rentabilidad y creación de valor, define el ámbito de los negocios y las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso.

3.3.2. Análisis de Situación

3.3.2.1. Análisis DAFO

Para conocer la situación en que se encuentra la empresa en la actualidad se recurrió al análisis *DAFO*.

Tal y como lo define Wilensky (1999), éste es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente. Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicitable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Para ello se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la empresa, y las oportunidades y amenazas que provienen del entorno.

Tales aspectos se resumen a continuación:

Amenazas

- ✓ **El efecto de la devaluación ha provocado un aumento del precio de la miel debido a que sigue el precio del dólar.** Esta tendencia, se ve agravada por las perspectivas negativas en este tema debido a la crítica situación económica del país. Los escenarios planteados por los expertos pronostican un dólar entre 5 y 20 pesos para Diciembre de del 2002.
- ✓ **El poder adquisitivo de la gente esta decreciendo debido a la crisis por la que atraviesa el país.** La inflación hasta el momento ha sido de mas de un 20%, y las estimaciones indican un escenario con un nivel de inflación de un 35%. El consumo ha disminuido sensiblemente en los últimos meses debido al aumento de precios de mas de un 100%. Esta situación se agrava con una tasa de desempleo creciente (actualmente en un 25%) y un nivel de salarios estabilizado y en muchos casos recortados.
- ✓ **Presencia de productos adulterados en el mercado.** Debido al bajo consumo y al bajo precio que cuentan los productos sustitutos (azúcar, dulces) y al desconocimiento por parte del consumidor de lo que es la miel pura, existe en el mercado un alto grado de mieles adulteradas. Sumado, además, al escaso control por parte del Estado nacional, provincial y/o municipal. Esta situación genera una competencia desleal que dificulta la inclusión de las empresas que trabajan acorde con las normas. Esta situación se ha ido revertiendo, ya que según las observaciones realizadas en la Ciudad (canales formales) se pudo detectar un muy bajo porcentaje de mieles adulteradas.
- ✓ **Bajas barreras de entrada y salida en el sector.** Debido a que la apicultura es una actividad que presenta barreras de ingreso y de salida bajas (la inversión es mínima y sólo se requiere capacitación), es relativamente simple incorporarse. La creación de barreras por medio de acciones de marketing es una alternativa poco utilizada en nuestro país, esto ha permitido entre otras cosas la aparición de intermediarios (fraccionadores) del mercado interno.

- ✓ **Elasticidad demanda ingreso positiva (Actual situación del mercado Argentino).** La miel es un producto que presenta una elasticidad demanda ingreso positiva. Es decir que su consumo depende en gran medida de los ingresos de la población. Como anteriormente se mencionó el ingreso real de la población ha disminuido sensiblemente, y las perspectivas no son favorables, por lo que el consumo esta tendiendo a la baja.

- ✓ **Poco control y bajo poder negociación con intermediarios.** Cuando se evaluó los canales de distribución empleados en la ciudad, se comprobó que estos no establecen relaciones de medio y largo plazo con los proveedores (productores), si no que los evalúan en cuanto a precios y en algunos casos, estándares de calidad fijados por ellos mismos.

Oportunidades

- ✓ **Lograr una mayor competitividad basándose en un mayor grado de integración.** Es necesario destacar que el sector se caracteriza por contar con pequeños productores atomizados en todo el país. En general un bajo porcentaje (alrededor del 5%) alcanza la unidad económica que les permitiría estar en condiciones de acercarse al mercado internacional.

- ✓ **Cambio de hábitos de consumo hacia productos naturales y sanos.** Esta tendencia contribuye a incentivar el consumo de la miel, un producto percibido como natural y puro (razón por la cual se lo asocia con canales como herboristerías y casas naturistas).

- ✓ **Incremento del uso de la miel por parte de distintas industrias.** La miel y los otros alimentos de la colmena han comenzado a utilizarse en diversas industrias como la de alimentos, la farmacéutica y la cosmética. Esta tendencia amplia los usos y la potencial demanda de la miel.

- ✓ **Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado (miel orgánica, origen botánico).** En los principales países consumidores se observa un incremento de la oferta de productos con distintos grados de valor incorporados: Denominaciones de origen, diferenciación por origen botánico, o calidad. En el caso del mercado interno, específicamente en la Ciudad de Córdoba, se observa una

diferenciación por denominación de origen en la miel de la región de San Marcos Sierra, con muy buenos resultados en cuanto a su aceptación

Fortalezas

- ✓ **Se encuentra en una zona en la que se producen mieles de excelente calidad y con un buen rendimiento por colmena.** Debido a que las unidades de producción se encuentran en la Zona Centro de la provincia, la empresa cuenta con un producto de muy buena presencia (percepción de los consumidores sobre mieles claras). Además de esto, los rendimientos son ligeramente por encima de la media.

- ✓ **Alta eficiencia en el manejo productivo, debido a la especialización de su dueño.** Dado el constante perfeccionamiento y capacitación del dueño.

- ✓ **Posibilidades de incrementar la producción.** Esto es una realidad del sector en el ámbito nacional, en el cual la empresa esta inmersa, debido a que Argentina presenta una tendencia creciente en el desarrollo de esta actividad.

- ✓ **Buena imagen de los clientes actuales.** Los clientes actuales, poseen una buena percepción de los productos que ofrece la empresa. Sostienen que los productos de la empresa son naturales.

Debilidades

- ✓ **Falta de información sobre el mercado interno.** No hay datos oficiales de ningún tipo sobre el mercado interno. Lo que dificulta cualquier análisis y la posibilidad de establecer lineamientos de acción.

- ✓ **Falta de visión estratégica clara.** Las diferentes acciones que realiza la empresa no están apoyadas en análisis previos. La intuición es la herramienta más confiable para la dirección de la empresa.

- ✓ **Productos pocos desarrollados:** no poseen diferenciación clara y que no pueda ser imitada por cualquier competidor. Lo que provoca poca fidelización del cliente para con la empresa.

- ✓ **La dirección no posee objetivos a medio y largo plazo.** En el manejo de la empresa no se observan el establecimiento de objetivos a medio y largo plazo, lo que dificulta la planificación y acciones correctivas.

- ✓ **Los recursos financieros son escasos.** La falta de recursos financieros condiciona, en cierta manera, las diferentes estrategias a seguir por la empresa.

- ✓ **Baja participación en el mercado.** La empresa posee un 2.1% del total del mercado de Córdoba.

- ✓ **Falta de acciones de marketing.**

Luego de enumerar los diferentes aspectos que condicionan el funcionamiento de la empresa, se realiza la *Matriz DAFO* para poder generar directrices alternativas viables. Luego se determinan cuales son aplicadas finalmente.

3.3.2.2. Matriz DAFO

	FUERZAS- F 1. Buena zona de producción 2. Eficaz manejo 3. Incremento de la producción 4. Buena imagen de clientes	DEBILIDADES- D 1. Falta de información de mercado 2. Falta de visión estratégica clara 3. Productos pocos desarrollados 4. Recursos financieros escasos 5. Baja participación de mercado 6. Falta acciones de marketing
OPORTUNIDADES- O 1. Cambios favorables en hábitos de consumo 2. Incremento de los usos de la miel 3. Aumento de demanda de productos con valor agregado 4. Aumento de competitividad por mayor integración	Lineamientos- FO 1. Hacer conocer los productos. 2. Educar a los clientes sobre bondades del producto 3. Reforzar imagen actual	Lineamientos- DO 1. Acciones de MKT focalizadas para incrementar el consumo 2. Desarrollar una oferta diferenciada por MKT
AMENAZAS- A 1. Incremento de precio de la miel 2. Baja del poder adquisitivo 3. Productos adulterados 4. Bajas barreras de entrada / salida 5. Elasticidad demanda ingreso positiva 6. Bajo poder de negociación con intermediarios	Lineamientos- FA 1. Desarrollar canales alternativos de comercialización 2. Fidelizar mediante acciones de marketing e imagen, para elevar las barreras de entrada	Lineamientos- DA 1. Identificar hábitos de consumo de los actuales clientes.

Tabla 5. Matriz DAFO

Una vez realizado este ejercicio, se procede a determinar el escenario futuro esperado para poder determinar cuales acciones son viables.

3.3.3. Pronósticos y Tendencias

3.3.3.1. Supuestos

Los supuestos constituyen una serie de estimaciones que se debe realizar sobre futuros comportamientos de variables que, muchas veces son ajenas al control directo de la empresa, pero que afectarán de manera favorable o desfavorable el medio ambiente, externo e interno, en que se desarrollarán sus actividades de marketing.

A continuación se desarrollan un conjunto de supuestos que resultan decisivos en la toma de decisiones de marketing. Estos supuestos sobre el desarrollo de eventos futuros le permiten al plan de marketing:

- Operar bajo **incertidumbre**
- Enfrentar la **ambigüedad y la paradoja**
- Carecer de un **modelo o solución única** y garantizada

La importancia de los supuestos radica en que constituyen un ingrediente imprescindible para la fijación de los objetivos del Plan de Marketing, ya que crean el marco general de condiciones y parámetros dentro de los que habrá que trabajar.

3.3.3.1.1. Escenario económico y social

Cabe destacar que este tipo de predicciones conllevan un **margen de error** muy alto, debido a la actual situación coyuntural que atraviesa nuestro país.

- Se estima que la inflación crecerá alrededor del 30 % para el 2002 y entre 35 y 40 % en el 2003.
- A partir del tipo de cambio flotante el dólar ha incrementado su valor a más de 3 pesos, tendencia que se espera continuará hasta ubicarse en un valor que oscilará entre 5 y 10 pesos hasta diciembre aproximadamente.
- La canasta familiar ha aumentado en un 30% (Fines de Abril). Se espera un aumento del 50% para el corriente año.
- La desocupación fue del 18,3% en Octubre 2001 y en la actualidad con pronósticos de un 30% o más. Se espera que esta tendencia continúe durante el presente año.
- El PBI Argentino disminuirá en un 10 a 15 % en el presente año (estimación del FMI). Para el próximo año, se estima una retracción del 3 % a un simple estancamiento. Así mismo, se tiene en cuenta los pronósticos realizados por otras entidades, y que consideran las variaciones en los diferentes sectores industriales. Tal como se muestra a continuación:

Estimaciones Sectoriales de Crecimiento

¿Cuánto espera que mejore el nivel de actividad de su Sector respecto de igual trimestre del año pasado?

SEGUN ACTIVIDAD SECTORIAL (en %)

SECTOR	2002.II	2002.III	N
Agro	-3.3	-2.7	17
Industria	-9.5	-6.7	44
Servicios Públicos	-22.1	-22.2	16
Financiero	-11.8	-11.4	41
Construcción	-11.4	-9.8	8
Comercio	-8.3	-1.9	17
Otros Servicios	-11.3	-9.6	72
Promedio simple	-10.6	-8.9	215

SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA

EMPLEADOS	2002.II	2002.III	N
0-20	-3.8	-1.0	38
20-100	-9.3	-3.8	28
100-500	-16.1	-14.6	44
500-1000	-8.2	-10.0	25
>1000	-12.3	-11.2	65

Tabla 6. Estimaciones Sectoriales de Crecimiento

Tal y como puede observarse en la tabla 6, el nivel de actividad disminuirá pero no en proporciones idénticas para todos los sectores. Según este informe del Centro de Economía Aplicada (2002), el promedio de crecimientos sectoriales es de -11% percibido para el segundo trimestre y de -9% esperado para el tercer trimestre. El agro, favorecido por la devaluación, es el sector que experimenta las menores caídas de actividad. Las microempresas (0 a 20 empleados) y el Comercio también muestran caídas significativamente menores al promedio de los sectores.

Así el agro disminuirá en promedio un 3% para el segundo y tercer trimestre del 2002. Por otra parte, y considerando el tamaño de la empresa, la disminución de la actividad será en promedio del 2.4% para el mismo periodo.

- La situación de default financiero en la que ha entrado nuestro país ha contribuido a restringir el acceso al crédito en el ámbito público y privado. Esta situación se mantendrá por tiempo indefinido.

- Continúa la tendencia hacia productos naturales y relacionados con la vida sana.

3.3.3.1.2. El Mercado

- Los precios de la miel comercializada en la ciudad de Córdoba se han incrementado en mas de 100% aproximadamente (Abril).
- La restricción del crédito para los empresarios Pymes se acentuará, por lo que una expansión a gran escala se hace improbable.
- No se tienen estimaciones precisas, pero se puede afirmar que el poder adquisitivo de la población continuará decreciendo, contribuyendo a una muy probable disminución de la demanda de miel.
- En líneas generales, se espera una reducción de la producción de algo mas del 20% con respecto al año anterior.
- Se espera un aumento de las exportaciones debido a las condiciones de tipo de cambio.

3.3.3.1.3. La empresa y sus productos y servicios

- Se acentuará la compra de miel en empaques más económicos.

3.3.3.1.4. La competencia

- Muchos de los productores que comercializan en el mercado interno dejarán de hacerlo para enfocarse en el mercado externo, ya que se ven favorecidos por el tipo de cambio.

3.3.4. Objetivos del Plan de Marketing

Luego del diagnóstico del sector y de la empresa, se deben fijar los objetivos del Plan Estratégico de Marketing.

Los objetivos son fundamentalmente los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. Y son siempre la solución a un problema o una oportunidad de mercado. En definitiva, el objetivo es aquel resultado que permite cerrar la brecha entre la situación actual y un estado futuro deseado.

En primer lugar se considera necesario, abordar los aspectos internos de la empresa para poder, a continuación, realizar una integración de los objetivos que quiere alcanzar la misma. Lo anteriormente mencionado hace referencia a que la empresa no considera al marketing como una **filosofía de gestión**. Por ello, consideramos se deben destinar todos los esfuerzos hacia la consecución de este **objetivo general**.

Los objetivos a alcanzar fueron los siguientes:

A largo plazo:

- Establecer relaciones con el 80% de los clientes actuales para convertirlos en clientes vitalicios
- Crear una conciencia de marca

A corto plazo:

- Conocer las características principales de los clientes actuales de la empresa en un plazo de seis meses.
- Establecer perfiles según características de los clientes en el plazo de un año.
- Conocer la tasa de fidelidad actual
- Mantener el nivel de ventas para el presente año

3.3.5. Estrategia

Según Wilensky (1997), una estrategia es un sistema de percepción y análisis de posibilidades, así como una visión de la realidad que va mas allá de lo observable. *El estratega, en lugar de salir a la calle a correr a todos los sospechosos, se sienta en un sillón a tocar el violín, fumar en pipa y usar sus pequeñas “células grises”. Esto no implica que “el general” no deba salir a la “trinchera”, sino que cuando sale, debe hacerlo con una correcta percepción del escenario.* Así, la clave estratégica es advertir cuál es en realidad el escenario más relevante para el negocio y preparar a la empresa para enfrentarlo.

En el marco de lo anteriormente citado, se deduce el **escenario actual** en el cual se encuentra inmersa la empresa Khantaros, el cual se puede sintetizar en los siguientes aspectos:

- Existe una **relación empresa – mercado**, debido a que no existe un conocimiento de marcas por parte de los consumidores, sino de empresas/ productores.
- **Mercado de Volumen.** Los productores buscan mayores beneficios aumentando la producción, ya que en gran medida son aceptantes de precios.
- **Ventaja competitiva en costos.**
- **Barreras de entrada casi nulas.** Las mismas son de índole económicas.
- Enfoque de **producto físico.** Si existe algún tipo de diferenciación, las mismas son en cuanto a aspectos tangibles del producto.

A partir de la Estrategia de Marketing se pretende alcanzar un escenario con las siguientes características:

- La **relación** en este caso es **marca – producto**, ya que el mercado tiene conciencia de la existencia de marcas diferenciables.
- **Mercado de diferenciación.** El productor busca maximizar sus beneficios aportando mas valor que el del simple producto físico.
- **Ventaja competitiva en posicionamiento.**
- **Barreras mentales.** Las barreras de entrada ya no son económicas, sino en la percepción de valor por parte de los consumidores.
- Enfoque de **producto imaginario.** Además de la diferenciación por características físicas, se busca diferenciar el producto por aspectos intangibles.

Cabe aclarar que estos escenarios planteados son simplificaciones de la realidad. Esta presentación intenta plantear a la empresa Khantaros un rumbo a seguir, para alcanzar el objetivo general anteriormente citado. Mas allá de que el escenario meta planteado se presenta como ideal, su principal valor radica en orientar permanentemente las *acciones de la empresa* para tal fin.

3.3.6. Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia comercial supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización.

Las acciones comerciales estarán orientadas hacia:

- Características del producto
- La relación con el cliente
- Comunicación del producto

En cuanto a las **características del producto**, podemos destacar:

3.3.6.1. Etiquetado

La etiqueta cumple diversas funciones. En el nivel más elemental la misma identifica al producto o marca. Otra función que puede cumplir es la de graduar al producto. De esta forma, la miel por ejemplo, puede clasificarse según su origen botánico. La etiqueta podría describir diferentes aspectos acerca del producto: Establecimiento productor, origen, fecha de producción, su contenido, como usarlo, etc. Por último la etiqueta podría promover el producto mediante una gráfica atractiva.

Por lo anteriormente mencionado, a partir de la implementación del plan, se etiquetarán todos los envases que se comercialicen. La información que se incluirá en el etiquetado es la siguiente:

- Denominación y marca del alimento
- Establecimiento elaborador y razón social del mismo.

- Ingredientes según su peso, de mayor a menor, excepto que se trate de un alimento con un único ingrediente.
- Contenido neto
- Fecha de vencimiento.
- Modo apropiado de uso y precauciones a tener en cuenta.

La elaboración del etiquetado se realizará mediante:

Impresión Offset: 10.000 etiquetas. 9 x 5. \$840. (cuatro colores)

Cabe destacar que este presupuesto se realizó sobre un *diseño estándar* de cuatro colores, con medidas de 9 centímetros de largo y 5 centímetros de ancho, en Offset. Este presupuesto no contempla el re-diseño de la etiqueta actual, ni otras variaciones que pudieran existir en cuanto a tamaños, colores, tipo de papel, etc., las cuales ocasionarían variaciones en los precios.

3.3.6.2. Empaque

En cuanto al empaque del producto es necesario precisar algunas alternativas que se evaluaron a partir de las tendencias observadas en el análisis.

Cabe destacar, que solo en este caso se realiza esta aclaración, debido a que las alternativas consideradas eran totalmente contrapuestas.

Por una parte, tanto las tendencias como los supuestos de mercado nos indican que el empaque es utilizado como un atributo susceptible de ser modificado para reducir los costos y así poder absorber, en cierto grado, el incremento en el precio final. De esta manera, algunos productores y comercios venden miel a granel y *recargan* los envases que ya han sido adquiridos.

En este sentido, se consideró esta alternativa, no solo para poder reducir los costos, sino que para poder realizar alguna acción de fidelización a partir del envase. De esta forma, nos aseguraríamos que los clientes vuelvan a comprar nuestra miel.

Pero como contrapartida, se consideraron los aspectos expuestos por el propietario. El mismo señala que: “...con este sistema se corre el riesgo de afectar la calidad del producto, ya que son los consumidores los que deben encargarse de la higiene del envase..”. Si surge algún inconveniente, se hace difícil poder determinar, si el problema esta en el envase o en la miel propiamente dicha.

Otra alternativa estudiada fue la de implementar un empaque tipo sachet, el cual ha sido observado en varios comercios de la ciudad. Pero para esto, se debe realizar una inversión en una maquina para realizar el proceso de envasado *termo sellado*, inversión que la empresa no esta en condiciones de realizar.

Por otra parte, las acciones de marketing se orientaran a la **relación con los clientes**:

3.3.6.3. Base de Datos

Una forma de conocer a los clientes es mediante el desarrollo de una *base de datos*. Esta base de datos tiene por finalidad el identificar los mejores clientes, como así también sus preferencias y hábitos de consumo. A partir de ello desarrollar estrategias para satisfacerlos.

El objetivo de una base de datos no es vender el producto, sino construir una relación con los clientes para que éstos repitan su compra. Para fomentar estas **relaciones**, se debe averiguar quienes son nuestros clientes y construir una base de datos que no solo contenga nombres y direcciones, sino también información individual como:

Historial de compras

Composición familiar

Capacidad de compra

Ocupación de los miembros de la familia

Intereses familiares e individuales para el tiempo de ocio

Respuesta a la publicidad directa

Medio de comunicación preferido

A partir de esto se debe desarrollar un método para el intercambio de información con los clientes: Se debe destacar que cualquier contacto con el cliente se convierte en una

oportunidad para hacer preguntas que aporten mas información a la base de datos, como así también para proporcionarles información técnica sobre los productos o servicios y hacer que se alegren de haberla solicitado. Para ello, es fundamental la capacitación del personal de contacto de la empresa, en función de la información buscada en cada momento del desarrollo de la base de datos.

Además las bases de datos permiten determinar quienes son nuestros clientes preferenciales y trabajar para conseguir su **fidelidad**.

También se puede desarrollar un perfil de cliente y utilizarlo para clonar los mejores clientes. Este perfil debe servir como guía para modificar nuestras estrategias de marketing con el fin de alcanzar nuevos segmentos de mercado. Como puede percibirse, una base de datos comienza a brindarnos una valiosa información que debemos fructificar.

Para el desarrollo de la base de datos se utilizará como soporte, una planilla de cálculo - Microsoft Excel -, la cual está actualmente a disposición del dueño. Por otra parte, el dueño de la empresa tiene acceso a una PC, por lo que el costo de desarrollo de la base de datos se limitará al valor de las horas utilizadas por él mismo para tal fin, las cuales no serán consideradas en el presupuesto de éste plan.

La realización de la base de datos, exige personal que este capacitado para la creación, el manejo y el mantenimiento de tal herramienta.

3.3.6.4. Capacitación del personal de contacto.

Una vez desarrollada la base de datos, se necesitará personal que este en condiciones de recabar la información que alimenta a la misma. Debido a que cualquier contacto con el cliente se convierte en una oportunidad para obtener la información buscada, se debe capacitar al personal que se encuentra en cada uno de los puntos de venta. Como se indico anteriormente, los puntos de venta son el lugar de residencia del propietario, el de la suegra y el lugar de trabajo del propietario.

Así, la carga de datos en el software se realizará después de haber recolectado la información. De esta manera, las tres personas encargadas de tal acción serán: el propietario para el punto de venta *lugar de trabajo*; la suegra para el punto de venta en su residencia y por último la mujer del propietario que lo hará en su propia residencia. Estas tres personas, se

manejarán con una planilla impresa en la cual se llenará con los datos recolectados, para después volcarlos a la base de datos.

Esta acción de capacitación tiene como objetivo la familiarización del personal con las herramientas de recolección. Como mencionamos anteriormente cada contacto es una oportunidad que no debe desaprovecharse.

3.3.6.5. Sondeo de clientes

La encuesta se realizará a partir del tercer mes del inicio del plan. Con esto se pretende obtener información de los clientes actuales para luego poder realizar acciones orientadas a satisfacer sus necesidades. De esta forma, este sondeo contribuye para poder concretar un **intercambio fluido con los clientes.**

Los aspectos más relevantes que se consideraran para la elaboración del sondeo son los siguientes:

- Hábitos de consumo
 - Frecuencia de compra
 - Cantidad comprada
 - Lugar de compra
 - Motivos de compra
 - Proceso de compra
 - Usos del producto

- Tasa de fidelidad actual

- Preferencias
 - En cuanto al producto (color, sabor, etc.)
 - Empaque
 - Distribución
 - Precios
 - Acciones de comunicación

- Sugerencias

Este sondeo se realizará en dos etapas y se instrumentará mediante cuestionario. El mismo será confeccionado de forma que pueda recabar la información pertinente. A partir del tercer mes, a cada cliente que compre el producto se le entregará un cuestionario, que deberá ser devuelto con la siguiente ocasión de compra. Para obtener un porcentaje de respuesta significativo, se sorteará un producto para el hogar (electrónico, electrodoméstico, etc) entre los cuestionarios recepcionados. De esta forma, se busca motivar a los clientes a responderlo.

Luego, a los nueve meses de iniciado el plan, siguiendo este mismo proceso se realizará la segunda etapa.

Presupuesto: se realizarán 300 encuestas en cada etapa, por lo que se necesitarán hacer 600 copias. Se estima un presupuesto total de \$560 para esta acción.

Finalmente, se aumentarán los esfuerzos en la **comunicación entre la organización y el cliente**. Para ello llevarán a cabo las siguientes acciones:

3.3.6.6. Publicidad

Kotler señala que, muchos productos de consumo nuevos fracasan cada año no porque sean débiles, sino porque llegan al mercado sin una distribución ni emoción. Las compañías deben preocuparse por algo más que hacer buenos productos: deben posicionar cuidadosamente los productos en la mente del consumidor. Uno de los instrumentos para lograr tal fin, es la publicidad.

La publicidad consiste en formas no personales de comunicación dirigidas mediante patrocinio pagado.

El primer paso consiste en establecer los objetivos de la publicidad. Los mismos pueden clasificarse en cuanto a su propósito de informar, persuadir o servir de recordatorio.

En el caso de Khantaros, los *objetivos de informar* son los siguientes:

- Informarle al mercado meta acerca de un producto nuevo
- Crearle una imagen a la compañía
- Recomendar nuevos usos para un producto

En cuanto a los *objetivos de persuadir*:

- Crear preferencia de marca
- Cambiar la percepción que tienen los consumidores de los atributos del producto

Para cumplimentar los *objetivos de recordar*:

- Recordarles donde comprarlo
- Mantenerlo en su mente en las temporadas que no lo usen
- Mantener el producto en el primer lugar de la atención.

Para la concreción de los objetivos anteriormente mencionados, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

3.3.6.7. Campañas de educación

Estas campañas tienen como finalidad, hacer conocer la oferta de la empresa, informando al consumidor sobre las propiedades, valor nutritivo, posibles usos, y bondades de la miel. Por otra parte, se busca crear una asociación entre los beneficios mencionados y la marca “Khantaros”.

Para ello las campañas se realizarán en dos etapas. La primera se llevará a cabo mediante la entrega de folletos (1500 unidades) en las zonas de influencia de los diferentes puntos de venta – ocho cuadradas a la redonda del punto -. Esta campaña se realizará a los 6 meses de iniciado el Plan, por lo que se contará con información sobre los clientes actuales. Esto permitirá personalizar los envíos a los mismos.

El folleto incluirá información relacionada con el producto, sus características, propiedades, tabla comparativa con productos sustitutos (aporte nutritivo), etc. Presupuesto: \$120 (impresión y papel).

Además, los folletos se distribuirán embolsados - Polietileno de cristal sellado en los cuatro extremos- para evitar todo tipo de deterioro que pudieran sufrir en esta etapa. Presupuesto: \$120. (Hernán Editorial Encuadernación: presupuesto telefónico: 4891810)

La segunda etapa consiste en la entrega de recetas a los clientes actuales. Se realizará con una periodicidad de 2 meses, con el fin de fomentar el uso de la miel. La misma se llevará a cabo en tres partes, cada una con 300 ejemplares (escala de grises, papel folleto en color)

con un presupuesto total de: \$72. A diferencia de la etapa anterior, en ésta, los folletos serán entregados en el punto de venta a medida que los clientes se acerquen a comprar.

Además de los costos incurridos en cada etapa, se debe considerar el costo de emplear a personal para la distribución de los folletos de la primera. Presupuesto total: \$60

3.3.6.8. Acciones publicitarias

Las acciones publicitarias estarán orientadas como soporte de las campañas de educación. De esta manera, lo que se pretende es que los individuos que reciban los folletos correspondientes, los asocien con la marca Khantaros.

Para tal fin se utilizarán dos medios diferentes según la ubicación de los puntos de ventas. Así, para la zona de San Vicente (punto de venta de la suegra), se realizará mediante la revista Desde Aquí. Esta es una revista barrial que circula por la zona aledaña a tal barrio.

En lo que respecta a la zona de Villa Esquiú (punto de venta propietario), la publicidad se realizará mediante la compra de un espacio de 4 *10 en la revista El Editor. Esta es una revista con una tirada de tres mil ejemplares mensuales, y circula por el barrio Jofre Norte y alrededores. El presupuesto para tal acción es de \$320.

Por otra parte, se colocará un Cartel con la siguiente inscripción: “Aquí Miel Khantaros”, en cada uno de los puntos de ventas. Presupuesto de esta acción: \$500.

3.3.7. Presupuesto

Según Kotler (1989), para un mismo nivel de presión de marketing, la demanda de mercado será más fuerte en periodo de prosperidad y más débil en periodo de recesión.

En nuestro caso en particular se ha pasado de un escenario de estancamiento y recesión a un escenario de recesión profunda, por lo que para mantener un nivel de demanda, los gastos de marketing deberán aumentar.

En este sentido, y considerando que la empresa en la actualidad no realiza gastos en marketing, proponemos determinar la cantidad de dinero que se destinará para alcanzar la finalidad antes mencionada. Para ello utilizaremos como herramienta el siguiente esquema.

Planeación de utilidades meta	
1. Pronóstico de mercado total	210.000 Kg.
<i>Mercado actual (264.000 kg) *tasa crecimiento esperada</i>	
2. Pronóstico de porción de mercado	2.4 %
3. Pronóstico de volumen de ventas	5.000 Kg
4. Precio promedio	\$ 4/ Kg
5. Estimación de ingresos por ventas	\$ 20.000
6. Estimación de costos variables	\$ 1. 241
7. Estimación del margen de contribución	\$ 13.795
8. Estimación de costos fijos	\$ 7.720
9. Objetivo de utilidades	\$ 0
10. Cantidad disponible para marketing	\$ 6.075

Como puede observarse en el cuadro precedente, se espera mantener el nivel de ventas con respecto al año anterior. Pero tal meta nos proporcionará la oportunidad de aumentar nuestra porción de mercado. Esto se debe principalmente, ha que se espera que el mercado interno de miel se reduzca. Ante esta situación, Khantaros debe mantener los clientes actuales, mantener su consumo e incluso aumentar los usos.

3.3.8. Análisis de riesgo y planificación de lo imprevisto

La utilidad de la planificación estratégica esta constantemente en tela de juicio. Esto se debe a que con buenas condiciones de estabilidad la misma funciona bien; cuando hace frente

a incertidumbre mayores, turbulencias, cambios inesperados de mercado se mira con recelo las previsiones de ingreso y costo formulados a nivel estratégico. En este sentido, y dado el escenario planteado anteriormente, es necesario contar con una herramienta que contemple las debilidades de la planificación.

Según Lambin, la fragilidad de un plan estratégico, depende de dos tipos de criterios: por una parte de la **importancia del riesgo**, la cual es función: a) de la sensibilidad de los resultados del plan a una desviación de los valores previstos para los factores claves b) de la probabilidad de que sobrevenga esta desviación; y por otra parte el **grado de control** ejercido por la empresa sobre los factores claves.

Estos dos criterios se representan bajo la forma de una matriz tal como se observa en la Figura 3, en la cual se situaran los factores claves del plan estratégico. Estos se definieron teniendo en cuenta las debilidades, amenazas y supuestos de mercado a los cuales esta expuesta la empresa.

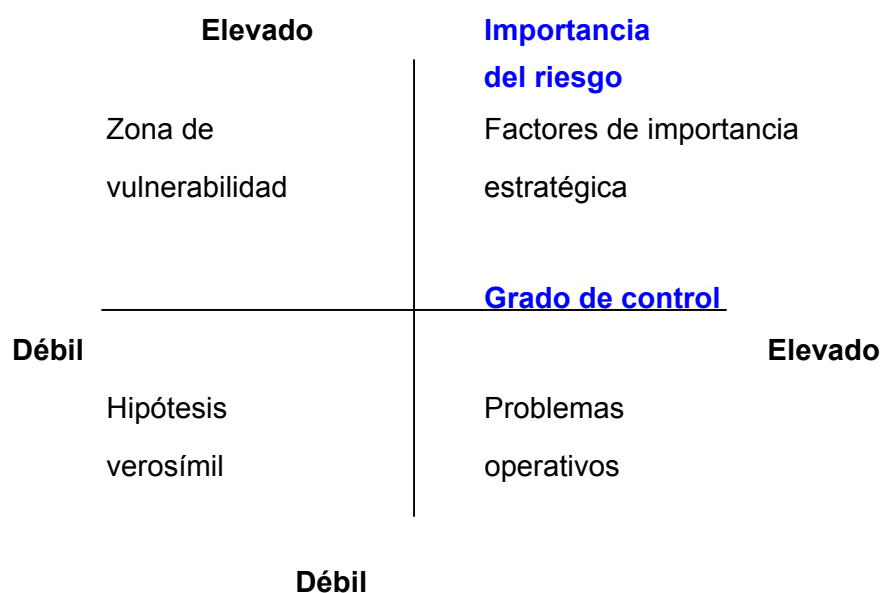


Figura 3. Matriz de Análisis de Riesgo

La **zona de vulnerabilidad** es la que requiere una atención particular, ya que de aquí es de donde pueden provenir las amenazas más difíciles de anticipar y que, si son repentinas, constituyen una “crisis” para la empresa. Es por estos puntos sensibles, por lo que la empresa tendrá interés en desarrollar estrategias alternativas para estar dispuesta a reaccionar.

Por lo tanto los factores claves considerados son los que se ubican en esta zona. Estos se describen a continuación:

Inflación

Poder adquisitivo

Precio de la miel

Escasez de productos en el mercado interno

Los problemas o cambios inesperados harán su aparición en el entorno y provocarán crisis, sorpresas estratégicas. Una crisis se caracteriza por los cuatro elementos que siguen:

- El acontecimiento se presenta de golpe y es inesperado
- Plantea problemas para los que la empresa no tiene ninguna experiencia anterior
- La incapacidad de reaccionar rápidamente produce pérdidas financieras o de oportunidad
- La respuesta es urgente y ni puede gestionarse rápidamente por las instancias y procedimiento habituales.

Todo cambio brusco que afecte a su desarrollo requiere la elaboración de un plan de recuperación o reorientación. Por tal motivo, la elaboración de un plan de urgencia tiene como objetivo permitir una reacción rápida en caso de sobrevenir acontecimientos inesperados cuya incidencia puede ser grave para la empresa.

Identificados los factores claves, se procede a realizar un sistema de vigilancia y de señales de alarma basado en parámetros.

Así, para cada factor se asignará un parámetro que indique hasta qué punto se está trabajando sobre lo previsto y cuándo se producen desviaciones.

En cuanto a la inflación, en lo *supuesto de mercados* se contempló que sería de hasta 35 % para el corriente año, y del 40% para el 2003. En caso de sobrepasar este pronóstico, se deberá acudir al plan de urgencia diseñado.

De la misma manera, y en cuanto al poder adquisitivo, si la canasta familiar aumenta por encima del 50% previsto, se deberán tomar decisiones correctivas.

Como se mencionó anteriormente, la miel es un commodities y en este caso su precio es determinado por la demanda y oferta internacional. En este sentido, si el precio del dólar se incrementa por encima de los \$ 10 previstos, deberán considerarse las alternativas de oportunidad de tal situación. Es decir, ¿conviene seguir vendiendo en el mercado interno?

En colación con lo anterior, existe la probabilidad de que se produzca desabastecimiento del mercado interno por la oportunidad de exportar obteniendo una mayor rentabilidad.

Plan de urgencia

Definidos cuales serían las desviaciones que se pueden producir en la implementación del plan, se desarrolló un plan para hacer frente a la crisis.

En este sentido, y debido a que los factores considerados como los de mayor vulnerabilidad poseen estrecha relación, proponemos un plan conjunto; suponiendo que la desviación de un factor produce la desviación de los demás.

Antes, es preciso hacer unas consideraciones. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades. Lo que se presenta a continuación intenta reflejar, en cierta manera, estas dos circunstancias: **la visión de lo inmediato vs. la visión de mediano y largo plazo.**

Si el precio del dólar sobrepasa la barrera de los \$10; el nivel de salarios (tanto públicos como privados) permanece congelado; el nivel de inflación deteriora el poder adquisitivo de los consumidores locales de tal forma que dejan o restringen el consumo de miel; y además – por el aumento del dólar- el sector comienza a ser *competitivo* (en cierta forma) en el mercado internacional, entonces se deberán considerar dos alternativas cruciales.

Por un lado, se debe considerar la duración de la *rentabilidad de exportar*. Es decir, si dejar de hacer todo lo que se estaba haciendo en el mercado interno y comenzar a comercializar en el mercado externo, es una alternativa que puede mantener estabilidad de la empresa en el largo plazo. Además en este sentido debe contemplarse cómo puede ser afectada dicha *rentabilidad* por los *riesgos y costos* de entrar en un mercado que no es el habitual o que no se conoce con la profundidad que se conoce al mercado interno.

Por otra parte, esta decisión estaría en oposición del objetivo general de este plan. Este hecho nos obliga a replantearnos situaciones como: en el largo plazo, ¿quienes serán los que venden miel en el mercado interno? Si esta realidad del entorno comienza a mejorar, ¿cual será nuestra relación con los clientes?; ¿estarán los clientes esperándonos para volver a comprarnos fielmente? Es entonces cuando entra la idea del valor vitalicio de los clientes.

El valor vitalicio de un cliente se define como la contribución a los gastos generales y a los beneficios que aporta dicho cliente durante el tiempo que hace compras a nuestra empresa. En una actividad, como en nuestro caso, que cuenta con repetir ventas es importante calcular cuánto tiempo van a seguir las personas siendo nuestros clientes, cuánto compran al año y qué beneficios y gastos generales representan sus compras. Para conocer estas respuestas, la utilización de la base de datos es vital.

Conociendo cuál es la cantidad de **personas que dejan de comprar, las que siguen comprando y el tiempo por el cual lo hacen**, estaremos en condiciones de poder determinar el valor de los clientes. Debido a que no es el alcance en este trabajo desarrollar la teoría de cómo calcular tal valor, proponemos que se consulte el texto completo de Marketing de Base de Datos.

Por último y haciendo referencia a la primer alternativa, se podrá considerar cómo se afectaría las utilidades futuras en caso de abandonar a nuestros clientes actuales para comenzar a comercializar en el mercado externo. Es decir, ¿van a venir la mayor parte de las ventas a largo plazo de clientes **externos o internos**?

En síntesis, lo que se planteó es que, de producirse cualquier tipo de sorpresa se determinará qué alternativa afecta menos la estabilidad y supervivencia de la empresa en el medio y largo plazo.

Este procedimiento no impedirá que sobrevengan circunstancias absolutamente inesperadas, pero permitirá reducir las consecuencias de los riesgos importantes que son, para muchos, en realidad identificables.

3.3.9. Control de la estrategia

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

Por otra parte, las compañías deben revisar críticamente su eficacia global de mercadotecnia. Ya que en ésta área la obsolescencia rápida de las estrategias y programas es una posibilidad constante. Según Kotler (1989), cada compañía debería reevaluar periódicamente su enfoque global del lugar de mercado, usando una herramienta conocida como:

Auditoría de Marketing

Una auditoria de marketing es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, objetivos, estrategias y actividades de mercadotecnia de una compañía con el fin de determinar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de mercadotecnia de la empresa.

En el caso de la empresa en estudio, la auditoría comprenderá un diagnóstico que cubra el ambiente en que se desenvuelve, su sistema interno y las actividades específicas. Para ello se utilizará un cuestionario, para el que se adjunta (ver anexos) un modelo que sirva como guía para su desarrollo.

La auditoria normalmente debe ser dirigida por un elemento externo objetivo que sea relativamente independiente del departamento de marketing. La auditoria de marketing debería dirigirse periódicamente – en este caso se recomienda que el plazo no exceda los 2 meses – y no sólo cuando hay crisis.

Finalmente el auditor deberá desarrollar un conjunto de resultados y recomendaciones (acciones correctivas a corto y largo plazo) con base en esta información. La empresa decidirá que recomendaciones tienen sentido y como y cuándo implantarlas.

En síntesis, la empresa –objeto de estudio- esta orientada hacia el ofrecimiento de productos naturales para contribuir a mejorar el nivel de vida de los consumidores.

El desempeño de sus características interiores, tanto debilidades como fortalezas, está condicionado por un escenario con un gran nivel de turbulencia. Esto se debe a la situación por la atraviesa el país desde hace ya mas de un año.

Por otra parte, y además de los supuestos de mercado que se han contemplado, se considera posible la formulación de objetivos que sean capaces de convertirse en resultados en un plazo establecido.

Así, el plan establece objetivos y acciones que están orientadas hacia la reformulación de las características del producto; la relación del cliente y la comunicación. Estos objetivos, tienen un fin implícito, el cual pretende contribuir para *que el marketing comience a ser una filosofía de la nueva gestión.*

La implementación se llevará a cabo, en su gran mayoría, por el personal actual con que cuenta la organización. Por lo que solo se debió reasignar actividades que logren la concreción de las acciones.

Debido a que el entorno en el cual esta inmersa la empresa es demasiado hostil, fue necesario considerar la realización de un plan que analice los riesgos y contemple las posibles desviaciones. De esta manera, se pretendió darle al plan un grado de flexibilidad necesaria para no comprometer, en cierta medida, su viabilidad futura.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, se debe hacer referencia a la situación que se padece en Argentina desde hace ya más de un año. La crisis político económico en la cual la Argentina se encuentra inmersa, comenzó a agudizarse durante el último trimestre del año 2001, llegando a su pico más alto, transcurrido el primer trimestre del presente año. Esta crisis afecta evidentemente (aunque en diferentes medidas) a todo el sector productivo de la economía. Como

consecuencia de esto, el panorama que se avecina es meramente pesimista, y por un plazo difícil de establecer.

Por otra parte, podemos alegar que ante todo lo acontecido, se otorgó objetividad al trabajo para desarrollar los objetivos planteados en su inicio.

Así, después de realizados los todos los diagnósticos y análisis necesarios se puede, a partir del presente trabajo, arribar a las siguientes conclusiones:

- Las pequeñas empresas del sector apícola, en su gran mayoría, no expresan de forma clara y sistemática las estrategias a seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo.
- Las estadísticas sobre el consumo interno de miel, están en constante tela de juicio. Estas cifras no son fidedignas, debido a su complejo método de cálculo.
- La empresa en estudio, posee características que la ubican dentro de la clasificación “*empresa-mercado*”, debido al bajo conocimiento de marcas por parte de los consumidores. Esta particularidad es típica de los negocios que operan en *mercados de volúmenes*, caracterizados por obtener ventajas en costos, barreras de entrada al sector muy bajas (casi nulas) y un enfoque de *producto físico*, basado en diferenciaciones por aspectos tangibles del producto.
- Con este plan, se demuestra la posibilidad de abandonar la relación de negocio anteriormente mencionada para establecer una relación “*marca- producto*”, típica de los *mercados de diferenciación*. Éstos se caracterizan por poseer una ventaja centrada en la percepción de los consumidores (posicionamiento); en donde existen barreras de entrada que ya no son económicas, sino sobre percepciones de valor.
- La principal ventaja de esta nueva relación radica en crear una conciencia de marca entre los consumidores.
- Además de lo explicitado, este trabajo establece un ambicioso reto, el de cambiar la filosofía de gestión llevada adelante por la empresa; para que el plan aquí desarrollado, no pase a ser una simple herramienta o táctica de gestión;

sino el principio de una nueva forma de vida para la empresa. Esto se debe a que Khantaros, ha priorizado durante toda su actividad una gestión enfocada solo en aspectos de producción, relegando así los aspectos comerciales. Esta antigua filosofía de “*se vende lo que se produce*” ha provocado el alejamiento de la empresa con respecto a su mercado; induciéndola a contentarse con seguir las tendencias que el contexto le impone, reaccionando solo para *defenderse*.

- En el plan propuesto, las acciones a realizar se orientan hacia:
 - ♦ **Las características del producto;** atendiendo a atributos tales como el etiquetado y envase.
 - ♦ **La relación con el cliente;** para ello se atendieron aspectos tales como Base de Datos; Capacitación de personal de contacto y Sondeo de clientes.
 - ♦ **La comunicación:** para posibilitar ese intercambio necesario para la concreción de los objetivos. En este sentido se realizan Campañas de educación y acciones publicitarias concretas

- Por ultimo, en este trabajo final de carrera, se fundamenta los cambios a realizar tanto en lo inmediato (por medio de su plan de acción), como también en el largo plazo, dejando sentadas las bases para cambiar la forma de gestionar a dicha empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. Libros y Revistas utilizados

Bianchi, Enrique (2001). Marketing Internacional. Apuntes de cátedra. Universidad Blas Pascal. Córdoba. R.A.

Chetochine, G.; (1994); Marketing Estratégico de los Canales de Distribución; Ed. Granica. Francia

Hughes, A. (1995); Marketing de Base de Datos; Ed. Inforbook's.

Kotler, P. (1989); Mercadotecnia, Tercera Edición; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Kotler, P. (1996); Mercadotecnia, Sexta Edición; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Lambin, J. J. (1994); Marketing Estratégico, Tercera Edición; Ed. Mc Graw Hill. Francia

Macagno, Roberto (2001) Planificación, Organización y Administración Comercial. Apuntes de cátedra. Universidad Blas Pascal. Córdoba. R.A.

Miquel S.; Bigne E.; Jean Pierre Levy; Cuenca A.; Miquel M^a J. (1997); Investigación de Mercados; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Schmeichel, Norah. (1999) Como hacer Investigación de Mercado. Revista Mercado 3 (1): 159-166

Wilensky, A.; (1997); Políticas de Negocios: Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos, Tercera Edición; Ed Macchi. R.A.

Wilensky, A.; (1999); Como hacer un plan de marketing. Revista Mercado 3 (1): 159- 165

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Recursos Renovables de la Provincia de Córdoba (Abril 1994) La inserción de Córdoba en una actividad de constante crecimiento. Publicación Extensión N° 3.

Situación de la apicultura Argentina (1998); Revista Los Lirios N° 23: 35-39

5.2. Documentación Electrónica

- Sitio especializado de apicultura mundial.2001**
<http://www.apiservices.com/countries/argentina.htm> [Consulta: diciembre 2001]
- Portal Agropecuario 2001.** <http://www.e-campo.com/sections/> [Consulta: Diciembre de 2001]
- Revista Apicultura.** 2002. El bajo consumo de la miel en Argentina.
<http://www.apicultura.com.ar/> [Consulta: 18-3-02]
- Portal Agropecuario** 2002 Publicación de información agropecuaria
<http://www.megaagro.com/> [Consulta: Febrero de 2002]
- Portal Agropecuario** 2002 Publicación de información agropecuaria
<http://www.agropuerto.com/> [Consulta: marzo de 2002]
- Tranquera Abierta 2002.** Publicación de información agropecuaria
<http://www.tranqueraabierta.com.ar/> [Consulta: Marzo de 2002]
- Revista Apícola de México** 2002. Información Apícola de México.
<http://www.netcall.com.mx/abejas/> [Consulta: Marzo de 2002]
- The International Bee Research Association.** 2002. Información sobre el mercado internacional de miel <http://www.cardiff.ac.uk/ibra/index.html> [Consulta: Noviembre de 2001]
- Evento de Apimondia del Año 2001 en Sud África.** 2002. <http://www.apimondia2001.com/> [Consulta: 19-2-02]
- Sitio de Internet de información agropecuaria 2002** <http://www.agrototal.com.ar> [Consulta: diciembre de 2001]
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.** 2002. Información oficial sobre el mercado Apícola Argentino; Cadena de la miel.
<http://www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/apicola>. [Consulta en diciembre de 2001; enero, febrero y marzo de 2002]
- Consejo Federal de Inversión 2001.** Situación Económica de la apicultura. http://www.cfired.org.ar/esp2/sectores/apicola/f_api.htm [Consulta Febrero de 2002]
- Portal especializado en apicultura 2001** <http://www.apicultodo.com> [Consulta en Diciembre de 2001]
- Portal agropecuario 2002.** Publicación de información agropecuaria.
<http://www.agroconnection.com> [Consulta 10-12-01]
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria 2001**
<http://www.inta.gov.ar/apinet/la/index.htm> [Consulta en diciembre de 2001]

Sitio Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba 2002. Estadísticas <http://www.cba.gov.ar> [Consulta: Febrero de 2002]

INDEC 2002 Encuesta Permanente de Hogares. Información de prensa. <http://www.indec.mecon.gov.ar> [Consulta: 20-3-02]

Revista Mercado 2001. Informe Mercado- Ac Nielsen. Radiografía del consumo en Argentina Informe Mercado. Hábitos y tendencias. <http://www.mercado.com> [Consulta: 22-11-01]

Portal especializado en apicultura 2002. Consumo de miel. Presente y Futuro. Visión del National Honey Board. <http://www.gestionapicola.com> [Consulta: 7-3-02]

Revista Los Lirios 2002. El desafío de darle valor a la miel. <http://www.apicultura.entupc.com> [Consulta 7-3-02]

Diario Clarín 2002 No hay otra salida que arreglar con el FMI. <http://www.clarin.com.ar> Consulta: [19 de Mayo 2002]

Universidad del CEMA. Centro de Economía Aplicada Encuesta de Opinión. 2002. II <http://www.cema.edu.ar> [Consulta: 2-5-02].

ANEXOS

