

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

EMPRESA CONSUCAMPO S.A.S

INTEGRANTE No. 1 DEYBY CARTAGENA LONDOÑO

INTEGRANTE No. 2 MARIA ISABEL LOPEZ MUNERA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015



EMPRESA CONSUCAMPO S.A.S

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

INTEGRANTE No. 1 DEYBY CARTAGENA LONDOÑO

INTEGRANTE No. 2 MARIA ISABEL LOPEZ MUNERA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Magister en Dirección de Mercadeo- Investigador de Mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

## DEDICATORIA

Yo Deyby dedico este trabajo a las personas que siempre han creído en mi capacidad de crecer.

A Dios por estar siempre presente siendo un todo.

A mis padres, Gloria y Álvaro, por su constante lucha, por su paciencia y por los valores inculcados en mí. Y por último, a mi novia y amigos, que han acompañado mi proceso en este año

Yo María Isabel, dedico este trabajo a mis padres María Eugenia Múnera y José Delio López, mi abuela Margarita

Correa por su ayuda incondicional a lo largo de mis estudios. A David Restrepo por ser mi compañero de sueños y ayudarlos a ejecutar.

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar agradecimientos a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

Alejandro González, nuestro asesor de trabajo de grado, por su tiempo, disposición, la claridad y practicidad en todo el proceso.

Institución Universitaria ESUMER y los docentes que con sus herramientas y conocimiento aportaron a nuestra formación en la especialización Gerencia de Mercadeo.

Nuestros compañeros de clase que con sus aportes e intervenciones enriquecieron más nuestros conocimientos.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN .....	15
RESUMEN EJECUTIVO .....	19
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	21
1.1. Justificación del plan .....	21
1.2. Reseña histórica de la empresa.....	24
1.3. Definición del sector en que compete la empresa.....	26
1.4. Reseña histórica del sector .....	31
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO .....	34
2.1. Definición / revisión de la misión.....	34
2.2. Definición / revisión de la visión.....	34
2.3. Definición / revisión valores corporativos.....	34
2.4. Estrategia competitiva de la empresa .....	35
3. MARCO TEORICO .....	36
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio) .....	36

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.....	43
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo.....	43
3.2.2. Investigación de mercados.....	50
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	64
4.1. Determinación de los factores claves de éxito.....	64
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	65
4.4. Análisis al interior del sector industrial.....	67
4.4.1. Estructura del mercado en que se compete.....	67
4.4.2. Análisis de los competidores.....	68
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas.....	70
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.....	71
4.6. Mapa de productos y precios.....	72
Tabla 10. Mapa de productos y precios.....	72
4.7. Análisis del cliente y del consumidor.....	73
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	74
5.1. Ficha técnica.....	74
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación.....	75
5.3. Definición del problema/oportunidad.....	75
5.4. Objetivos de la investigación de mercados.....	75

5.5. Metodología aplicada .....	76
5.6. Limitaciones .....	76
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación.....	76
5.7.1. Información socio demográfica .....	77
5.7.2. Resultados generales .....	77
5.7.3. Comentarios puntuales.....	78
5.8. Conclusiones de la investigación.....	79
5.9. Recomendaciones de la investigación .....	85
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	86
6.1. Objetivos del plan de mercadeo .....	86
6.1.1. Objetivos de ventas.....	86
6.1.2. Objetivos de servicio .....	86
6.1.3. Objetivos de mercadeo .....	86
6.2. Formulación de las macro-estrategias .....	87
6.3. Formulación de las estrategias .....	88
6.4. Formulación del plan táctico .....	89
6.5. Presupuesto del plan de mercadeo.....	91
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo .....	92
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES .....	93

7.1. Requerimientos para la implementación del plan .....	93
7.1.1. A nivel de estructura .....	93
7.1.2. A nivel de recursos .....	93
7.1.4 a nivel de cultura organizacional .....	93
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	94
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES .....	97
BIBLIOGRAFIA .....	98
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	101
ANEXO 2. GRAFICAS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO .....	108



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales 20 países medidos por el rendimiento de la producción 2001-2005-2010.....	41
Tabla 2. Determinación de los factores claves de éxito - CONSUCAMPO S.A.S .....	64
Tabla 3. Análisis de las fuerzas del entorno externo - CONSUCAMPO S.A.S .....	65
Tabla 4. DOFA.....	66
Tabla 5. Análisis al interior del sector industrial .....	67
Tabla 6. Competidores directos .....	68
Tabla 7. Competidores Indirectos .....	69
Tabla 8. Fuerzas Competitivas.....	70
Tabla 9. Estructura Comercial y de mercadeo participantes en el sector .....	71
Tabla 10. Mapa de productos y precios .....	72
Tabla 11. Análisis del Cliente y del consumidor .....	73
Tabla 12. Ficha técnica de la investigación .....	74
Tabla 13: Macroestrategias.....	87
Tabla 14. Formulación de las estrategias .....	88
Tabla 15. Macroestrategia relacionada con la variable: producto .....	89

Tabla 16. Macroestrategia relacionada con la variable: precio.....	89
Tabla 17. Macroestrategia relacionada con la variable: promoción .....	89
Tabla 18. Macroestrategia relacionada con la variable: servicio .....	90
Tabla 19. Macroestrategia relacionada con la variable: plaza - ventas.....	90
Tabla 20. Presupuesto plan de mercadeo .....	91
Tabla 21. Punto de equilibrio plan de mercadeo.....	92
Tabla 22. Indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	94

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Regiones que cultivan Aguacate en Antioquia. DUQUE (2012). Foto Juan Antonio Sánchez. Grafico Departamento de infografía.....	22
Ilustración 2. Esquema de los principios básicos de BPA. Jaramillo, J.; Rodríguez, V. P.; Guzmán, M.; Zapata. M.; Rengifo, T. (2007).....	36
Ilustración 3. Izquierda arriba: planta de aguacate 3 meses. Derecha arriba: árbol de aguacate aproximadamente 10 años de edad. Izquierda abajo: flores del árbol del aguacate. Derecha abajo: diversos tipos de aguacate. CORPOICA (2008).....	39
Ilustración 4. Colombia, participación departamental en la producción de aguacate 2010. AGRONET (2011).....	40
Ilustración 5. Destinos de las exportaciones colombianas en 2011. DANE-DIAN. DANE (2012).....	42
Ilustración 6. Proceso de Investigación de Mercados. Crear Empresa (2012) .....	55

## GLOSARIO

**Buenas prácticas agrícolas (BPA):** Conjunto de prácticas para el mejoramiento de los métodos convencionales de producción agrícola haciendo énfasis en la inocuidad del producto para asegurar su buena condición fitosanitaria y reducir los riesgos de contaminación biológica, química y física, con el menor impacto de las prácticas de producción sobre el medio ambiente, la fauna, la flora y la salud de los trabajadores.

**Certificación:** Procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas o lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización nacional o internacional.

**Certificación de BPA:** Procedimiento por el cual un organismo de certificación reconocido se asegura que un proceso de producción agrícola se ajusta a lo dispuesto en un reglamento nacional o internacional sobre Buenas Prácticas Agrícolas.

**Certificado de BPA:** Documento expedido por un organismo de certificación, para hacer constar que un proceso de producción de frutas y hortalizas y hierbas aromáticas cumple con las especificaciones de normas o reglamentos nacionales o internacionales.

**Hass:** son los nombres comunes del fruto de *Persea americana* pertenecientes a la variedad "hass", originada a partir de una semilla de raza guatemalteca, es la variedad más cultivada a nivel mundial.

**Investigación de mercado:** es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos.

Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

**Impacto ambiental:** Impacto positivo o negativo que ejerce el hombre o los procesos agrícolas sobre el ambiente, suelos, agua, o el aire.

**Plan de Mercadeo:** es un instrumento que permite orientar la gestión comercial de la empresa y alinear a todos sus actores, en busca alcanzar y definir las estrategias y las tácticas de acción para lograr esos objetivos.

**Posicionamiento:** es el lugar que ocupa un producto o marca en la mente del consumidor.

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BPA: Buenas prácticas agrícolas

CRECE: Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales

CORPOICA: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario

NTC: Norma Técnica Colombiana

SAC: Sociedad de Agricultores de Colombia

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

TLC: Tratado de Libre Comercio

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para posicionar a la empresa CONSUCAMPO S.A.S en el gremio aguacatero, muy enfocado a las normas para la exportación de este cultivo.

El sector hortofrutícola de Colombia se encuentra en una posición muy interesante, puesto que cuenta con unas condiciones ambientales y agrológicas muy favorables que permiten generar condiciones para obtener cosechas a lo largo del año, lo cual se traduce en un elevado potencial productivo.

El aguacate es la quinta fruta tropical más importante en el mundo, medida en términos de volumen y área cultivada. Colombia en 2010 fue el quinto mayor productor mundial de aguacate Hass y encuentra en este producto gran potencial exportador. (Vega, 2012)

A pesar del gran potencial del aguacate como producto exportable, el país no ha podido consolidarse como un exportador neto. Dos aspectos que influyen en este fenómeno son: la alta demanda interna de otras variedades, Lorena, Collin Reed y Reed, que obliga a la importación en ciertas temporadas del año, especialmente desde Ecuador y Venezuela; así como la falta de prácticas agrícolas apropiadas que dificultan el acceso a los mercados internacionales, en especial de Estados Unidos y los países de la Unión Europea, que son los mayores demandantes en el mercado mundial.

En este segundo aspecto es donde CONSUCAMPO S.A.S quiere posicionarse como la empresa líder en suplir esta necesidad en el gremio, con un equipo técnico y humano altamente calificado e innovando en el sector aguacatero.



## ABSTRACT

After knowing and doing an analysis in agriculture, CONSUCAMPO S.A.S has detected an opportunity to raid and position in the region of Eastern Antioquia as one of the top consulting firms in agricultural techniques in the production of avocado, through service assessment and implementation of GAP.

For this reason the company decided to conduct a market research enabled him to formulate marketing strategies through some goals. These marketing plans is focused on achieving position the brand and generate remembrance within the target market, allowing the growth and strengthening of the company, allowing it to adapt to the constant dynamics of the sector and stay ahead of your competitors to also have the possibility to generate innovative services.

Through strategic analysis, the sector studied, companies Viveros Arangro and Terravocado as the most representative competitors were analyzed and Monopolistic Competition and market structure in which the company competes established. Also a relationship with each of the variables of the marketing mix product, place, promotion, price and service was introduced.

Thus resolved a conclusive quantitative research, through a personal survey of 25 avocado growers in eastern Antioquia, enabling them to ascertain their current state of avocado production relative to the GPA certification and degree of interest that would in certificated. The findings and results of this research will be the main tool for the development of a strategic formulation that allows the company to achieve its objectives.

Finally it is recommended to implement the strategic marketing plan for which it was necessary to develop performance indicators allowing generating control and efficiency in implementation.

Keywords: positioning, avocado, good agricultural practices and export.

## RESUMEN EJECUTIVO

Después de conocer y hacer un análisis en el sector agropecuario, CONSUCAMPO S.A.S ha detectado una oportunidad de incursionar y posicionarse en la región del Oriente Antioqueño como una de las mejores empresas de asesoría en técnicas agrícolas en la producción de aguacate, a través del servicio en asesoría e implementación de las BPA.

Por esta razón la empresa decide realizar una investigación de mercados que le permitirá formular estrategias de mercadeo a través de unos objetivos propuestos. Este plan de mercadeo está enfocado en lograr posicionar la marca y generar recordación dentro del mercado objetivo, lo que permitirá el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, permitiéndole adaptarse a la dinámica constante del sector y estar por delante de sus competidores para tener además la posibilidad de generar servicios innovadores.

A través de un análisis estratégico, se estudió el sector, se analizaron las empresas Viveros Arangro y Terravocado como los competidores más representativos y se estableció la competencia monopolística como la estructura de mercado en la que compite la empresa. Además se propuso una relación con cada una de las variables del mix de mercadeo producto, plaza, promoción, precio y servicio.

Es así como se resolvió realizar una investigación cuantitativa concluyente, por medio de una encuesta personal a 25 productores de aguacate del oriente antioqueño, que les permita conocer su estado actual de producción de aguacate con relación a la certificación BPA y el grado de interés que tendrían en certificar sus predios. Los

hallazgos y resultados de esta investigación serán la herramienta principal para la elaboración de una formulación estratégica de la empresa para el logro de sus objetivos.

Por último se recomienda poner en marcha el plan estratégico de mercadeo para lo cual fue necesario desarrollar indicadores de gestión que permitían generar control y eficiencia en su ejecución.

Palabras Clave: posicionamiento, aguacate, buenas prácticas agrícolas y exportación.

## **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

### **1.1. Justificación del plan**

En el sector agrícola se presentan muchas deficiencias en el manejo agronómico del cultivo y la comercialización del producto. Debido a estos problemas, el país no ha podido ofrecer productos competitivos que cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos por los compradores, aspectos determinantes dentro del comercio de productos agrícolas. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario emprender acciones para desarrollar un plan de producción de hortalizas enfocado a consolidar sistemas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), acorde con la tendencia mundial de producción más limpia, que permitan cumplir con los preceptos de sostenibilidad y el manejo ecológico de los sistemas agrícolas, buscando la sostenibilidad, la rentabilidad y la competitividad del sistema de producción y, además, de acceder a los mercados externos.

En el caso del cultivo del aguacate Hass, es obligatorio cumplir la norma de Buenas Prácticas Agrícolas para acceder a mercados internacionales, lo que significa mejores precios y ser más competitivos en el gremio. Solamente el 34% de los predios productores del país están certificados en BPA por el ICA. (Ministerio de agricultura, 2013). Actualmente en Colombia se producen 5.500 hectáreas de aguacate Hass, de estas 2.300 están en Antioquia (en El Retiro, La Ceja, Guarne, San Vicente, Rionegro, Marinilla, Sonsón, Abejorral y Jardín). (Grafica 1), 2.000 en el Tolima y 420 hectáreas en Cauca. Colombia ocupa el cuarto puesto en producción de aguacate con 18.774 hectáreas sembradas para una producción de 200 mil toneladas (6% de la producción mundial),



En lo corrido del 2014, Antioquia ha exportado cerca de 50 toneladas de aguacate Hass a Europa, cifra que podría llegar a 5.000 toneladas si los productores cumplieran con ciertos estándares, como estar certificados. No obstante, para este año se prevé que el Departamento producirá unas 6.000 toneladas.

Otra gran preocupación es la insuficiencia de fincas certificadas, hay problemas de admisibilidad en mercados del exterior, los cuales tendrán que solucionarse; de ahí la gran esperanza que representa este proyecto. (UN, 2014)

El siguiente plan de mercadeo se plantea como una herramienta para identificar las razones por las que los aguacateros no implementan en sus cultivos las prácticas BPA e indagar sobre aspectos fundamentales que permitan sensibilizarlos frente a su implementación y que este sirva para que la empresa se prepare en atender la demanda originada y las demás variables de mercadeo involucradas, realizando una investigación de mercadeo real.

De esta forma posicionar a CONSUCAMPO SAS, convirtiéndola en la mejor alternativa de la región para la asesoría de los agricultores que quieran certificar sus predios en las BPA. Los resultados arrojados por la investigación de mercados permitirán ofrecer un servicio personalizado de alto nivel técnico para la solución de las necesidades de las empresas agrícolas y cultivos en desarrollo, logrando una verdadera transformación según las necesidades de nuestros clientes en el ámbito de las certificaciones agrícolas.

## 1.2. Reseña histórica de la empresa

La empresa se inició con el nombre de GREEN FARM en el 2011, con la comercialización para agricultores de un abono orgánico a base de ruminaza y porquinaza, con este producto como base, se hizo parte del programa CRECE de la gobernación de Antioquia, donde se elaboró el plan de negocios y mercadeo. Además, se participó de varias ferias comerciales de emprendedores, donde se mostró el producto y observó el impacto que generaba tanto en productores como en amas de casa (para las cuales también estaba dirigido el mercado). Por otro lado la empresa perteneció al programa del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) donde fue beneficiada con asesorías para seguir en creciendo.

Luego de iniciar con la venta de este abono orgánico, se decide agregar al portafolio de productos el servicio de asistencia técnica, debido a que los inversionistas eran profesionales en la agronomía y se vio la necesidad de fortalecer las ventas con un servicio más personalizado.

A medida que se conoció más el gremio de los agricultores y sus empresas, se comprendió la importancia que tienen los registros y los certificados que proporciona el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), dichos reconocimientos conllevan a una mejor calidad en los productos agrícolas y por tanto, a una expansión del mercado. A finales del 2013 se formaliza CONSUCAMPO S.A.S, ofreciendo a los productores implementación de las normatividades y reglamentaciones exigidas por el ICA, el cual es el mayor ente regulatorio del agro en el país.



Los primeros clientes que tomaron los servicios fueron plantuladeros, razón por la cual, la empresa se especializó en la implementación de la resolución ICA 970. Paralelamente, se siguió realizando la comercialización del abono orgánico, enfocándose en primera instancia a amas de casa residentes de conjuntos cerrados ubicados en la Ciudad de Medellín, donde se promocionaba el insumo para las plantas caseras puerta a puerta.

En principio el abono orgánico que se comercializó no tenía ningún tipo de registro ICA y debido al crecimiento como implementadores de la normativa, la empresa se vio en la obligación de obtener un proveedor con tal registro. De esta forma en el año 2014, floreció Frigorgánico dentro del portafolio de productos, este insumo está elaborado también a base de ruminaza y porquinaza, pero es incluso de una mejor calidad.

En la actualidad (2014), CONSUCAMPO S.A.S, se desenvuelve exitosamente en el plano de la implementación de la resolución ICA 970 para plantuladeros, principalmente en el oriente antioqueño (serían los primeros plantuladeros certificados en el departamento); se está impulsando cada vez más este servicio a través del ICA y charlas con todos los viveros y plantuladeros de la zona.

En la parte de Buenas Prácticas Agrícolas; CONSUCAMPO S.A.S tiene un programa propuesto para realizar charlas y capacitaciones para sensibilizar a los agricultores sobre la importancia de esta norma para la exportación del aguacate, obtener mejores precios y que su cultivo sea más competitivo. En lo transcurrido de este año, se han realizado reuniones con la Gobernación de Antioquia, Hass de

Colombia, la cadena del aguacate y el ICA, con el fin de establecer alianzas para proyectos de certificación en la zona.

Además de las asesorías técnicas y especializadas que ofrece CONSUCAMPO S.A.S, se tiene un abono orgánico en presentación de 2 kilogramos, que se está comercializando a amas de casas de la Ciudad de Medellín.

### **1.3. Definición del sector en que compete la empresa**

El Sector Agropecuario, cumple una función estratégica dentro de la economía nacional debido a la riqueza que se encuentra en los campos, y a las fuentes de divisas provenientes de las exportaciones de diversos productos. Se puede tomar como ejemplo la experiencia de países desarrollados los cuales toman al sector agropecuario no solamente como una producción de alimentos, de materias primas y generador de divisas para fomentar el desarrollo de otros sectores, sino como un elemento importante dentro del desarrollo económico global, considerándolo no solo como aquel tradicional y simple sector primario, sino como una actividad de gran impacto socio-económico.

El sector agropecuario ha sido un renglón representativo dentro de la balanza comercial del país, ya que de éste forman parte exportaciones tan representativas como el café, las flores, el banano, entre otros. Basada en información gremial y de gobierno, SAC (2003), estimó para el año 2012 un crecimiento en el valor de la producción agropecuaria, en pesos de 2005 (2.4%), nivel ligeramente superior al crecimiento registrado en 2011(2.1%) e igualmente superior al promedio de los últimos cinco años (1.2%).

Este crecimiento se atribuye al desempeño de la mayoría renglones pecuarios, que en conjunto alcanzaron un aumento del 2.9%, aportando 1.2 puntos porcentuales al crecimiento. La mayor dinámica se observó en la agricultura de ciclo corto, con una tasa de crecimiento del 4.0%, mientras en la de ciclo largo el crecimiento fue de tan solo el 1.8%. (SAC, 2014)

En Colombia por la gran variedad de climas y terrenos, la agricultura se caracteriza por los cultivos tecnificados por región de caña de azúcar, café, flores, algodón, plátano, banano, maíz, arroz, papa, yuca, entre otros. Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. Sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla. Los principales destinos de las exportaciones de estos productos son: Países Bajos, Alemania y Bélgica. Por preferencia en el consumo, pasamos de tener acceso de 233 millones de consumidores en 2002 a 1.200 millones de consumidores en 2010. (Proexport, 2014)

### **Panorama situacional**

El ministerio de agricultura ha venido implementando Buenas Prácticas Agrícolas para tomar consideraciones de responsabilidad con el medio ambiente y social que es un elemento clave para el desarrollo del sector en Colombia. Para esto el gobierno nacional ha implementado una serie de actividades que fomenten la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas en los cultivos del país para poder entrar a mercados internacionales, los cuales exigen una serie de normas y certificaciones. En el 2009 a partir de la Norma Técnica Colombiana NTC 5400 el ICA pone en marcha la Resolución ICA 4174, por

medio de la cual se reglamenta la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas en la producción primaria de frutas y vegetales para consumo en fresco.

Los agricultores que han aplicado las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) manifiestan en sus experiencias que estas certificaciones les han permitido ser más competitivos en los mercados nacionales y les permitirá estar preparados para competir en los internacionales que se abrirán a partir de los nuevos TLC. En Colombia son pocos los productores certificados en BPA, según las cifras del ICA no alcanza el 2% de todos los productores de Colombia; pero desde las instituciones nacionales se quiere impulsar este modelo, con la firme intención de ver un crecimiento en el porcentaje de cultivos certificados. A nivel del mercado internacional, estas buenas prácticas también se han convertido en elementos fundamentales del mercadeo, cada vez más los clientes internacionales exigen que el producto se haya dado en buenas condiciones para ser consumidos, preguntando por las condiciones ambientales, sociales, laborales etc.

Para soportar esta intención se creó el COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE BPA conformado por: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Departamento Nacional de Planeación – ICA – CORPOICA – SENA - Otras: PROEXPORT, CENICAFE, ANALDEX, SAC, IICA, ICONTEC y CCI. (JARAMILLO, RODRÍGUEZ, GUZMÁN, M., & RENGIFO, 2007)

### **Situación Del Mercado**

En la situación actual del país, en el sector agrícola es cada vez más agresivo y los empresarios agrícolas no se quieren quedar atrás. Por esta razón nace la búsqueda de

herramientas o alternativas que les permita tener un factor diferenciador ante sus competencias y tener una fortaleza para una demanda cada vez más exigente.

Estas son algunas de las situaciones encontradas en el mercado actual:

- Crecimiento y posicionamiento de las cadenas de supermercados.
- Proliferación de las normas privadas y los sistemas de certificación.
- Grupo de mayoristas y minoristas están adoptando las normas privadas y programas de certificación para permitir el acceso de los productos a sus mercados. Ej.: EurepGAP
- Diferentes alternativas de uso de sellos o certificación (orgánica, sostenible, ambiental, comercio justo, denominación de origen, ISO 22000, etc.).
- En muchos mercados no se reconoce un sobreprecio por la certificación de los productos, pero si son requisitos para acceder a los mismos.
- Necesidad de aumentar la confianza de los consumidores en temas como inocuidad y calidad.

En el campo de las exportaciones el gobierno nacional desde hace años le está apostando a la firma de acuerdos comerciales a nivel internacional, buscando consolidar el mercado norteamericano, andino, centroamericano y europeo. Esta política se convierte en una oportunidad muy grande para nuestro país, específicamente en la producción y distribución de frutas y hortalizas debido a la alta riqueza y variedad que poseen los cultivos.

## **Panorama competitivo**

En el mercado básicamente se encuentran dos tipos de competencias. La primera está representada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad pública y certificada, que en la actualidad participa como una de las entidades que hacen parte de la interacción institucional en el proceso de fomentación y desarrollo de las BPA en todas las regiones. Su carencia es la alta demanda y por ende la falta de continuidad en el acompañamiento de la certificación.

La segunda competencia esta representa por el grupo de empresas privadas que existe en todo el país, las cuales ofrecen dentro de un portafolio variado las asesorías y acompañamiento en la certificación de las PBA para cultivos agrícolas. Estas empresas en su gran mayoría tienen un vínculo particular con un elemento agrícola, sea en distribución o servicio, que las diferencia a las demás; pero todas ellas aprovechan la capacidad de contar con un equipo humano profesional y con experiencia en el campo agrícola para ofertar la asesoría en la certificación de las BPA y convertirlas en un servicio adicional. Algunas empresas por mencionar son Naturalfruits, Frutales Exportación, Terravocado, Ceres Colombia, entre otras.

La intención de CONSUCAMPO S.A.S es posicionar la empresa a través de la línea de asesoría y acompañamiento en la certificación de las BPA en los cultivos agrícolas, y no tenerla como un servicio adicional, sino que a través de este poder involucrar los demás servicios.

#### **1.4. Reseña histórica del sector**

A mediados de 1821 el desarrollo agrícola en Colombia era próspero por cuenta de la demanda de los centros urbanos y el mercado intercolonial, definiéndose por parte del congreso la primera política agraria al establecer un impuesto del 25% a las importaciones agrícolas. En 1850 se estableció la navegación por el río Magdalena, lo que vinculó la agricultura del interior a la economía mundial y promovió la ocupación de nuevos territorios.

En 1913 se creó el Ministerio de Agricultura, que inició labores con un proceso de difusión tecnológica. A partir de 1950 y durante parte de los 60, la política proteccionista obligó al sector a responder a las demandas internas por materias primas. En 1962, se creó la corporación Instituto Colombiano Agropecuario ICA, mediante el Decreto 1562 del 15 de junio, para coordinar e intensificar las labores de investigación, enseñanza y extensión de las ciencias agropecuarias.

En el periodo 1970-1975, la producción agrícola colombiana tuvo una de las más altas tasas de crecimiento, teniendo efectos en la demanda de tecnología y en la investigación que realizaba el ICA. En 1984, la investigación prosiguió su marcha, ofreciendo al subsector agrícola variedades y técnicas mejoradas de cultivos y sistemas eficaces de prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades.

En 1990, el Congreso de la República expidió la Ley 29 de Ciencia y Tecnología, en la que se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico. En 1991, el gobierno colombiano adoptó cambios fundamentales en la política de comercio internacional en el marco de la apertura económica, orientados a

modernizar los principales procesos de las actividades del sector agropecuario.

(Portafolio, 2010)

En 1993, la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero (Ley 101), en su Artículo 65 define que el ICA deberá desarrollar política y planes tendientes a la protección de la sanidad, la producción y la productividad agropecuaria del país. Al final de la década del 90, el ICA entregó las primeras certificaciones por Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como prenda de garantía hacia nuevos mercados nacionales e internacionales. Por otra parte, la tendencia mundial se orienta a adoptar prácticas neoproteccionistas, que muchas veces toman la forma de requisitos sanitarios extremos. En este panorama adquiere gran importancia la capacidad del país tanto para certificar la calidad y la sanidad de sus productos agropecuarios de consumo nacional, como de exportación y principalmente los importados. (ICA, 2010)

En 1998 ya era indiscutible que el país tenía que acomodarse a producir aquello en lo cual podía ser competitivo; se fortalecieron los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas y se promovieron las alianzas. En el año 2003 se inició un proceso para adecuar el sector agropecuario a un eventual TLC con Estados Unidos. Fue así como se diseñó un programa de inversión denominado Agro Ingreso Seguro. Además, se estableció el programa Apuesta Exportadora, en el cual se definieron unos cultivos y unas regiones con capacidad de exportación con el objetivo de darles el apoyo necesario. En el periodo 2002-2008 se presentó un proceso de revaluación del peso, lo que combinado con una crisis alimentaria y económica mundial hizo que el sector agropecuario presentara un comportamiento errático. (Portafolio, 2010)



Para el año 2010 se observó una caída considerable en el valor de la producción agrícola. Los factores climáticos, los bajos precios y la permanente revaluación del peso limitaron el crecimiento en la actividad. Pero a pesar de esto la SAC informo que para el año 2012 se presentó un crecimiento en el valor de la producción agropecuaria, del 1.2%, en los últimos cinco años anteriores.

Para este año 2014 el Presupuesto General de la Nación incremento un 5.8% respecto al vigente para 2013 (\$189 billones), favoreciendo especialmente el sector agrícola, teniendo el mayor presupuesto de los últimos años, por lo que se espera una oportunidad de levantar el sector agrícola del país. Además el sector aspira cobrar protagonismo en la agenda electoral que vivirá el país, de cara a los próximos cuatro años proyectando un crecimiento de la actividades agropecuarias entre 3 y 3.5 por ciento.

Por otra parte, actualmente el país se enmarca en una política de Protección a la Producción Agropecuaria, buscando incrementar y garantizar una producción competitiva que cumpla con los requisitos sanitarios, y de calidad e inocuidad establecidos internacionalmente, por la Organización Mundial del Comercio, OMC, para acceder a los diversos mercados externos, ofreciendo la protección necesaria a la producción nacional. En este sentido el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural está financiando proyectos con diferentes entidades y Centros de Investigación del Sector Agropecuario con el propósito de mejorar la producción de los cultivos tradicionales, haciéndolos más tecnificados y competitivos. (SAC, 2013)

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. Definición / revisión de la misión**

Mejorar los procesos productivos agrícolas con el fin de garantizar el desarrollo del campo colombiano y sus actores, a través de la asistencia técnica, investigación e innovación, orientadas al cumplimiento de las normas propias del sector.

### **2.2. Definición / revisión de la visión**

En 2017 seremos reconocidos por el éxito en los procesos de acompañamiento a nuestros clientes y su satisfacción servirá como carta de presentación para acceder a nuevos mercados, logrando sostenibilidad y eficiencia en los sistemas productivos de diversas regiones de Colombia.

### **2.3. Definición / revisión valores corporativos**

- Honestidad: cada uno de los colaboradores de la empresa estará comprometido con el cumplimiento de la promesa de valor para los clientes.
- Compromiso: Para CONSUCAMPO S.A.S este valor se traduce en la responsabilidad que se asume con el medio ambiente, los clientes y la sociedad ya que en el ejercicio empresarial será prioritaria la adecuada ejecución de cada uno de nuestros compromisos.

- Innovación: Asumimos como una necesidad la continua investigación acerca de nuevas soluciones para nuestros clientes bajo los criterios de eficiencia, optimización y sostenibilidad.
- Servicio: CONSUCAMPO S.A.S se destacará por una preocupación constante por atender a los requerimientos de clientes internos y externos de la empresa.

#### **2.4. Estrategia competitiva de la empresa**

La estrategia competitiva de CONSUCAMPO S.A.S se basa en la calidad y efectividad de las asesorías técnicas realizadas a los agricultores, que sientan satisfacción en las visitas realizadas por los técnicos de la compañía, tanto desde la parte humana como la parte técnica, que de cada visita queden recomendaciones claras y sobretodo, que se pueda sensibilizar sobre la importancia de un acompañamiento técnico en su cultivo, integrando trabajadores, miembros de la familia o personas involucradas en este.

CONSUCAMPO S.A.S estará atendiendo a los agricultores del Oriente Antioqueño que necesiten implementar en sus cultivos registros ante el ICA, principalmente la 970, 1836 y las Buenas Prácticas Agrícolas, diferenciándose por agilizar el proceso de estas normas, realizando un buen acompañamiento técnico, capacitaciones a trabajadores y efectividad de recomendaciones.

Para lograr estos acercamientos a los agricultores de la zona, CONSUCAMPO S.A.S brindará capacitaciones de sensibilización en asociaciones, juntas comunales, charlas del ICA y con entes gubernamentales que apoyen este tipo de actividades.

### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

##### Buenas Prácticas Agrícolas

Las Buenas Prácticas Agrícolas son un conjunto de normas, principios y recomendaciones técnicas aplicadas a las diversas etapas de la producción agrícola, que incorporan el Manejo Integrado de Plagas -MIP - y el Manejo Integrado del Cultivo - MIC-, cuyo objetivo es ofrecer un producto de elevada calidad e inocuidad con un mínimo impacto ambiental, con bienestar y seguridad para el consumidor y los trabajadores y que permita proporcionar un marco de agricultura sustentable, documentado y evaluable. (Jaramillo, Rodríguez, Guzmán, M., & Rengifo, 2007)

En general, las BPA se basan en tres principios: la obtención de productos sanos que no representen riesgos para la salud de los consumidores, la protección del medio ambiente y el bienestar de los agricultores (ilustración 2).

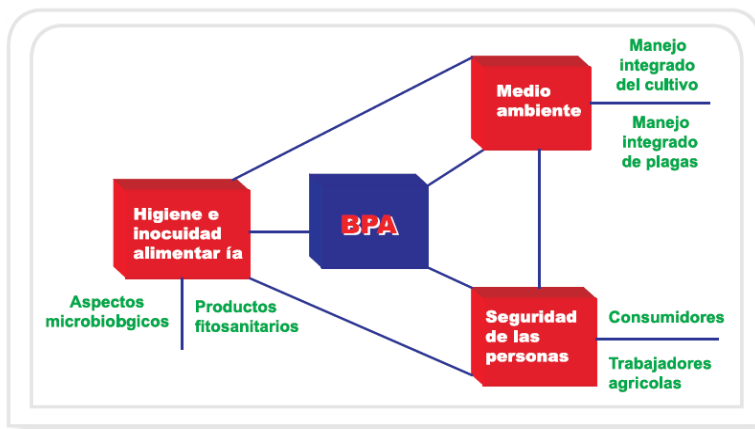


Ilustración 2. Esquema de los principios básicos de BPA. Jaramillo, J.; Rodríguez, V. P.; Guzmán, M.; Zapata. M.; Rengifo, T. (2007).

El desarrollo de guías de BPA y la implementación de programas de aseguramiento de la inocuidad son importantes para que los productores cuenten con herramientas que, al aplicarlas, garanticen al consumidor colombiano productos sin contaminantes químicos, biológicos y físicos para evitar los casos frecuentes y cada vez más crecientes de enfermedades transmitidas por alimentos, para incrementar las exportaciones y diversificar los productos a exportar, o para competir con los productos que puedan entrar al país como consecuencia de los acuerdos internacionales que se están discutiendo. El país debe ofrecer productos competitivos que cumplan con los requisitos de calidad, sanidad e inocuidad establecidos por los compradores, aspectos determinantes dentro de la nueva dinámica del comercio de productos agrícolas.

El país, consciente de la necesidad de implementar sistemas de Buenas Prácticas Agrícolas, ha venido desarrollando normatividad al respecto. Por esa razón, el Instituto Nacional de Normas Técnicas –Icontec estableció la norma técnica NTC 5400, la cual reglamenta las Buenas Prácticas Agrícolas para frutas, hierbas aromáticas y culinarias y hortalizas frescas. En la elaboración de la norma participaron productores, comercializadores, gremios, entidades del gobierno y expertos del sector. Se tuvieron en cuenta documentos como el protocolo EureGAP para productos hortofrutícolas, los reglamentos técnicos, decretos, resoluciones y normas técnicas colombianas vigentes, y los conocimientos y experiencias de quienes participaron en el proceso de reglamentación.

Ingresar a la producción bajo BPA significa para los productores adoptar manejos previamente comprobados, para lo que es fundamental la capacitación sobre higiene y seguridad, aplicación de agroquímicos, manejos durante la cosecha, entre otros. Significa

además un gasto o inversión en tiempo y dinero, tanto en capacitación como en infraestructura, insumos y servicios.

La adopción de las BPA implica llevar registros de todas las actividades que se realizan. Esto hace que el productor tenga una visión más clara y ordenada de lo que está sucediendo en su predio. De todas maneras, el productor tiene que analizar previamente los beneficios de las BPA antes de embarcarse en este tipo de producción. (Jaramillo, Rodríguez, Guzmán, M., & Rengifo, 2007)

### **Cultivo de Aguacate**

El aguacate, cuyo nombre proviene de la palabra azteca náhuatl o ahucalt, también se le conoce como palta, cura, avocado o abacate. El aguacate pertenece a la familia de las lauráceas<sup>1</sup>, en la cual se encuentran especies de importancia económica, productoras de aceites esenciales como el alcanfor, especias como la canela y maderas finas. El árbol del aguacate en condiciones normales supera los 10 metros de altura y su copa puede alcanzar los 25 metros de diámetro. El fruto es una baya que cambia su forma acorde a la especie; cuando está maduro el color de la cáscara, puede ser verde claro u oscuro, amarillo, rojo, púrpura, negro o la mezcla de los anteriores (Figura 1); el color de la pulpa puede ser marfil, amarillo, verde claro, verde y otros; su peso puede oscilar entre los 100 y 3.000 gramos<sup>2</sup> (Vega, 2012)

---

<sup>1</sup> Las lauráceas son una familia de angiospermas del orden de los laurales. Consta de 55 géneros con unas 3-500 especies, que se distribuyen por los trópicos y algunas de sus zonas templadas.

<sup>2</sup> Fuente: Corpoica, [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co). Consultado el 10 de mayo 2012.



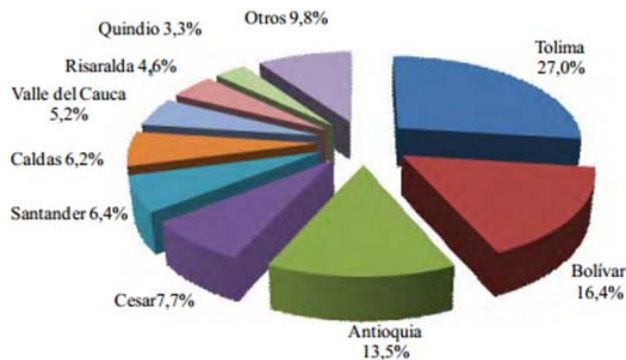
*Ilustración 3.* Izquierda arriba: planta de aguacate 3 meses. Derecha arriba: árbol de aguacate aproximadamente 10 años de edad. Izquierda abajo: flores del árbol del aguacate. Derecha abajo: diversos tipos de aguacate. CORPOICA (2008)

El consumo de este fruto ha aumentado a nivel mundial, especialmente en países como Estados Unidos, Francia, Alemania, y España. Esto ha hecho que se incremente tanto el área cultivada como la producción en todos los países productores, principalmente en México, Chile, España, Sudáfrica, Australia, Perú, Israel y Estados Unidos. El aguacate sustenta su alta demanda en el mercado mundial gracias a sus características, tales como su sabor, sus cualidades nutritivas y sus amplias posibilidades de uso, tanto culinarias como en la industria farmacéutica y cosmética. (Vega, 2012)

### **El cultivo de aguacate en Colombia**

Colombia de acuerdo a los datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, en 2010 existían 21.590 hectáreas (ha) sembradas de aguacate en el país, las cuales se encontraban distribuidas en 21 Departamentos, ocho más que en 1992, aunque los diez Departamentos con mayor área sembrada representan el 92,8% del total. Los

Departamentos del Eje Cafetero junto con Antioquia<sup>3</sup> son los que han experimentado las mayores tasas de crecimiento anual promedio, que por sus condiciones de clima y altura han desarrollaron el cultivo de la variedad hass, siendo esta la de mayor potencial exportador. Igualmente se destacó el auge del cultivo en el Departamento de Tolima<sup>4</sup>, lo que le permitió posicionarlo como el Departamento número uno tanto en extensión de área sembrada como producción total, ver ilustración 4. (Vega, 2012)



*Ilustración 4.* Colombia, participación departamental en la producción de aguacate 2010. AGRONET (2011).

Algo que llama la atención es que, a pesar del gran potencial que tiene el aguacate como producto exportable en Colombia, el país no ha podido consolidarse como un exportador neto. Dos aspectos que influyen en este fenómeno son: la alta demanda interna que obliga a la importación en ciertas temporadas del año, especialmente desde Ecuador y Venezuela, así como la falta de prácticas agrícolas apropiadas que dificultan el acceso a los mercados internacionales, en especial de Estados Unidos y los países de la Unión

<sup>3</sup> En los Municipios de El Retiro, La Ceja, Guarne, San Vicente, Rionegro, Marinilla, Sonsón y Abejorral.

<sup>4</sup> En los Municipios de Fresno, Cajamarca, Herveo, Casablanca, Palocabildo y Falan.



Europea, que son los mayores demandantes en el mercado mundial.

(Vega, 2012)

### Rendimiento

En el contexto mundial el rendimiento del aguacate de 9,5 t/ha que alcanzó Colombia en 2010, lo ubica en el puesto 15 entre los 65 países productores, a la vez que es el cuarto con mayor rendimiento entre los países que superan las 200.000 toneladas de producción por año. Este nivel de rendimiento, es superior al reportado por el mayor productor a nivel mundial, México el cual para el mismo año alcanzó las 9,0 t/ha. (Vega, 2012) Ver Tabla 1.

**Tabla 1: Principales 20 países medidos por el rendimiento de la producción 2001-2005-2010**

Rk	País	Toneladas/Hectarea			
		2001	2005	2010	Variación 2001-2010
1	Territorio Palestino	46,4	47,9	37,0	-9,4
2	Samoa	28,6	43,4	30,0	1,4
3	República Dominicana	12,8	22,3	26,0	13,2
4	Kenya	12,2	15,0	18,5	6,3
5	Polinesia Francesa	8,0	16,4	15,7	7,7
6	Chipre	8,6	11,6	15,3	6,7
7	Brasil	13,0	14,7	13,1	0,0
8	Indonesia	12,6	13,3	12,9	0,3
9	Timor-Leste	11,1	15,3	11,6	0,5
10	Israel	13,4	17,8	11,1	-2,3
11	Perú	9,1	8,8	10,4	1,3
12	Marruecos	10,5	8,4	10,1	-0,4
13	España	8,7	7,6	10,0	1,3
14	Chile	4,9	6,0	9,7	4,8
15	Túnez	9,2	9,8	9,7	0,5
<b>16</b>	<b>Colombia*</b>	<b>9,9</b>	<b>9,8</b>	<b>9,5</b>	<b>-0,4</b>
17	Venezuela	7,6	8,7	9,5	1,9
18	Libano	15,4	16,7	9,1	-6,2
19	México	10,0	9,9	9,0	-1,0
20	Guatemala	8,3	8,1	8,9	0,6
	<b>Mundo</b>	<b>8,4</b>	<b>9,0</b>	<b>8,4</b>	<b>-0,1</b>

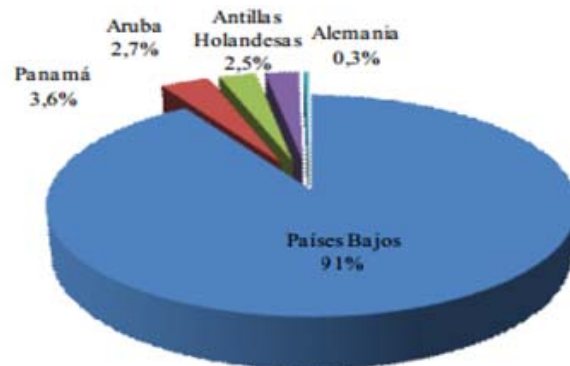
Rk: ranking o lugar que ocupa a nivel mundial, siendo 1 el de mayor rendimiento.

*Nota:* Principales 20 países medidos por el rendimiento de la producción 2001-2005-2010. Vega (2012)

## Exportaciones del aguacate colombiano

El país no se ha caracterizado por tener una vocación exportadora, sin embargo en los últimos años los proyectos desarrollados en el sector aguacatero colombiano tienen como destino objetivo el mercado externo. Entre 2001 y 2011 las exportaciones de aguacate en Colombia pasaron de 2,1 a 122,6 toneladas<sup>5</sup>, lo que significó un crecimiento anual promedio de las exportaciones de 50,2%. Esta dinámica exportadora se disparó en los últimos cuatro años (2008-2011), cuando esta misma tasa fue 164,8%. (Vega, 2012)

Este buen desempeño en las ventas externas de aguacate ha estado sustentado en los envíos hacia los Países Bajos (Holanda). Como se analizó anteriormente es uno de los países con mayor consumo per cápita aparente, al igual de contar con una de las tasas de crecimiento de consumo más altas. Estas exportaciones de aguacate iniciaron en 2009 y tienen su origen el Departamento de Antioquia, específicamente el Municipio de El Retiro, hasta ahora es el único Departamento que ha podido incursionar exitosamente en el mercado internacional.



*Ilustración 5.* Destinos de las exportaciones colombianas en 2011. DANE-DIAN. DANE (2012)

<sup>5</sup> Fuente: DANE-DIAN.

Las perspectivas del mercado muestran un aumento importante en los volúmenes exportables en el futuro cercano. Otras regiones de Antioquia y algunos Municipios del Eje Cafetero, del norte del Tolima y norte del Valle del Cauca, vienen desarrollando proyectos en el cultivo de aguacate hass, el de mayor demanda internacional, por lo que se espera que Colombia deje de ser un importador neto de este producto. (Vega, 2012)

### **3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados**

#### **3.2.1. Plan estratégico de mercadeo**

El plan de mercadotecnia es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

Por todo ello, resulta muy conveniente que todas las personas relacionadas con el área de mercadotecnia conozcan en qué consiste el plan de mercadotecnia y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para comprender la utilidad y el valor de este importante instrumento de la mercadotecnia.

#### Definición

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de mercadeo es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis

de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico (MarketingPower, 2014).

Según McCarthy y Perrault, el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal (CARTHY, JEROME, & PERREAULT, 1998).

En síntesis, el plan de mercadotecnia es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:

- La situación de mercadotecnia actual.
- Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo.
- El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia.
- Los recursos de la compañía que se van a emplear.
- Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

### Cobertura del plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen —situaciones— en las que son imprescindibles —planes más específicos—, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados meta muy importantes o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

### Alcance del plan de mercadotecnia

Por lo general, el plan de mercadotecnia tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

### Propósitos del plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia cumple al menos tres propósitos muy importantes:

1. Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.

2. Esboza, quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar (Stanton, 2007).

3. Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto (P. Gultinan, 1998).

### El contenido del plan de mercadotecnia

No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de mercadotecnia. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades (P. Gultinan, 1998).

Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadotecnia. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

**Resumen Ejecutivo:** En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa (Kotler, 1996). Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles (Stanton, 2007).

**Análisis de la Situación de Mercadotecnia:** En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

- Situación del Mercado: Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra (Kotler, 1996).

- Situación del Producto: En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores

- Situación Competitiva: Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.

- Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.

- Situación del Macroambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto].

Análisis FODA-A (DOFA): En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio y 2) Las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.

Objetivos: En este punto se establecen objetivos en dos rubros:

- Objetivos Financieros: Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc.

- Objetivos de Mercadotecnia: Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa

desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje. (Kotler, 1996)

Otros objetivos de mercadotecnia son: Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución (Stanton, 2007).

Estrategias de Mercadotecnia: En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o "plan de juego" (Kotler, 1996). Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- El mercado meta que se va a satisfacer.
- El posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).



- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).
- Tácticas de Mercadotecnia: También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior (Stanton, 2007). En esta sección se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

Programas Financieros: En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades", se anotan dos clases de información:

- El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.
- La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada (Kotler, 1996).

Cronograma: En esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta —cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas—. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad. (Stanton, 2007)

Monitoreo y Control: En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia. Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances (Kotler, 1996).

### **3.2.2. Investigación de mercados**

Para entregar un valor superior y satisfacción a sus clientes, las empresas necesitan información en cada casi paso o proceso que ejecuten. Cada vez más, el mercadólogo ve la información no solo como algo necesario para tomar mejores decisiones, sino como un importante activo estratégico y herramienta de marketing. La información de una empresa podría resultar su principal ventaja competitiva. Un buen sistema de información de marketing provee un balance entre la información que los usuarios les gustaría tener y lo que realmente necesitan y lo que es factible ofrecer. Los mercadólogos pueden obtener la información que necesitan de datos internos, inteligencia de marketing e investigación de mercados (Armstrong, 2003).

Las bases de datos internas, son los acervos electrónicos de información que se obtienen de fuentes de datos que están dentro de la empresa. La inteligencia de marketing, se refiere a la obtención y análisis sistemático de información, que está disponible públicamente, acerca de los competidores y sucesos en el entorno de marketing. Además de la información acerca de sus competidores y sucesos del entorno, las empresas a menudo requieren estudios formales de situaciones específicas, las cuales no se pueden obtener a partir del sistema de inteligencia; por tal motivo es que los directores requieren

de la investigación de mercados, la cual se define como el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes de una situación de marketing. En el ejercicio del presente trabajo de grado, se utilizarán los tres mecanismos para la obtención de información, pero se ahondará la teoría de la investigación de mercados, ya que actúa como el principal proceso para nuestro plan de mercadeo (Armstrong, 2003).

### Definición

La investigación de mercados es la herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Se puede decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización.

Como lo indica Zikmund, la investigación de mercados hace referencia al "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo.", "Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones".

Mientras que Philip Kotler, define la investigación de mercados como el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta (William G. Zikmund, 2008).

Como se ha comprobado, la investigación de mercados se compone de instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información con un alto grado de validez y confiabilidad con respecto a los comportamientos y características de un mercado.

Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

La investigación de mercados busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas profesionales como los son: psicología, antropología, sociología, economía, estadística, comunicación, entre otras.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

### Tipos de investigación de mercados

Investigación cualitativa: Es la investigación de carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos, disgustos y preferencias. Las personas a las que se les aplica esta investigación representan a las clases sociales de una determinada colectividad. Las técnicas empleadas en estas investigaciones se llaman: técnicas cualitativas y las principales son:

- Test Proyectivos
- Entrevistas en profundidad
- Técnicas de grupo
- Otras Técnicas: Método EPI y Repertory Grid (William G. Zikmund, 2008).

Investigación cuantitativa: Permite cuantificar la información, a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección a un universo específico. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos. Esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente es capaz de ahondar en los efectos que produce un estímulo en los encuestadores.

Investigación de campo: Investigación que recoge información de las fuentes externas primarias, a través de diferentes técnicas y los estudios realizados con esos datos.

Investigación de Campo: Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

Investigación exploratoria: Constituida por aquellos estudios que tratan de describir la situación sin intentar explicar o predecir las relaciones que se encontraran en ella. Verificación de Hipótesis, trata de establecer relaciones entre variables, con la finalidad de explicar el comportamiento del fenómeno o hecho en estudio (William G. Zikmund, 2008)

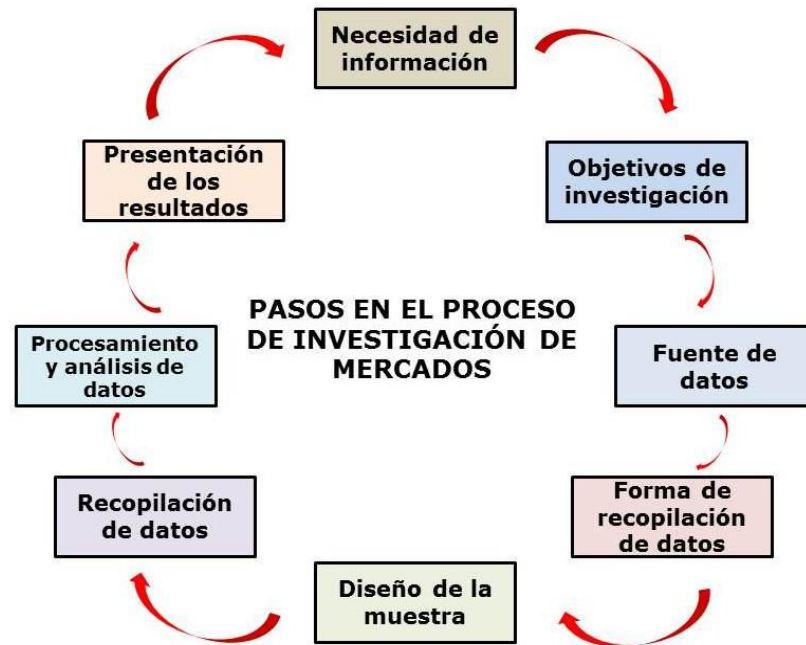
### Proceso de la investigación de mercados

El proceso de investigación de mercados es una serie de pasos o puntos a resolver estrictamente en el orden propuesto, por parte del investigador de mercados. Teniendo en cuenta que la investigación a realizar es la aplicada, para la toma de decisiones.

Para tal efecto el investigador debe establecer conjuntamente con el gerente de mercadeo, un cronograma de reuniones, para definir y aprobar cada uno de los pasos del proceso de investigación de mercados; no confundir esto con el cronograma de cumplimiento de la investigación. Y esta es la manera de involucrar al gerente en la investigación. Este proceso se compone de la siguiente manera:

1. Establecer la necesidad de información.
2. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información específica
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Recolección de datos
7. Procesar los datos

8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados en la investigación



*Ilustración 6.* Proceso de Investigación de Mercados. Crear Empresa (2012)

1. Establecer la necesidad de información.

Muy rara vez, la solicitud inicial de ayuda de un gerente, establece de manera apropiada la razón o necesidad de información de la investigación de mercados. Los gerentes con frecuencia reaccionan a presentimientos e indicios en vez de situaciones de decisión claramente identificadas. Esto da por resultado hallazgos de investigación no orientados a las decisiones.

Lo anterior establece el requerimiento principal por parte del asesor de investigación de mercados; para comprometer en este punto al gerente de mercados; de una manera

amable y generosa y acotándole siempre que la información que se obtenga es para la toma de decisiones.

En este paso es donde se define el problema existente y está constituido por dos procesos básicos: formulación del problema y establecimiento de objetivos de la investigación, cómo hacerlo. Una empresa puede invertir miles de dólares en investigación, sin embargo si no se tiene claro el problema a investigar esos dólares serán un desperdicio.

## 2. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información específica

Una vez que se ha establecido claramente la necesidad de información de investigación, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación y elaborar una lista de las necesidades específicas de información. La necesidad de información (objetivos generales) responde a la pregunta ¿Por qué se realiza esta investigación?

La necesidad específica de la investigación (objetivos específicos) responde a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos generales? En la práctica las necesidades específicas de información pueden verse como una lista detallada de objetivos de investigación.

## 3. Determinar el diseño de la investigación y la fuente de datos

Un diseño de investigación es un plan que guía la recolección de datos y analiza todos los pasos siguientes del proyecto de investigación. Se define el marco de referencia, que define qué información se debe obtener, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de la recolección de datos.



Lo primero que se tiene que recordar es que cada investigación en cada tipo de negocio es diferente, por lo que el diseño puede variar, existiendo infinitos tipos. Los tipos “genéricos” de diseño en investigación son:

**Exploratoria:** se define como la recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados. La investigación es exploratoria cuando no utilizas ningún modelo anterior como base de tu estudio, la razón más general de usar este acercamiento es que no tienes ninguna otra opción.

**Descriptiva:** se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos que describen a las variables de marketing. Este tipo de estudio ayuda a determinar las preguntas básicas para cada variable, contestando ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Qué? y ¿Cuándo? Este tipo de estudios puede describir cosas como las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias.

**Causal:** se enfoca en controlar varios factores para determinar cuál de ellos es el causante del problema. Esto permite aislar las causas del problema, al mismo tiempo que entrega un nivel de conocimiento superior acerca de la variable que se estudia. Este tipo de estudio es el más complejo y por ende costoso.

**Sistemática:** es aquella utilizada para evaluar un proceso mientras se va dando, encuentra el problema y propone soluciones.

### Fuentes de datos

En general, se puede distinguir entre 2 tipos de fuentes de información, en función de los datos que ofertan. Así, se puede distinguir entre:

1. Datos primarios.

## 2. Datos secundarios.

Las fuentes de datos primarias Se refieren a hechos, cifras y otra información original que el investigador genera para resolver un problema concreto. Los datos no existen previamente a la investigación sino que hay que crearlos especialmente para ella.

Este tipo de fuentes plantean dos problemas:

- En general son más caras que el resto.
- Exigen un gran esfuerzo, en personal y tiempo. Sin embargo, tienen una ventaja fundamental, los datos se van a adaptar perfectamente a las necesidades de información planteadas. Dos son los tipos de técnicas para recoger este tipo de datos: Cuantitativas: encuestas, sondeos y censos. Cualitativas: entrevistas en profundidad, grupos de discusión, técnicas proyectivas, etc.

Las fuentes de datos secundarias: Se refieren a hechos, cifras, datos y otra información que alguien ha compilado con otros fines y a los que el investigador recurre para su investigación. Por lo general este tipo de información es menos costosa que la primaria y en ocasiones basta con la revisión de Internet o con una visita a la biblioteca local. Los datos secundarios tienen importantes ventajas, como que cuando existen, se obtienen con cierta rapidez y no cuesta demasiado dinero obtenerlos ya que son datos de los que no se disfruta en exclusiva, además, hay información que no se puede extraer de otro modo, por ejemplo los datos censales.

Aquí, cabe distinguir nuevamente entre fuentes de datos secundarias internas y externas.

- Las fuentes internas se refieren a los datos generados por la propia actividad de la empresa: volumen de ventas, pedidos, balances, presupuestos, datos de competidores, datos de proveedores.

- Las fuentes externas. Se refieren a los datos generados por otros institutos de investigación, instituciones u organizaciones.

#### 4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos

En este proceso el investigador debe establecer un vínculo entre las necesidades específicas de información y las preguntas que debe hacer o las observaciones. El éxito del estudio depende de la capacidad, conocimiento y creatividad del investigador para establecer este vínculo o relación.

Se debe determinar el método en que se logrará obtener dicha información. Existen múltiples métodos dentro de los que se encuentran las encuestas telefónicas, las encuestas por correo o e-mail, encuestas personales o encuestas en grupo. Por otra parte, existen dos métodos básicos de recolección de información; mediante preguntas o mediante observación, siendo el instrumento más común el cuestionario.

Cuando es necesario diseñar un cuestionario se deben tener en cuenta los objetivos específicos de la investigación y seguir una secuencia lógica de pasos que permiten elaborar una buena herramienta de medición. Dichos pasos podrían enumerarse como sigue:

- Planear lo que se va a medir: consiste en especificar exactamente lo que se quiere obtener de cada entrevistado, así como las características que tiene la población meta. Al realizar este paso es necesario analizar los objetivos de la investigación; por lo que ya establecidos previamente, se corrobora que estos sean

lo suficientemente claros como para que describan, lo más completamente posible, la información (hipótesis y alcance de la investigación) que necesita el encargado de tomar decisiones. Se debe implementar también una investigación exploratoria, la cual sugerirá variables adicionales pertinentes y ayudará al investigador a asimilar el vocabulario y el punto de vista del entrevistado típico.

- Elaborar el formato de la pregunta: se tienen tres tipos de formatos para la recolección; el estructurado, el no estructurado y el mixto.

- Estructurado: son listados con preguntas específicas cerradas, en las que se incluyen preguntas de opción múltiple con selección simple o selección múltiple. También se incluyen escalas de referencia y ordenamientos.

- No Estructurados: son preguntas abiertas, donde el encuestado puede contestar con sus propias palabras.

- Mixto: las preguntas de respuesta abierta pueden usarse conjuntamente con preguntas de respuesta cerrada para obtener información adicional, de ahí que en ocasiones se dé el uso de preguntas abiertas para dar seguimiento a una de respuesta cerrada (por ejemplo conocer la opinión expresa del encuestado acerca del tema que se está tratando), lo que se conoce propiamente como sondeo.

- Redacción y Distribución del Cuestionario: las palabras utilizadas en preguntas particulares pueden tener un gran impacto en la forma en que un entrevistado las interpreta, lo que puede ocasionar el cambio en las respuestas que éste proporcione al encuestador. Por tal motivo, la redacción de las preguntas debe

ser sencilla, directa, clara; debe evitar sugerir toda o parte de la respuesta que se pretenda obtener, debe evitar utilizar palabras con significados vagos o ambiguos, deben ser lo suficientemente cortas como para que no confundan al entrevistado y debe ser aplicable a todas las personas a quienes se les va a preguntar. En cuanto a las decisiones de secuencia y distribución, se debe tomar en cuenta que se debe iniciar por preguntas sencillas de responder y que no causen un impacto negativo en el encuestado y de esta forma introducir a la persona al cuestionario. Es importante evitar preguntas que puedan resultar repetitivas.

- Prueba preliminar o piloto: una vez establecido el orden y la redacción de las preguntas, se crea un cuestionario preliminar el cual se aplicará a una pequeña muestra (15 a 25 personas aproximadamente) que represente razonablemente a la población meta. A esto se le conoce como "Aplicación de Prueba Piloto". El propósito de esta prueba es asegurar que el cuestionario realizado cumpla con las expectativas de la investigación en términos de información obtenida, así como identificar y corregir las deficiencias que pudiera provocar un sesgo en la misma.

- Corrección de los problemas: es la etapa final del proceso de diseño de cuestionarios. Consiste en revisar y rectificar los posibles errores que se hayan presentado durante la aplicación de las pruebas piloto, con el fin de llegar a un cuestionario definitivo. Los pasos 4 y 5 se pueden repetir tantas veces se considere necesario hasta que se obtenga un cuestionario lo más libre de errores posible, esto sin perder de vista que implica un costo importante en la investigación; por lo que los investigadores deben tener la capacidad de detectar los errores lo más rápido posible. En conclusión es el buscar información de los mercados actuales.

## 5. Diseñar la muestra

Para establecer o diseñar la muestra de la investigación de mercados, se debe realizar los siguientes pasos:

I. Definir y establecer claramente, quien o que se debe incluir en la muestra.

Esto implica que hay que establecer correctamente, es decir una definición acertada y precisa de la población de la cual se va a extraer la muestra.

II. Establecer y definir los métodos a utilizar para la recolección de los datos.

Estos métodos se pueden clasificar en probabilísticos o no probabilísticos.

III. En este punto se define el tamaño de muestra y para ello se debe disponer de una capacidad estadístico inferencial, para que la muestra sea representativa, suficiente y eficiente.

## 6. Recolección de datos

Este punto es crítico en el proceso de la investigación de mercados, debido a que a él se le asigna un porcentaje muy alto del presupuesto total de la investigación y que en la recolección de datos también se ocurre un porcentaje muy alto del error total de la investigación.

Lo primero que se tiene que hacer es entrenar a los encuestadores, quienes serán los encargados de contactar a los encuestados y vaciar las preguntas en un formato para su posterior análisis. El análisis se debe iniciar con la limpieza de la información, con la confirmación de las escalas, verificación del correcto llenado de las encuestas y en ocasiones con pre tabulaciones (en el caso de preguntas abiertas). Una vez que se tiene codificada toda la información, el análisis como tal puede dar inicio. La información

también puede ser en una pequeña escala y obtenida mediante información cualitativa, siendo las Sesiones de Grupo la herramienta más usada.

#### 7. Procesar los datos

Una vez se han recopilado los datos comienza el procesamiento de estos. El cual consiste en definir las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad de los datos. LA codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías.

#### 8. Analizar los datos

Los análisis deben responder a los requisitos de la investigación.

#### 9. Presentar los resultados de la investigación

Luego de analizar la información se puede hacer deducciones acerca de lo que sucede en el mercado, lo cual se le conoce como “hallazgos”. Estos deben presentarse de una manera ordenada y lógica ante las personas encargadas de tomar las decisiones. Los reportes de investigación deben tener un capítulo de resumen, el cual será la guía para las personas que no conocen de investigación, haciendo el informe mucho más continuo y fácil de leer. (Sierra, 2014)

## 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Determinación de los factores claves de éxito

**Tabla 2. Determinación de los factores claves de éxito - CONSUCAMPO S.A.S**

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Subtotal
<b>Hacia el interior de la organización</b>	Recursos Humanos	20%	4,0	0,8
	Innovación	10%	3,0	0,3
	Calidad en el servicio	20%	3,0	0,6
	Comunicación	5%	2,0	0,1
<b>Hacia el mercado de la organización</b>	Formación y Acompañamiento	10%	3,0	0,3
	Líder en el sector y alianzas	15%	2,0	0,3
	Ejecución	15%	3,0	0,45
	Desarrollo Sostenible	5%	3,0	0,15
<b>TOTAL (calificación empresa en los F.C.E.)</b>				<b>3,0</b>

*Fuente:* Elaboración propia.



## 4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

**Tabla 3. Análisis de las fuerzas del entorno externo - CONSUCAMPO S.A.S**

<b>ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO - CONSUCAMPO S.A.S</b>		
<b>FUERZAS DEL ENTORNO</b>	<b>IMPACTOS POSITIVOS</b>	<b>IMPACTOS NEGATIVOS</b>
<b>FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS</b>	La cultura propia de los colombianos en querer emprender y sacar adelante sus empresas. Para esto buscara las alternativas que se lo permitan.	Deficiencias por parte del campesino en manejo agronómico del cultivo y la comercialización del producto. Mano de obra con bajo perfil. Falta de conciencia para adoptar las BPA. Escasa cooperación entre los mismos campesinos.
<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>	El sector agropecuario ha sido un renglón representativo dentro de la balanza comercial del país, ya que gran parte de las exportaciones se realizan en productos como el café, las flores, el banano, entre otros.	Limitado Acceso a Subsidios o créditos del sector público y privado al pequeño productor agrario por falta de condiciones.
<b>FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES</b>	Apoyo de programas y políticas de asesoría, acompañamiento, formación y capacitación por parte del estado y el SENA, para el fomento de la utilización de las BPA. Creación del Comité Interinstitucional De BPA.	Actualmente existe una proliferación de normas políticas, privadas y sistemas de certificación que no se regulan eficientemente, permitiendo una omisión y desinterés por parte del sector agrícola en cumplirlas.
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	Las BPA obligaran al sector a generar inversiones en tecnología, trayendo altos niveles de competitividad.	Actualmente se observa una escasa capacidad de generación y adopción de tecnología en el sector agrario. Principalmente en el campesino.
<b>FUERZAS INTERNACIONALES</b>	En el campo de las exportaciones el gobierno nacional desde hace años le está apostando a la firma de acuerdos comerciales a nivel internacional, buscando consolidar el mercado del sector agrario.	Difícil acceso de la pequeña y mediana empresa campesina al mercado internacional, por falta de capital y asesoría. Así mismo el no cumplimiento mínimo de las BPA limita a las empresas agrícolas para competir en el mercado externo; y en Colombia, esto ocurre en gran porcentaje. Solo el 2% cumplen con este requisito.

<b>FUERZAS MEDIOAMBIENTALES</b>	Por la gran variedad de climas y terrenos, Colombia cuenta con una producción agrícola competitiva que se pueden explotar a nivel internacional, cumpliendo con unas mínimas condiciones como las BPA, garantizando un crecimiento económico del sector.	El constante cambio climático y el aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales por parte de las grandes empresas capitalistas.
---------------------------------	--	---

*Fuente:* Elaboración propia.

### 4.3. Análisis DOFA

**Tabla 4. DOFA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Débil organización administrativa y logística	Eficiencia en la implementación para la norma
Poca experiencia por ser una empresa nueva	Equipo técnico y profesional con conocimiento y capacitación constante en las normas a implementar
Marca poco reconocida	Servicio personalizado a las necesidades del cliente
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Asesoría e implementación gratuita por parte del gobierno (Competencia una entidad pública, financiada por el gobierno)	Desconocimiento y falta de asesoría de las unidades productivas en la zona
Implementaciones por parte de las exportaciones	Precio internacional y demanda
Desconfianza por parte de los agricultores de la asistencia técnica	Impacto Ambiental
	Agricultura Sostenible
	Necesidad de implementación de las BPA

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.4. Análisis al interior del sector industrial

##### 4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

**Tabla 5. Análisis al interior del sector industrial**

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL				
ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA QUE SE COMPITE				
Monopolio	Oligopolio indiferenciado	Oligopolio diferenciado	Competencia perfecta	Competencia monopolística
				X
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN				
Innovación	Branding	Servicio	CRM	

*Fuente:* Elaboración propia.



CONSUCAMPO S.A.S se encuentra compitiendo actualmente en un mercado de **competencia monopolística**, ya que son muchos competidores, con un producto susceptible de diferenciar, en el que el precio se da en función de la diferenciación y que es un sector con unas relativas barreras de ingreso bajas. Hay que tener en cuenta que el servicio que se ofrece no es demandado por todos los actores del sector, ya que actualmente las BPA no es un requisito obligatorio. Eso hace que la competencia sea más exigente y el servicio especializado se convierta en un factor diferenciador. Adicionalmente todas las empresas que compiten en este mercado apenas se están estructurando y buscando un posicionamiento.

#### 4.4.2. Análisis de los competidores

Actualmente el servicio de asesorías agrícolas, en especial en la rama de la implementación de BPA es un mercado poco explorado, ya que hasta apenas hace unos años se está generando un auge por esta certificación, debido a la exigencia que está generando en el mercado internacional. Además, el gobierno con sus instituciones, ha venido acompañando poco a poco a los agricultores con este proceso; pero la demanda se ha venido incrementado por lo que las entidades privadas y algunos profesionales independientes se presentan con una oferta opcional ante este contexto. Por esta razón no se tienen cifras de ventas, teniendo en cuenta además que el SENA presta su servicio gratuito. Por ello el análisis se basa en el reconocimiento perceptual del mercado en la Ciudad de Medellín y el Oriente Antioqueño.

##### 4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

**Tabla 6. Competidores Directos**

<b>DIRECTOS (estructura primaria)</b>	<b>Debilidades encontradas</b>	<b>Fortalezas encontradas</b>
<p><b>VIVERO ARANGRO</b></p> 	<p>Solo atiende a cultivos de aguacate principalmente en el momento de la siembra.</p>	<p>Experiencia en la siembra del cultivo, y reconocido en el oriente antioqueño en la parte de venta de material vegetal.</p>
<p><b>TERRAVOCADO</b></p> 	<p>Se encarga principalmente de la cadena comercializadora (producto final)</p>	<p>Las certificaciones que realizan se hacen con alianza con otras instituciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

**Tabla 7. Competidores Indirectos**

<b>INDIRECTOS (estructura secundaria)</b>	<b>Debilidades encontradas</b>	<b>Fortalezas encontradas</b>
<b>SENA</b>	Trabajan por ejecución de proyectos a determinado tiempo, en la mayoría de las veces los agricultores no terminan con la certificación, su personal sale a vacaciones 2 veces al año y no se le da continuidad a los planes.	Entidad pública con alto presupuesto para ejecutar, y un gran número de personal para tener un buen cubrimiento en Antioquia.
<b>AGRONOMOS PARTICULARES</b>	Agrónomos particulares con cantidad de cultivos a cargo, la calidad y eficiencia de las visitas es baja, lo que hace que la ejecución en el registro sea demorada.	Los agrónomos particulares que ya son reconocidos por su experiencia lideran muchas de las fincas del oriente antioqueño.

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

**Tabla 8. Fuerzas Competitivas**

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	Media - Baja, No utiliza de manera permanente esquemas de publicidad, ni mercadeo.
2	<b>PARTICIPANTES POTENCIALES</b>	Alta - Media, El gobierno puede empezar a realizar campañas de certificación gratuita.
3	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Bajo, la normativa de las BPA existe, entonces hay que cumplirla.
4	<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	ALTO, actualmente los agricultores son los que toman la decisión de la certificación BPA, todavía no es una exigencia del mercado no del ICA.
5	<b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>	BAJO, no son de alto impacto en el servicio.

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

**Tabla 9. Estructura Comercial y de mercadeo participantes en el sector**

<b>ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR</b>		
	<p>CONSUCAMPO S.A.S</p> 	<p>VIVERO ARANGRO</p> 
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.)</b>	CONSUCAMPO S.A.S realiza visitas técnicas a agricultores del Oriente Antioqueño (plantuladeros, viveros y cultivos), en la visita se realiza todo el diagnóstico de la finca y se presentan los servicios de la empresa.	Vivero Arangro tiene un vivero ubicado en San Antonio de Pereira, venden plántulas de aguacate y desde ahí se ofrecen los servicios de siembra y manejo agronómico del cultivo.
<b>CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)</b>	El área comercial está conformada por las tres socias de la empresa, y ellas referencian la empresa en cada una de las visitas que realizan en la zona, también se encargan del relacionamiento con el ICA, para realizar capacitaciones continuas a los agricultores y conozcan los servicios de la empresa. El relacionamiento con Representantes Técnico Comerciales de Casas de ventas de insumos agrícolas también es importante, ya que ellos referencian a la empresa en la zona.	El área comercial está conformada por el dueño del vivero, el relacionamiento de su asistencia se hace a través de los clientes del vivero y con los contactos de los Representantes Técnico Comerciales de la zona, que son proveedores del vivero.

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.6. Mapa de productos y precios

**Tabla 10. Mapa de productos y precios**

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS			
Producto	Variables	CONSUCAMPO	AGRONOMO PARTICULAR
IMPLEMENTACION BPA	ASISTENCIA TECNICA	1.440.000	1.800.000
	ANALISIS LABORATORIO (Este servicio lo decide el cliente si lo hace él o la empresa)	231.000	Lo asume y realiza el Cliente, no prestan este servicio
	PAPELERIA, LETREROS Y AVISOS (Este servicio lo decide el cliente si lo hace él o la empresa)	210.000	Lo asume y realiza el Cliente, no prestan este servicio
	ENTREGA PAPELERIA ANTE EL ICA (Este servicio lo decide el cliente si lo hace él o la empresa)	50.000	Lo asume y realiza el Cliente, no prestan este servicio
	PRECIO FINAL COMPLETO	1.931.000	--
	PRECIO FINAL SOLO ASISTENCIA	1.440.000	1.800.000
	OBSERVACIÓN		

*Fuente:* Elaboración propia.



#### 4.7. Análisis del cliente y del consumidor

**Tabla 11. Análisis del Cliente y del consumidor**

<b>ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR</b>					
<b>TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO</b>	<b>TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA</b>	<b>GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA</b>	<b>PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA</b>	<b>MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO</b>	<b>MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO</b>
<b>Agricultores que buscan implementación BPA</b>	Limitada	Alta, es importante la confianza que entrega el agricultor a la empresa desde su primera asesoría.	Agricultores, productores, inversionistas y entes reguladores del agro.	Radio, TV regional, prensa y revistas del sector agrario.	Seminarios y Ferias
<b>Agricultores que buscan asesorías técnicas</b>	Rutinaria	Baja, se pueden encontrar fácilmente varias formas y posibilidades de asesorías técnicas	Agricultores y productores del agro.	Radio, TV regional, prensa y revistas del sector agrario.	Seminarios y Ferias

*Fuente:* Elaboración propia.

## 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. Ficha técnica

**Tabla 12. Ficha técnica de la investigación**

Ficha técnica de la investigación	
EMPRESA CONTRATANTE:	<b>CONSUCAMPO S.A.S</b>
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Estudiantes Especialización Gerencia de Mercadeo ESUMER
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Conocer la percepción y necesidades de los productores de aguacate ante las BPA (potencial de asistencia técnica).
OBJETIVO:	Determinar el estado actual de los productores de aguacate con relación a la certificación BPA y el manejo del cultivo y posibles condiciones para BPA.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa, descriptiva.
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado con 24 preguntas.
ELEMENTO MUESTRAL:	Productores de aguacate del Oriente Antioqueño
ALCANCE:	Municipios del Oriente Antioqueño
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	25 productores de aguacate con una hectárea mayor a 3ha y que se encuentre en el Oriente Antioqueño
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 17 al 31 de agosto de 2014.

*Fuente:* Elaboración propia.

## **5.2. Resumen ejecutivo de la investigación**

En el sector agrícola se presentan muchas deficiencias en la parte o manejo agronómico del cultivo y la comercialización del producto, debido a estos problemas el país no ha podido ofrecer productos competitivos que cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos por los compradores, aspectos determinantes dentro del comercio de productos agrícolas.

En el caso de CONSUCAMPO S.A.S este contexto se convierte en una oportunidad para emprender estrategias de mercadeo que le permitan posicionarse en el sector como la mejor alternativa de la región para la asesoría de los agricultores que quieran certificarse en las BPA. Esta investigación permitirá conocer el estado actual de los productores de aguacate con relación a la certificación BPA, su grado de interés, dificultades y demás oportunidades que permitan de manera acertada la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **5.3. Definición del problema/opportunidad**

¿Cuál es el estado actual de los productores de aguacate con relación a la certificación BPA y el grado de interés que tendrían en certificasen?

## **5.4. Objetivos de la investigación de mercados**

- Establecer el potencial de productores que esta dispuestos a adquirir las BPA
- Determinar las razones por las que los aguacateros no implementan en sus cultivos las prácticas BPA.

- Indagar sobre aspectos fundamentales que permitan sensibilizarlos frente a su implementación
- Establecer las dificultades y oportunidades de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en el sector aguacatero de la región estudiada
- Estimar el número promedio de aguacateros que no están certificados en BPA en el sector.
- Conocer cuáles son las principales necesidades agronómicas de los productores de aguacate.
- Adquirir un completo sistema de información que oriente en la toma de decisiones.

### **5.5. Metodología aplicada**

Investigación cuantitativa concluyente, por medio de encuesta personal a los productores de aguacate del Oriente Antioqueño

Diseño de investigación: descriptiva

Tipo de datos: primarios

Fuentes de datos: externos

Muestreo: 25 productores de aguacate

### **5.6. Limitaciones**

- Aguacateros con cultivos mayor o igual a 3 hectáreas
- Aguacateros con cultivos de aguacate hass
- Los resultados son solamente validos en el Oriente Antioqueño

### **5.7. Hallazgos - resultados de la investigación**

Ver anexo gráficos y resultados encuesta.

### **5.7.1. Información socio demográfica**

Dentro del estudio realizado se encontró que un 40% de los cultivos investigados tiene menos de un año de edad, dando una representación significativa de cultivos nuevos ofreciendo un potencial para formar y asesorar. El resto de cultivos mostró que otro 40% tienen entre uno y tres años de edad, mientras que el resto con un 20% llevan más de tres años en el sector. De las fincas consultadas también se encontró que 8 de los 25 cultivos se encuentran en producción, dando como resultado un 32% de cultivos totalmente activos, de los cuales 2 cultivos que representan un 25% producen a nivel internacional, 5 a nivel nacional y uno a nivel regional. De estos 8 cultivos el 75% vende su producto entre \$900 y \$1500 por kg, mientras que el 25% por encima de \$2.300.

### **5.7.2. Resultados generales**

El análisis de la información encontró que el 88% de los encuestados tienen cultivo de aguacate variedad hass en sus fincas, de estos agricultores el 80% su cultivo es menor a tres años, lo cual concuerda con que el 68% de los encuestados tengan su cultivo sin producción aun, solo el 32% de los agricultores tienen su cultivo en producción.

En cuanto a las Buenas Prácticas Agrícolas solo el 16% de los encuestados dice conocer muy bien las BPA, el 84% restante dice haber oído algo, conocer más o menos o no saber nada. Un 56% de los encuestados dicen haber implementado algún proceso de las BPA en su cultivo. De los que no, representados en un 44% dicen no haberlo por hecho por falta de presupuesto principalmente. A pesar de esto el 88% de los agricultores ven la implementación de las BPA en su cultivo como una oportunidad para mejorar la rentabilidad en su cultivo.

Para adquirir los servicios de implementación el 92% estaría interesado en que una empresa le brindara este servicio y el 80% pagaría menos de \$ 3.000.000. Toda la información sobre la implementación de BPA les gustaría encontrarla en visitas en su finca al 44%, asociaciones y cooperativas al 12%, productor certificado al 40% y en charlas en salones comunales al 4%.

Respecto a la parte de asistencia técnica el 64% ha recibido asistencia técnica, mostrando además que al 32% le parece Interesante y al 60% muy interesante; y el 56% de los encuestados pagarían hasta \$200.000 por una visita.

El 32% de los encuestados, que son los que tienen su cultivo en producción, el 62.5% tiene su mercado nacional y el 75% tiene un precio entre \$900 – \$1500/Kg donde el 75% está inconforme con el precio y solo el 25% conforme. En el mercado internacional se tiene que el 25% del total de encuestados tiene su cultivo activo. Adicional a esto el 50% de estos cultivadores activos manifiestan que el principal obstáculo para no exportar es la falta de la certificación de las BPA. Por último, todos los productores de cultivos activos manifiestan su interés y aceptación para recibir información sobre la asistencia en la implementación de las BPA en sus correos.

### **5.7.3. Comentarios puntuales**

Los encuestados transmitieron gran interés por las normas BPA, y lo ven como potencial para incrementar la rentabilidad de su cultivo, “nosotros queremos mejorar la producción en nuestros cultivos, pero muchas veces no sabemos la forma adecuada de hacerlo”. También comentarios valiosos que dan a entender que están dispuestos a

aprender y a mejorar el manejo agronómico del cultivo, “es que a nosotros nos gustan que vaya gente joven a la finca, y aprender de los conocimientos de las universidades”.

En gran parte por el interés de las normas BPA de los productores es miras en miras a conseguir un mejor precio en el mercado, “es que no nos justifica el precio nacional, es muy variable, y nos toca venderlo por cualquier peso cuando las cosas se ponen duras”.

- Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, hay gran potencial para implementar las BPA en el cultivo de aguacate.
- La mayoría de encuestados no han empezado a cosechar su cultivo lo que es potencial para la empresa CONSUCAMPO S.A.S realizar las capacitaciones sobre la importancia de esta normatividad y puedan acceder al mercado internacional.
- La importancia de la asistencia técnica entre los agricultores encuestados es interesante, se puede acceder a ellos resolviendo sus necesidades técnicas principales para entablar relaciones de confianza con la empresa CONSUCAMPO S.A.S.

## **5.8. Conclusiones de la investigación**

### 1. ¿Usted cultiva aguacate?

Como se puede observar tuvimos en cuenta una base de datos seleccionada que se ubicara dentro de nuestro público objetivo, agricultores de aguacate en el la región del Oriente Antioqueño.

### 2. ¿Qué edad tiene su cultivo?

Más de la mitad de los agricultores consultados, tiene cultivos de menos de tres años, lo que muestra una oportunidad para acompañar sus procesos de crecimiento y desarrollo de sus cultivos. El 40% de los cultivos tiene menos de un año, y por el mismo porcentaje se encuentra en los cultivos que están entre uno y tres años.

3. ¿Qué variedad de aguacate tiene en su finca?

Sin duda el aguacate hass es uno de los productos más representativos que hay en la región y en el país con miras a la exportación, debido a las condiciones que se están presentando actualmente en el mercado internacional con este producto. Prueba de ella son el 88% de los aguacateros consultados tiene su cultivo de aguacate hass.

4. ¿ En una escala de 1 a 5, cuál es su nivel de conocimiento sobre BPA

Muy importante la información que suministra esta pregunta. Se expresa claramente una realidad que se presume en el sector, falta de información, conocimiento y acompañamiento en la implementación de las BPA. Se ve como, solo uno de los productores responde a sentirse cómodo con el conocimiento ante la implementación. El 48% la opción más representativa dice saber más o menos. A excepción de ese 4% que dice tener claro el tema y ha recibido información, un 96% dice haber escuchado algo, las conoce o definitivamente no sabe nada. Ese 96% es nuestro mercado potencial.

5. ¿Ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?

Si su respuesta es Si pase a la pregunta número 7,

Si la respuesta es No pase a la pregunta número 6



A pesar del poco conocimiento que se tiene sobre el tema, un 56% de los productores consultados han implementado alguna actividad con las BPA.

6. ¿Por qué no ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?

El ítem más representativo como obstáculo para no implementar las BPA, es la falta de presupuesto con un 45%.

7. ¿Su cultivo se encuentra certificado con las PBA?

Solo dos de los cultivos que hicieron parte de esta investigación están certificados por las BPA.

8. ¿Ve usted la implementación de las normas BPA como una oportunidad de mejorar la rentabilidad de su cultivo?

No hay duda, que aunque no se conoce muy bien el tema, si lo consideran muy importante para su desarrollo y crecimiento de la producción y rentabilidad de sus cultivos. El 88% de los consultados lo consideran importante.

9. ¿Alguna entidad pública o privada le ha ofrecido el servicio de implementación de BPA en su cultivo?

\*Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta número 10, si es negativa pase a la pregunta número 11

Solo 6 de los cultivos investigados que representan un 76%, han recibido alguna vez una asesoría o servicio para la implementación de las BPA.

10. ¿Qué entidad le ha ofrecido el servicio de BPA en su cultivo?

De los cultivos que alguna vez han tenido el servicio para la implementación de las BPA, la mitad han recibido el servicio por parte del SENA, un 33% de entidades gubernamentales y solo un cultivo con el 16% de empresas privadas.

11. ¿Le gustaría que una entidad lo asesorará en la implementación de esta norma desde el manejo agronómico del cultivo, adecuaciones y tramitología ante el ICA?

De nuevo se observa como los cultivadores de aguacate muestran interés por la implementación. Un 92% de los consultados dicen estar a gusto con que una entidad los asesora en la implementación de las BPA.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para realizar esta implementación en su cultivo y tener la posibilidad de exportar?

Los productores consultados en su mayoría dicen estar dispuestos a pagar una suma no superior a los tres millones de pesos por una asesoría en la implementación de las BPA. Un 48% dicen pagarían entre dos y tres millones, mientras que un 32% pagarían menos de dos millones.

13. ¿Dónde prefiere que le suministren más información sobre la asesoría en la implementación de la norma BPA?

La investigación muestra que los cultivadores prefieren con un 40% un productor de certificado o con un 44% las visitas en su finca como preferencias para que les suministren información sobre la implementación de las BPA.

14. ¿Qué tan satisfecho estaría con que la visita inicial para la asesoría en la implementación de las normas BPA fuera gratuita?

Sin duda todos los productores estarían satisfechos si la primera visita fuera gratis.

15. ¿Han ido a su finca a ofrecer servicios de asistencia técnica?

Un 64% de los cultivos investigados han tenido en alguna oportunidad una visita técnica para ofrecerles servicios.

16. ¿Qué piensa de la Asistencia técnica en el cultivo de Aguacate?

Un 60% manifiestan que una asistencia técnica a sus cultivos podría ser muy interesante. Mientras que solo un 8% dicen ser poco interesante.

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una visita técnica por parte de un Ingeniero Agrónomo?

Esta pregunta es importante para nuestros intereses. La investigación arrojó que un 56%, más de la mitad de los consultados pagarían hasta \$200.000 por una visita técnica por parte de un Ingeniero Agrónomo.

18. ¿Su cultivo actualmente está en producción?

Solo el 32% de los cultivos se encuentra actualmente en producción, el 68% restante no presenta una actividad productiva representativa.

19. ¿Cuál es su mercado de mayor incidencia?

Si su respuesta es Nacional o Regional pase a la pregunta 20

Si su respuesta es Internacional pase a la pregunta número 21

De los cultivos que actualmente están produciendo activamente, un 62.5% lo hacen en el mercado nacional, un 12.5% en el mercado regional, y un 25% en el internacional.

20. ¿Por qué no está exportando?

Los productores de cultivos activos manifiestan como principal obstáculo para exportar la falta de una certificación de las BPA con un 50%.

21. ¿Cuál es el precio final promedio en el que vende su producción (\$/kg)?

Un 75% de los productores consultados oscilan entre \$900 y \$1.500 el precio con el venden su producto por kilo.

22. ¿Está Usted conforme con el precio final de su producto?

Lo que muestra la investigación, es que los productores con un 75% dicen encontrarse inconformes con el precio con el que están vendiendo sus productos.

23. ¿Está Usted interesado en tener servicio de asistencia técnica para la implementación de BPA?

El 75% de los productores que poseen cultivos activos manifiestan estar interesados en tener el servicio de asistencia técnica para la implementación de las BPA.

24. ¿Autoriza Usted para que se le envíe información sobre asistencia técnica en la implementación de BPA a su correo?

Por último, todos los productores de cultivos activos manifiestan su interés y aceptación para recibir información sobre la asistencia en la implementación de las BPA en sus correos.

### **5.9. Recomendaciones de la investigación**

Según los resultados arrojados por el estudio realizado, la empresa debe enfocar sus esfuerzos a posicionarse como una alternativa para la implementación de BPA, ya que es posible que los agricultores vean en esta normatividad la oportunidad para que su cultivo sea más rentable, la campaña que debe realizar la empresa para este objetivo debe ser principalmente en visitas a las fincas de los agricultores.

La empresa debe tener en cuenta al momento de fijar los precios de sus asesorías que están no deben estar muy por encima de \$3.000.000 la implementación completa, y la visita técnica superior a \$200.000.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación se puede encontrar un gran potencial de esta línea de negocio ya que los agricultores están interesados en adquirir este servicio y en su gran mayoría hay desconocimiento de este.

## 6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 6.1. Objetivos del plan de mercadeo

#### 6.1.1. Objetivos de ventas

- Ventas: Brindar cada mes un mínimo de 4 asesorías en implementación de las BPA, en el año 2015.
- Participación: Alcanzar mediante la línea del producto de la asesoría de BPA una participación de 60% del total de las ventas de CONSUCAMPO S.A.S.
- Margen utilidad: Alcanzar un margen bruto ponderado del 40% en los servicios prestados por CONSUCAMPO S.A.S en el periodo 2015.

#### 6.1.2. Objetivos de servicio

Resolver los requerimientos o peticiones presentados por nuestros clientes en un tiempo menor a 48 horas.

#### 6.1.3. Objetivos de mercadeo

- Clientes: Conquistar en el año 2015, 48 clientes nuevos en la asesoría de la implementación de las BPA.
- Posicionamiento: Posicionar la marca CONSUCAMPO S.A.S en un 40% de los productores agrícolas del Oriente Antioqueño.
- Producto: Crear una extensión de línea del producto de certificaciones en BPA dirigidas a clientes ya conocedores del tema. Que permita realizar la asesoría y/o la implementación en el menor tiempo posible. **Línea plus**

## 6.2. Formulación de las macro-estrategias

**Tabla 13: Macroestrategias**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Dar a conocer el portafolio completo de soluciones que ofrece CONSUCAMPO, con especial profundidad en la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Tener la mejor opción de precio, logrando una buena relación costo beneficio con nuestros clientes.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Desarrollar canales alternativos de venta a partir de alianzas estratégicas con asociaciones, almacenes y tiendas agropecuarias.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Posicionar en el mercado del Oriente Antioqueño la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Desarrollar la filosofía de atención personalizada en la empresa.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 6.3. Formulación de las estrategias

**Tabla 14. Formulación de las estrategias**

<b>MACROESTRATEGIA PRODUCTO</b>
Dar a conocer el portafolio completo de soluciones que ofrece , con especial profundidad en la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.
<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b>
1.1. Creación de la página Web
1.2. Interacción con clientes actuales y potenciales a través de Social Media
<b>MACROESTRATEGIA PRECIO</b>
Tener la mejor opción de precio, logrando una buena relación costo beneficio con nuestros clientes.
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>
2.1. Realizar la visita diagnóstico sin ningún costo
2.2. Reunir a varios clientes para las capacitaciones y dar un descuento
<b>MACROESTRATEGIA PLAZA DE VENTAS</b>
Desarrollar canales alternativos de venta a partir de alianzas estratégicas con asociaciones, almacenes y tiendas agropecuarias.
<b>ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS</b>
3.1. Realizar mostrador o stand en los principales almacenes agropecuarios
3.2. Material POP para los principales almacenes y asociaciones
<b>MACROESTRATEGIA PROMOCIÓN</b>
Posicionar en el mercado la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCION</b>
4.1. Material publicitario de CONSUCAMPO S.A.S en las fincas certificadas
4.2. Charlas de patrocinio al ICA y la gobernación de Antioquia en sus principales eventos
<b>MACROESTRATEGIA DE SERVICIO</b>
Desarrollar la filosofía de atención personalizada en la empresa.
<b>ESTRATEGIAS DE SERVICIO</b>
5.1. Papelería, Actas de Visita y listas de chequeo personalizadas y a la medida de cada cliente
5.2. Retroalimentación en la mitad del proceso de certificación, con un detalle al cliente.

*Fuente:* Elaboración propia.



#### 6.4. Formulación del plan táctico

**Tabla 15. Macroestrategia relacionada con la variable: Producto**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO			
Dar a conocer el portafolio completo de soluciones que ofrece CONSUCAMPO, con especial profundidad en la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.1. Creación de la página Web			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Diseño de la página web de la empresa, con experiencias en las fincas certificadas, tendencias del sector, artículos de interés y la información de la empresa (en especial el portafolio)	Área de mercadeo	Enero a Marzo 2015	1.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.2. Interacción con clientes actuales y potenciales a través de Social Media			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Vincular a los clientes a través de las redes sociales que participa la empresa (Facebook - twitter) creando hastangs, opiniones y experiencias en sus cultivos y divulgando información didáctica de las normas de certificación	Área de Mercadeo	Enero - Diciembre 2015	
SUBTOTAL COSTO		1.000.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 16. Macroestrategia relacionada con la variable: Precio**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO			
Tener la mejor opción de precio, logrando una buena relación costo beneficio con nuestros clientes.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.1. Realizar la visita diagnóstico sin ningún costo			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
La visita inicial donde se realiza la lista de chequeo de la norma BPA será gratuita	Departamento técnico	las primeras 20 visitas diagnóstico	2.500.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.2. Reunir a varios clientes para las capacitaciones y dar un descuento			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Para las normas BPA se deben capacitar a los trabajadores, si esta se realiza con varias fincas el productor tendrá un descuento	Departamento técnico	Un año	
SUBTOTAL COSTO		2.500.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 17. Macroestrategia relacionada con la variable: Promoción**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN			
Posicionar en el mercado la línea de servicio de Asistencia Técnica en la Implementación de las BPA.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.1. Material publicitario de CONSUCAMPO S.A.S en las fincas certificadas			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
El aviso de la finca, los letreros de la norma y avisos irán acompañados del logo y nombre de CONSUCAMPO S.A.S en todas las fincas certificadas, con autorización del productor	Departamento técnico y área de mercadeo	1 año	1.500.000 (diseño)
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.2. Charlas de patrocinio al ICA y la gobernación de Antioquia en sus principales eventos			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Realizar charlas con el ICA y la gobernación de Antioquia en los principales eventos del 2015	Departamento Técnico	1 año	1.200.000
SUBTOTAL COSTO		2.700.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 18. Macroestrategia relacionada con la variable: Servicio**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Desarrollar la filosofía de atención personalizada en la empresa.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Papelería, Actas de Visita y listas de chequeo personalizadas y a la medida de cada cliente			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Personalizar la papelería, actas y visitas de campo con el nombre y logo de cada finca	Área de mercadeo	1 año	300.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Retroalimentación en la mitad del proceso de certificación, con un detalle al cliente			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Realizar retroalimentaciones del servicio y de la asistencia técnica cuando este en la mitad del proceso	Departamento técnico	1 año	800.000
SUBTOTAL COSTO		1.100.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 19. Macroestrategia relacionada con la variable: Plaza - Ventas**

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA – VENTAS			
Desarrollar canales alternativos de venta a partir de alianzas estratégicas con asociaciones, almacenes y tiendas agropecuarias.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Realizar mostrador en los principales almacenes agropecuarios			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Realizar mostrador en los principales almacenes, informando a las personas sobre el conocimiento de la norma	Área de mercadeo y Departamento técnico	un año	300.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Material POP para los principales almacenes			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Entregar gorras, lapiceros, libretas en los diferentes almacenes del oriente, para los agricultores	Área de mercadeo y Departamento técnico	un año	3.000.000
SUBTOTAL COSTO		3.300.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

## 6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

**Tabla 20. Presupuesto plan de mercadeo**

Variable	Subtotal	% Participación
<b>Producto</b>	1.000.000	9%
<b>Precio</b>	2.500.000	24%
<b>Plaza y Ventas</b>	3.300.000	31%
<b>Promoción</b>	2.700.000	25%
<b>Servicio</b>	1.100.000	10%
<b>TOTAL</b>	10.600.000	

*Fuente:* Elaboración propia.

## 6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

**Tabla 21. Punto de equilibrio plan de mercadeo**

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	<b>Total inversión en mercadeo</b>	<b>10.600.000</b>	<b>\$ 26.500.000</b>
	Margen Bruto	0,4	

*Fuente:* Elaboración propia.

## **7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES**

Con el fin de evidenciar la implementación de las estrategias es necesario desarrollar indicadores de gestión que nos brinde un mejor control y eficiencia de las actividades desarrolladas para su ejecución.

### **7.1. Requerimientos para la implementación del plan**

#### **7.1.1. A nivel de estructura**

- Base de datos de asesores especializados para cada caso que sea necesario (subcontratado)

#### **7.1.2. A nivel de recursos**

- \$10.600.000

#### **7.1.4 a nivel de cultura organizacional**

- Seleccionar personas profesionales
- Formación y capacitación continua
- Crear una cultura de servicio impecable, que permita fidelizar cada asesoría prestada

## 7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

**Tabla 22. Indicadores de gestión del plan de mercadeo**

PLANTILLA PARA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO						
OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Medir el % de cumplimiento de las actividades de mercadeo	Cumplimiento de actividades	%	(actividades realizadas/actividades propuestas)*100	100%	Trimestral	Mercadeo
Posicionar la marca CONSUCAMPO S.A.S en un 40% de los productores agrícolas del Oriente Antioqueño.	Top of Mind	%	(número de consumidores que mencionan CONSUCAMPO S.A.S de primera al ser indagados por las marcas de la categoría/ # de marcas en el mercado)*100	40%	Anual	Mercadeo
Alcanzar un margen bruto ponderado del 40% en los servicios prestados por CONSUCAMPO S.A.S en el periodo 2015.	Margen	%	(MB presupuestado-MB ponderado)	40%	trimestral	Mercadeo
Calcular la participación del producto de la asesorías BPA en las ventas totales	Participación en ventas	%	(ventas Asesorías BPA/ ventas Servicios totales prestados)*100	60%	Semestral	Mercadeo
Conocer el % tácticas exitosas sobre el total de las propuestas	Acierto de estrategia	%	(tácticas efectivas/tácticas propuestas)*100	80%	Anual	Mercadeo
Conocer la cantidad de clientes nuevos que utilizan los servicios de CONSUCAMPO S.A.S	Penetración de mercado	unidad	# de usuarios nuevos que entran a la base de datos	4	Mensual	Mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de grado tiene como objetivo principal conocer el estado actual de los productores de aguacate con relación a la certificación en BPA y su grado de interés en certificar sus predios, para plantear estrategias de mercadeo que pueda atender sus necesidades y permita a CONSUCAMPO S.A.S generar ventajas competitivas que logren su posicionamiento en la región, se presentan las principales conclusiones:

Con la realización de este trabajo se pudo confirmar que en la región del Oriente Antioqueño uno de los productos agrícolas con mayor oportunidad de expansión y crecimiento para el mercado internacional, es el aguacate hass.

Es interesante mencionar que el servicio de asesorías en temas agrícolas en Colombia no se encuentra bien consolidado. Si bien el sector agrícola siempre ha sido un punto de referencia para la economía del país, hasta ahora se viene dando importancia a temas técnicos y regulaciones de índole de inocuidad de los productos. Esta razón se debe al crecimiento que se viene presentando en las posibilidades de exportar productos agrícolas y cumplir con las condiciones y normas que el mercado internacional posee.

Debido a la situación actual que vive el sector agrícola en Colombia con su crecimiento e incursión a nuevos mercados que exigen certificar la calidad del producto y sus procesos, se abre un panorama muy interesante en todo lo relacionado con las asesorías técnicas, muy especialmente en temas de BPA y en el cultivo de aguacate por ser punto de referencia en la región en la que se está realizando este trabajo.

Para la empresa CONSUCAMPO S.A.S es el momento ideal para posicionarse en el gremio de empresas que ofrecen asesorías en técnicas agrícolas en el Oriente Antioqueño a través de este plan de mercadeo. Esto debido al auge que existe actualmente con el tema de las certificaciones, y el interés y desconocimiento que existe frente a este panorama por parte de todos los actores involucrados.

La investigación de mercado arrojó que un 84% de los encuestados dicen no conocer las técnicas en implementación de BPA, de los cuales un 88% ven en esta certificación una oportunidad para mejorar su rentabilidad y crecimiento. Se concluye entonces que el segmento estudiado figura como un nicho de mercado interesante para la empresa.



## RECOMENDACIONES

Debido a las limitaciones de tiempo y recursos, la muestra de la presente investigación además de ser pequeña, fue elegida puntualmente a través de referidos y en zonas cercanas a las cabeceras urbanas de cada Municipio. Por eso se recomienda en un futuro cercano realizar una investigación de mercados mucho más profunda, que le permita a CONSUCAMPO S.A.S seguir logrando sus objetivos con un mínimo error.

Se recomienda comenzar con la ejecución e implementación de las estrategias del presente plan de mercadeo ya que se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa y del sector que participa. Es de gran importancia que dentro de su desarrollo se encuentren involucrados todos los integrantes de CONSUCAMPO S.A.S.

Se recomienda a la empresa no solo aplicar las estrategias de mercadeo, sino además que se ponga en marcha en desarrollar un plan con visión estratégica empresarial que le permita adaptarse y ser innovadora en la dinámica exigente que está viviendo el sector.

## BIBLIOGRAFIA

- AGRONET. (16 de 01 de 2011). *AGRONET*. Recuperado el 14 de 7 de 2014, de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>
- Armstrong, P. K.-G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educacion.
- Carthy, M., Jerome, & Perreault. (1998). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica* (1 ed.). Madrid: McGraw-Hill/ Irwin.
- CORPOICA. (2008). *Tecnologías para el cultivo del aguacate*. Rionegro: Produmedios.
- Crear empresa. (27 de 03 de 2012). *Crear empresa*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/10/18/04/>
- DANE. (16 de 02 de 2012). *DANE*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_dic11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic11.pdf)
- Duque, J. G. (9 de Junio de 2012). A Europa irá aguacate de Antioquia. *El Colombiano*, pág. 1.
- ICA. (26 de Marzo de 2010). *Instituto Agropecuario Colombiano*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de <http://www.ica.gov.co/El-ICA/Historia/Historia-1992-2001.aspx>
- Jaramillo, J., Rodríguez, V. P., Guzmán, M., M., Z., & Rengifo, T. (2007). *Manual Técnico: Buenas Prácticas Agrícolas en la Producción de Tomate Bajo*

*Condiciones Protegidas*. Medellín: Gobernación de Antioquia, MANA, CORPOICA, Centro de Investigación “La Selva”.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). Mexico: Prentice Hall.

MarketingPower. (2014). *MarketingPower*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>

Ministerio de agricultura. (2013). *Ministerio de agricultura de Colombia*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/inicio.aspx>

P. Gultinan, W. P. (1998). *Gerencia de Marketing Estrategias y Programas*. McGraw-Hill.

Portafolio. (2010). El sector agropecuario desde 1810. *Portafolio*.

Proexport. (2014). *Procolombia*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de <http://www.procolombia.co/en/node/1238>

SAC. (30 de Julio de 2013). *SAC*. Recuperado el 19 de Abril de 2014, de [http://www.sac.org.co/images/estueconomicos/Presupuesto\\_sector\\_2014\\_2.pdf](http://www.sac.org.co/images/estueconomicos/Presupuesto_sector_2014_2.pdf)

SAC. (2014). *Sociedad de Agricultores de Colombia*. Recuperado el 19 de abril de 2014, de <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>

Sierra, J. I. (2014). *Notas de Clase, Investigación de Mercados*. Medellín: ESUMER.

Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). McGraw-Hill.

UN, A. d. (4 de Marzo de 2014). Impulsan competitividad de cadena de producción de aguacate hass. *Agencia de Noticias UN*.

Vega, J. Y. (2012). *El aguacate en Colombia: Estudio de caso de los Montes de María, en el*. Cartagena: Banco de la Republica.

William G. Zikmund, B. J. (2008). *Investigacion de Mercados*. Cengage Learning Latin America.

## ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

*Esta encuesta tiene como objetivo identificar las dificultades y oportunidades de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de aguacate en el Oriente Antioqueño, por lo que agradecemos su colaboración en el desarrollo de la misma.*

*A continuación encontrará una serie de preguntas con única respuesta, por favor marque con una X la respuesta que sea de su preferencia.*

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre de la finca o empresa:

\_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Vereda \_\_\_\_\_

Estrato \_\_\_\_\_

*"Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda; le informamos que de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial solamente para propósitos de este estudio"*

1. *¿Usted cultiva aguacate?*

*Si (1)                      No (2)*

2. *¿Qué edad tiene su cultivo?*

*Menos de un año (1)*

*Entre un año a tres años (2)*

*Mayor a tres años (3)*

3. *¿Qué variedad de aguacate tiene en su finca?*

*Hass (1)*

*Collin Reed (2)*

*Lorena (3)*

*Reed (4)*

*Fuerte (5)*

*Otro (6)*

4. *¿ En una escala de 1 a 5, cuál es su nivel de conocimiento sobre BPA*

*No sabe nada (1)*

*Ha escuchado algo (2)*

*Más o menos (3)*

*Las conoce (4)*

*Las conoce muy bien y ha recibido información (5)*

5. *¿Ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?*

*Si (1)                      No (2)*

*Si su respuesta es Si pase a la pregunta número 7,*

*Si la respuesta es No pase a la pregunta número 6*

6. *¿Por qué no ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?*

*Falta de presupuesto (1)*

*Falta de asesoría (2)*

*Desconocimiento (3)*

*Restricciones en el manejo del cultivo (4)*

*Otro motivo (5)*

7. *¿Su cultivo se encuentra certificado con las PBA?*

*Si (1)*

*No (2)*

8. *¿Ve usted la implementación de las normas BPA como una oportunidad de mejorar la rentabilidad de su cultivo?*

*Si (1)*

*No (2)*

*No sabe, no responde (3)*

9. *¿Alguna entidad pública o privada le ha ofrecido el servicio de implementación de BPA en su cultivo?*

*Si (1)*

*No (2)*

*\*Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta número 10, si es negativa pase a la pregunta número 11*

10. *¿Qué entidad le ha ofrecido el servicio de BPA en su cultivo?*

*SENA (1)*

*ICA (2)*

*Proyectos Gubernamentales (3)*

*Empresas privadas (4)*

11. *¿Le gustaría que una entidad lo asesorará en la implementación de esta norma desde el manejo agronómico del cultivo, adecuaciones y tramitología ante el ICA?*

*Si (1)*

*No (2)*

*No sabe, no responde (3)*

12. *¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para realizar esta implementación en su cultivo y tener la posibilidad de exportar?*

*Menos de \$2'000.000 (1)*

*Entre \$2'000.000 y \$3'000.000 (2)*

*Más de \$3'000.000 (3)*

*No invertiría (4)*

*Desconoce el valor de la inversión (5)*

13. *¿Dónde prefiere que le suministren más información sobre la asesoría en la implementación de la norma BPA?*

*Visitas en su finca (1)*

*Asociaciones y Cooperativas (2)*

*Charlas en salones comunales (3)*

*Productor de certificado (4)*

14. *¿Qué tan satisfecho estaría con que la visita inicial para la asesoría en la implementación de las normas BPA fuera gratuita?*

*Indiferente (1)*



*Satisfecho (2)*

*Muy satisfecho (3)*

15. *¿Han ido a su finca a ofrecer servicios de asistencia técnica?*

*Si (1)*

*No (2)*

*No sabe, no responde (2)*

16. *¿Qué piensa de la Asistencia técnica en el cultivo de Aguacate?*

*Muy interesante (1)*

*Interesante (2)*

*Poco interesante (3)*

*Indiferente (4)*

17. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una visita técnica por parte de un Ingeniero*

*Agrónomo?*

*\$ 100.000 (1)*

*\$ 150.000 (2)*

*\$ 200.000 (3)*

*\$ 300.000 (4)*

*No estaría dispuesto (5)*

18. *¿Su cultivo actualmente está en producción?*

*Si (1)*

*No (2)*

19. *¿Cuál es su mercado de mayor incidencia?*

*Regional (1)*

*Nacional (2)*

*Internacional (3)*

*Si su respuesta es Nacional o Regional pase a la pregunta 20*

*Si su respuesta es Internacional pase a la pregunta número 21*

20. *¿Por qué no está exportando?*

*Desconocimiento del procedimiento para exportar (1)*

*Falta de presupuesto (2)*

*No cuenta con la certificación en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) (3)*

*Le basta con el mercado nacional (3)*

*No le interesa (4)*

*Otra razón (5)*

21. *¿Cuál es el precio final promedio en el que vende su producción (\$/kg)?*

*Menos de \$900/kg (1)*

*entre 900 y 1500/kg (2)*

*Entre 1600 y 2300/kg (3)*

*mayor a \$2300 (4)*

22. *¿Está Usted conforme con el precio final de su producto?*

*Muy Conforme (1)*

*Conforme (2)*

*Poco Conforme (3)*

*Inconforme (4)*

23. *¿Está Usted interesado en tener servicio de asistencia técnica para la implementación de BPA?*

*Si (1)                  No (2)*

*24. ¿Autoriza Usted para que se le envíe información sobre asistencia técnica en la implementación de BPA a su correo?*

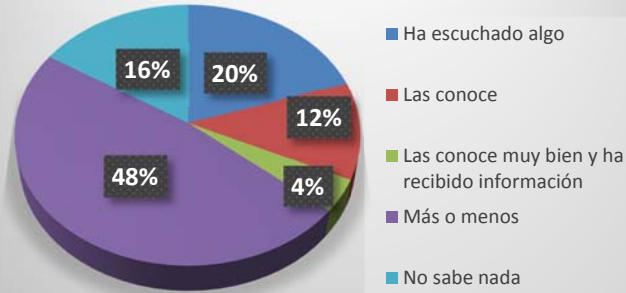
*Si (1)                  No (2)*

*¡Muchas gracias!*

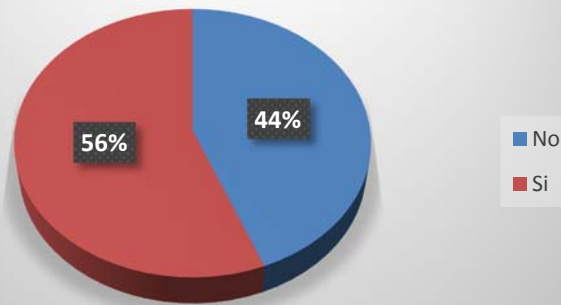
## ANEXO 2. GRAFICAS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO



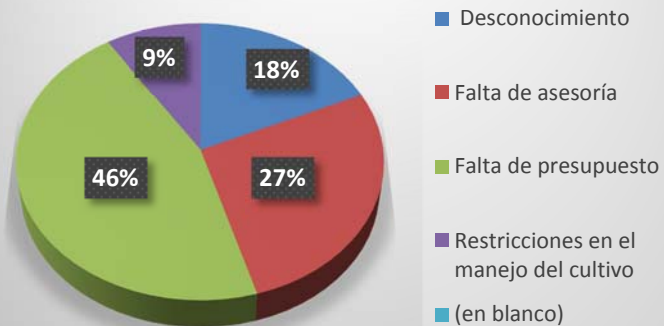
**4. ¿ En una escala de 1 a 5, cuál es su nivel de conocimiento sobre BPA?**



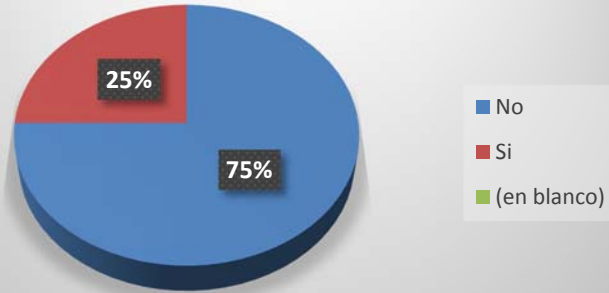
**5. ¿Ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?**



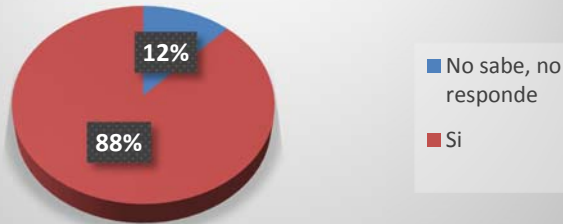
**6. ¿Por qué no ha implementado las normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en su cultivo?**



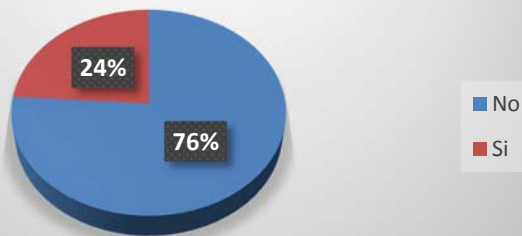
7. ¿Su cultivo se encuentra certificado con las PBA?



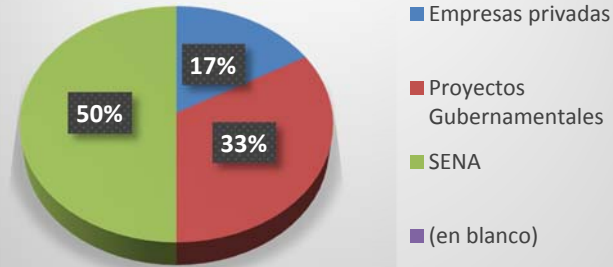
8. ¿Ve usted la implementación de las normas BPA como una oportunidad de mejorar la rentabilidad de su cultivo?



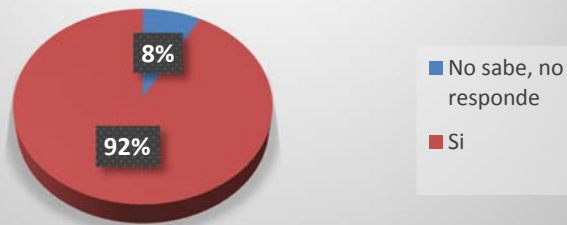
9. ¿Alguna entidad pública o privada le ha ofrecido el servicio de implementación de BPA en su cultivo?



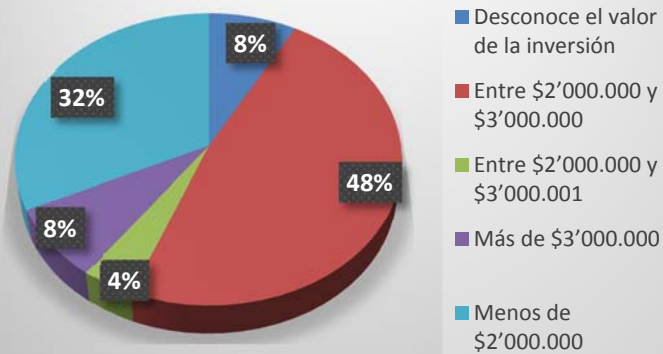
**10. ¿Qué entidad le ha ofrecido el servicio de BPA en su cultivo?**



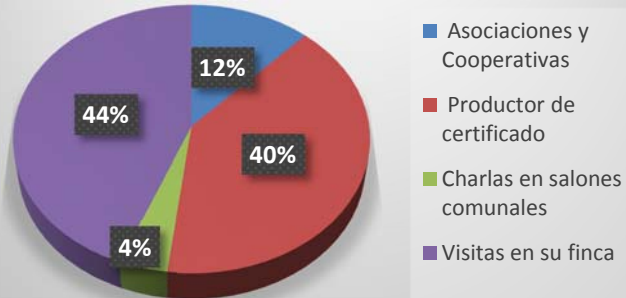
**11. ¿Le gustaría que una entidad lo asesorará en la implementación de esta norma desde el manejo agronómico del cultivo, adecuaciones y tramitología ante el ICA?**



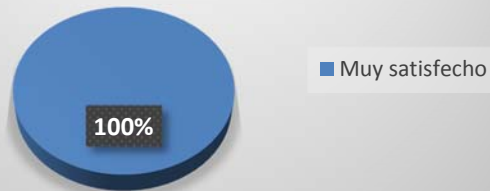
**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para realizar esta implementación en su cultivo y tener la posibilidad de exportar?**



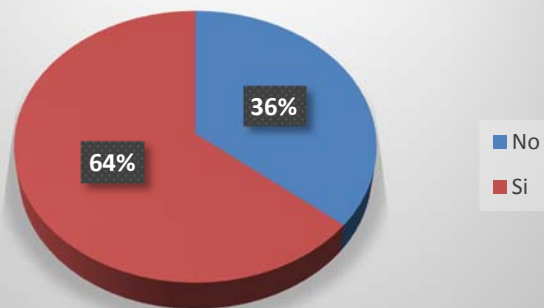
13. ¿Dónde prefiere que le suministren más información sobre la asesoría en la implementación de la norma BPA?



14. ¿Qué tan satisfecho estaría con que la visita inicial para la asesoría en la implementación de las normas BPA fuera gratuita?

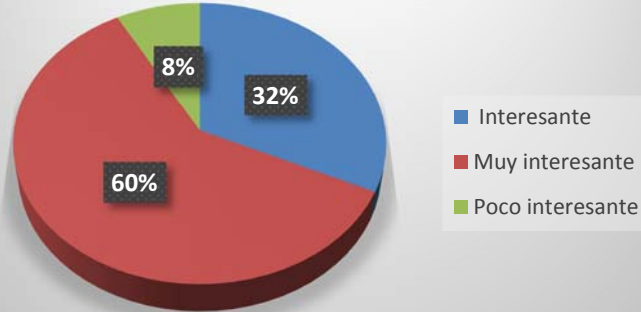


15. ¿Han ido a su finca a ofrecer servicios de asistencia técnica?

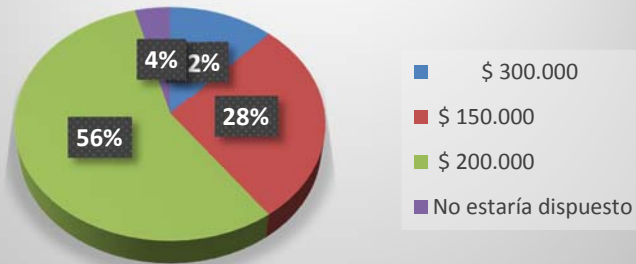




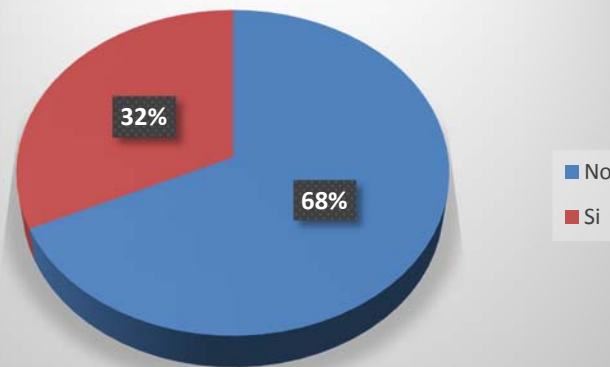
16. ¿Qué piensa de la Asistencia técnica en el cultivo de Aguacate?



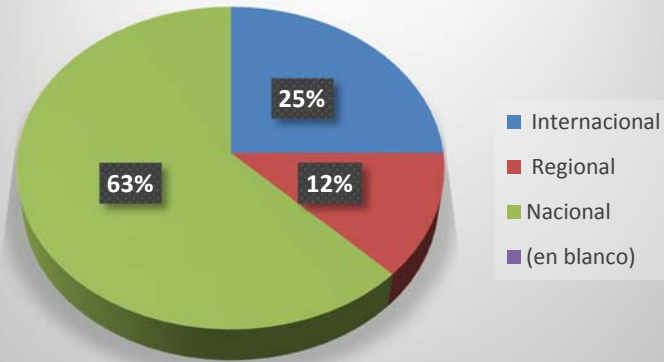
17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una visita técnica por parte de un Ingeniero Agrónomo?



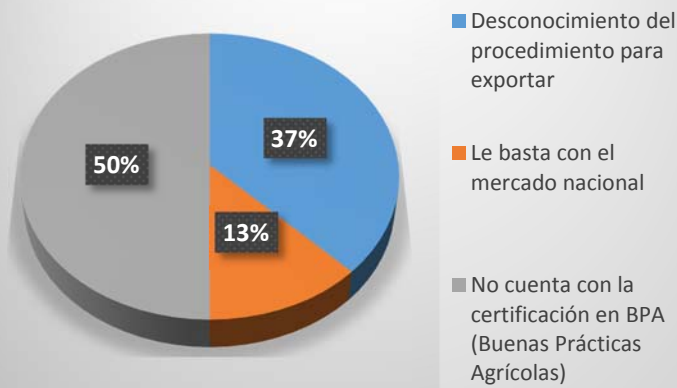
18. ¿Su cultivo actualmente está en producción?



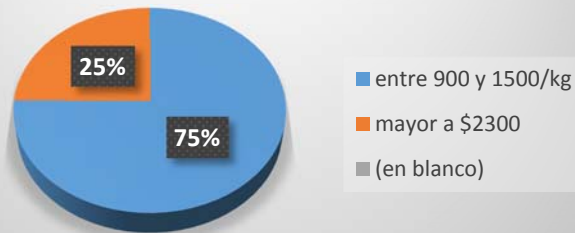
19. ¿Cuál es su mercado de mayor incidencia?



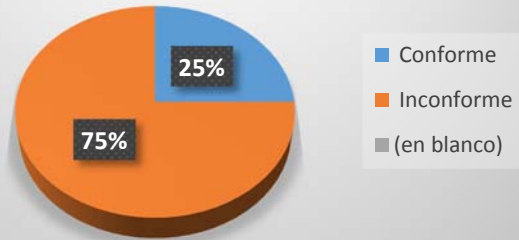
20. ¿Por qué no está exportando?



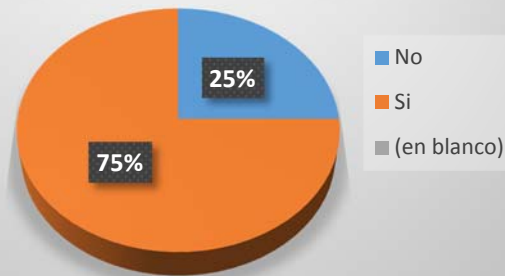
21. ¿Cuál es el precio final promedio en que vende su producción (\$/kg)?



22. ¿Está Usted conforme con el precio final de su producto?



23. ¿Está Usted interesado en tener servicio de asistencia técnica para la implementación de BPA?



24. ¿Autoriza Usted para que se envíe información sobre asistencia técnica en la implementación de BPA a su correo?

