

Inteligencia de Mercados: Un Requerimiento Necesario para el Desarrollo de la Industria Agroalimentaria.

Marcos Mora G.
 Dr. Ingeniero Agrónomo
 Dpto. Economía Agraria.
 mmorag@uchile.cl

Uno de los principales desafíos que enfrenta la industria alimentaria en la actualidad es la necesidad de orientarse hacia el mercado. En este sentido, es lógico definir en que consiste dicha orientación.

Hace un par de décadas Kohli y Jaworski (1990) describieron tres tipos de actividades que deberían caracterizar una organización orientada al mercado: a) generación de inteligencia de Marketing; b) disseminación de dicha inteligencia o información y, c) respuesta coordinada de la organización. En esta perspectiva el enfoque de orientación al mercado, constituye el punto de partida a lo que se denomina inteligencia de mercado, y que corresponde a un conjunto de procesos de información coordinados, desarrollados en un nuevo entorno, en el cual los requerimientos de la demanda son la señal principal que sustenta el modelo. En este contexto, la orientación al mercado emerge como una nueva conducta empresarial que genera respuestas y transformaciones radicales en el entorno competitivo (Scarone, 2005), conducta que la podemos encontrar en un significativo grado de evolución en algunos de los rubros agroalimentarios más competitivos del sector agrario chileno (vitivinícola, lácteo, aves, cerdos, entre otros) lo cual ha generado un mejor ajuste entre oferta y demanda. Por otra parte, subyacen en este modelo dos perspectivas conceptuales: una que tiene relación con la dinámica cultural de la empresa y otra con su comportamiento

o aspectos operativos. En la primera de ellas, la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central del «modus operandi» de la empresa. Ello significa que este concepto representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, desde los que se trata de estimular la creación de mayor valor¹ para los clientes (Slater y Narver, 1995) y que son de orden estratégico. Por otro lado, la perspectiva de comportamiento u operativa implica las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado, pero en un contexto táctico.

En virtud de lo anteriormente expresado, un segundo cuestionamiento podría ser: ¿para qué sirve la información derivada de la inteligencia de mercados?, la respuesta no es muy sencilla y está asociada al entorno en el cual se desenvuelve nuestra industria agroalimentaria. En este sentido, el conocimiento detallado de este entorno, es desde ya, una acción de inteligencia de mercado, sin él las respuestas que puede proporcionar la oferta a la demanda estarían en un contexto inorgánico y el éxito de una empresa lo dejaríamos al «azar», por lo tanto es lo básico.

¹ Su definición está en el ámbito subjetivo y tiene relación el grado de satisfacción que espera el cliente del producto o servicio, por tanto, una adecuada transmisión del valor al cliente puede posibilitar su justificación a un determinado nivel de precio.

En este sentido, el mercado de productos agroalimentarios, especialmente, de aquellos productos «diferenciados»² presenta altos niveles de saturación (oferta mayor a la demanda) en el mediano o largo plazo, por ello se requiere de una cuota importante de dinamismo comercial para incursionar, permanecer y crecer exitosamente en los mercados, sean estos nacionales como internacionales. Asimismo, el mercado de los productos «diferenciados» se presenta como una opción atractiva para aquellos rubros agroalimentarios con posibilidades reales de agregación de valor en el corto plazo, como lo ha demostrado la industria vitivinícola chilena.

En el futuro se proyectan cambios de mayor magnitud y dinamismo, debido fundamentalmente a los cambios de conducta de los consumidores que participan de economías en vías de desarrollo y desarrolladas y a la alta competitividad de las empresas. Estas últimas, reaccionan rápidamente ofreciendo al mercado nuevos y mejores productos, haciendo perder la condición de «diferenciado o monopolístico» a los productos en un plazo

² Son aquellos productos o servicios que se presentan ante el cliente con atributos que, se supone, le conceden un carácter monopolístico y por tanto, el cliente estaría dispuesto a pagar un precio superior. Lo importante de este concepto radica en que el cliente le otorgue un mayor valor efectivo a los atributos de diferenciación, de manera que este producto se perciba como único o bien con pocos sustitutos en el mercado y por ende la empresa que lo elabora pueda aspirar a los beneficios de una estructura de mercado de carácter monopolística o de competencia monopolística.

relativamente corto. Las causas de estos cambios se encuentran en: el aumento sostenido de los ingresos en un número importante de consumidores informados y exigentes, globalización de las economías, relación inversa entre ingreso y demanda en productos de baja calidad percibida, inclinación de preferencias hacia productos de mayor calidad e inocuidad, entre otros. Por lo tanto los productos del futuro deberían considerar las características que se presentan en la figura 1. En ella, se puede inferir que la definición de producto agroalimentario, corresponde a un conjunto de atributos intrínsecos (por ejemplo, satisfacción de un requerimiento esencial en una lata de salsa de tomates. Es la salsa el producto esencial o básico) y extrínsecos (aquellos que contribuyen a agregar valor, en el ejemplo anterior sería "todo" lo que rodea la salsa, lata, etiqueta, precio, formato, entre otros, inclusive, el local comercial donde se vende, la publicidad en TV, aspectos afectivos, entre otros). Pensemos en un vino de 100 dólares la botella, se podría decir que el caldo satisface un requerimiento básico, desde la perspectiva de considerarlo benéfico para la salud, si se bebe con moderación. No obstante, su precio y marca comercial posicionada, satisfacen necesidades de orden superior, como por ejemplo, necesidades de aceptación social. En síntesis, bajo un enfoque de inteligencia de mercado, el desarrollo de un producto se debe concebir desde una perspectiva multidimensional, que ensamble en la

cadena del valor³ y que este valor tenga una receptividad positiva en el consumidor.

Más específicamente, la inteligencia de mercados, permite ensamblar de manera más eficiente la oferta con la demanda de un producto o servicio determinado. Por ejemplo, si se tratara de incursionar **masivamente** a un mercado como el marroquí (musulmán) con vino, lo más probable es que nos enfrentemos a un rotundo fracaso, pero si conociésemos mejor ese mercado, vale decir lo segmentemos (buscar grupos homogéneos de consumidores con preferencias y poder adquisitivo similar) nos encontraríamos con un segmento pequeño - en la actualidad Marruecos tiene un consumo per capita de 1,1 litros-, pero puede resultar atractivo para alguna viña chilena que podría estar interesada en abastecer ese mercado. Entonces, la inteligencia de mercado nos puede ser de utilidad para identificar ese mercado, vale decir, dar respuesta a ¿dónde están esos consumidores en Marruecos? Quizás podrían es-

³ La cadena de valor está constituida por una serie de procesos que permiten a una empresa manejar sus productos que desde su concepción hasta su comercialización de tal forma que en cada una de las etapas se añada valor. Por otra parte, Porter, define el análisis de la cadena del valor como una técnica para obtener ventajas competitivas. La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

tar en colonias residentes de inmigrantes de otras religiones que aceptan el consumo de vino. Sin embargo, para clarificar esta respuesta es necesario disponer de información de mercado de alta calidad, oportuna, sistematizada, analizada y coherente con la oferta del producto que se pretende comercializar: **Inteligencia de Mercados**. En consecuencia, esta información debe dar respuesta a: ¿Cuál es el tamaño probable del mercado que se pretende abastecer y sus características?, ¿A qué precio se debe vender?, ¿qué canales de distribución utilizar, tanto en el ámbito nacional como internacional?, ¿Qué elementos publicitarios o de promoción se deben utilizar para dar a conocer el producto o bien para mejorar la venta?, ¿cuál son las características del producto que se debe vender?, ¿Cuál es la competencia que se tendrá en ese mercado y sus características?. Para dar respuestas a estas preguntas, la inteligencia de mercado se apoya en muchas disciplinas, entre las cuales destacan el marketing, la comercialización, la investigación de mercados cualitativa y cuantitativa, la informática y tecnologías de la información. Pero ¿qué aporta cada una de ellas?:

Comercialización. Entrega el marco conceptual-teórico y aplicado que permite comprender el proceso de comercialización, desde el punto de vista de visualizar las diferentes etapas y costos asociados que pueden generar la



Figura 1. Características de los productos agroalimentarios del futuro.
Fuente: Adaptado por el autor, de Brugarolas, M. y Martínez-Carrasco L., 2005.

Tabla 1. Preferencias de consumidores chilenos hacia damascos de variedad Castel Brite y Robada, producidos en Chile.

RELATIVA IMPORTANCIA	UTILIDAD	FACTOR	NIVELES
35,05 %	-0,034 0,034	Variedad	Castel Brite Robada
60,87 %	1,3469 2,6939 4,0408	Precio (en pesos chilenos)	480 600 720
B = 1,35 Constante = 3,32	Pearson's R = 0,802 Kendall's tau = 0,690	Niv. Significación. = 0,0275 Niv. Significación. = 0,0279	

Fuente: Mora et al., 2006.

agregación de valor en un producto o servicio agroalimentario.

Marketing. Es una disciplina que aporta la orientación que debería tener el desarrollo del proceso comercial, basado en un enfoque que considera al consumidor el agente de desarrollo comercial, contribuyendo éste a dar señales sobre precio, canales de distribución domésticos y de exportación, como debería comunicarse el producto con la demanda (promoción y publicidad y de desarrollo de atributos de producto ajustados a la demanda.

Investigación de mercados. A través de esta disciplina, la cual aporta metodologías de orden cualitativo y cuantitativo, se puede tener una visión detallada de la demanda, es decir permite lograr eficiencia en la conexión oferta/demanda.

Informática y tecnologías de la información. Fundamentalmente, estas áreas del conocimiento permiten apoyar fuertemente el proceso de toma de decisiones, ya que permiten, en el caso de la informática (desarrollo de software y hardware), trabajar con grandes volúmenes de información y obtener análisis complejos en un corto periodo de tiempo de manera que estos sean utilizados oportunamente por los tomadores de decisión. En cuanto a las tecnologías de la información, en general, éstas han aportado velocidad al flujo de información, aspecto muy valorado, si se considera que la dinámica actual de los mercados funciona a un ritmo vertiginoso.

A continuación se presentan algunos ejemplos que describen el ámbito de acción de la inteligencia de mercados. En la tabla 1 se presentan los resultados de un análisis conjunto, técnica utilizada en investigación de mercados para medir preferencias hacia un producto o servicio. A través de este análisis se puede identificar el perfil "ideal" del producto con arreglo a los atributos evaluados. En este caso, los consumidores manifiestan que su intención de compra se ve mucho más afectada por el precio (60,87%) que por la variedad (35,05%). Así, el producto preferido sería damasco de variedad Robada con precio de 720 pesos por kilo, que son los que registran las utilidades más altas y positivas.

En la figura 2, se presenta una segmentación⁴ de mercados de vinos de D.O. en la Comunidad Valenciana, España. Sólo con la finalidad de describir la utilidad de dicho análisis, consideremos el segmento 1: "Conocedores" (50,2% de una muestra representativa estadísticamente, lo cual significa que dichos resultados pueden ser extrapolados al resto de la población, asumiendo un margen de error estadístico). De él se puede inferir lo siguiente, son consumidores que muestran, en general, una positiva actitud hacia los vinos de D.O., valorando favorablemente el conocimiento que se les pueda entregar sobre este tipo de vinos. En este sentido, lo conside-

ran benéfico para la salud, lo conciben como alimento y ven en él un vehículo de socialización y ocio. Por otra parte, en cuanto a caracterización sociodemográfica, este segmento se caracteriza por que presentan algunos aspectos distintivos del resto de los segmentos, como por ejemplo: niveles de renta entre 1.500 y 3.000 euros y edades comprendidas entre los 35 a mayores de 65 años. Por otra parte, se distingue respecto del resto su frecuencia de consumo semanal. En consecuencia, el análisis presentado podría ser de utilidad para desarrollar orientaciones comerciales, centradas en este segmento y así lograr eficiencia en la gestión comercial. Si se desarrollará un producto genérico para abastecer TODOS los segmentos del mercado se estaría en un contexto de ineficiencia comercial, ya que lo más probable es que los otros segmentos no estarían conformes con el producto y por ende es probable que no lo compren o bien si lo compran, lo harían eventualmente y se cambiarían, en la primera oportunidad a otro producto que se ajuste mejor a sus requerimientos.

Finalmente, se presenta en la figura 3 un esquema que permite visualizar las interrelaciones de la inteligencia de mercado, siendo fundamental en ello las orientaciones que dicta el consumidor, las cuales son canalizadas por acciones de inteligencia de mercado que se conectan con la parte productiva y de transformación y posteriormente ésta se encarga de satisfacer los requerimientos de los consumidores en un contexto de rentabilidad y eficiencia.

⁴ Para desarrollar esta segmentación, se recurrió al uso de técnicas multivariantes (combinación de análisis factorial y análisis clúster no jerárquico). Para establecer diferencias significativas entre los segmentos se empleó test de Chi-cuadrado y Anova de un factor, dependiendo de la naturaleza de las variables.

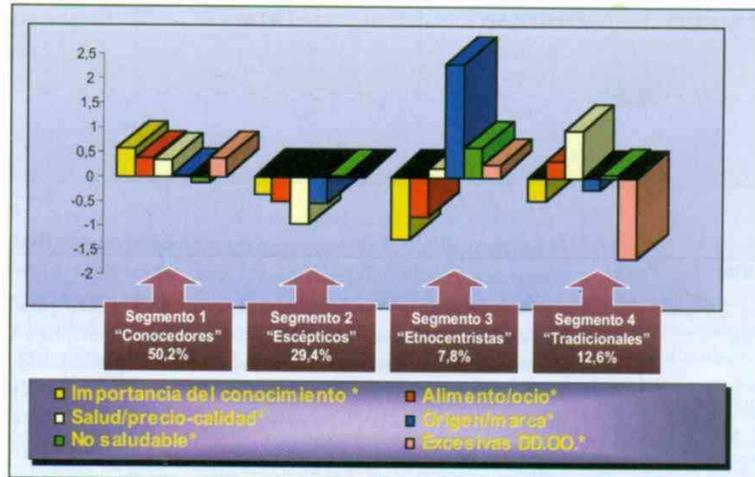


Figura 2. Segmentos según las actitudes hacia los vinos de D.O., en la Comunidad Valenciana, España.

* Diferencias significativas al 1%. Fuente: Mora, 2004.

Reflexiones finales

La internalización y aplicación de la inteligencia de mercados es aún un desafío pendiente en muchos rubros del sector agrolimentario chileno. Si bien es cierto, las grandes empresas del sector, están realizando acciones que permiten un mejor conocimiento del mercado, quedan muchos aspectos para mejorar, sobre todo en el ámbito internacional. A

modo de ejemplo, sería de gran utilidad contar con un "observatorio" de mercados internacionales para que oriente nuestra oferta agroalimentaria hacia mercados en los cuales tener mejores resultados. Por otra parte, en las pequeñas y medianas empresas, la situación es más apremiante aún, las cuales, en su mayoría, no desarrollan acciones de inteligencia de mercados incluso algunas de ellas, paradójicamente, tienen depar-

tamentos de marketing y ventas, siendo que en realidad lo que hacen es sólo ventas, que es un aspecto, muy valioso, pero está situado en un contexto operativo y de corto plazo.

Encontrarse con situaciones en las que, un rubro de la agricultura chilena sea catalogado como "pasado de moda" o que sus variedades no se ajustan a los mercados internacionales, es una situa-



Figura 3. Interrelaciones de la Inteligencia de Mercados. Fuente: elaborado por el autor.

ción angustiante que no tiene solución en el corto plazo. Específicamente, esto sucedió en un importante seminario sobre fruta de carozo, principalmente, duraznos y nectarines, llevado a cabo a fines de 2005. Entonces, ¿qué hacer? Respecto a la situación recién comentada, la respuesta está en otro ámbito. Lo pertinente es preguntarse ¿Qué hacemos de aquí en adelante? Conocer los mercados actuales y proyectar los cambios futuros en la demanda con acciones rigurosas y sistemáticas de inteligencia de mercado, lo cual no nos permitirá del todo enfrentar situaciones como la expuesta, pero sí que dichas situaciones no sean tan dramáticas y angustiantes.

Finalmente, señalar que las conductas y hábitos alimenticios están cambiando, algo de esto se ha comentado en el presente artículo, y es recomendable estar al tanto de ello. No sólo las variedades, que es un atributo intrínseco en nuestra fruta, pueden quedar obsoletas, también, sobre todo si se consideran las

recomendaciones de una escalada en la cadena del valor, otros atributos pueden "pasar de moda", como por ejemplo, formatos, embalajes, tecnologías de la información, formas de pago, canales de distribución, señales publicitarias que se envían al consumidor, entre otras. En consecuencia, se requiere disponer de información multidimensional, sistematizada y analizada que nos permita lograr, por lo menos por un tiempo, ese anhelado adecuado ajuste entre oferta y demanda, eso sí, sin perder de vista los requerimientos del consumidor.

Referencias bibliográficas.

- KOHLI, A. K. y B. J. JAWORSKI. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2):1-18.
- MORA, M. 2004. Estudio de las percepciones de los consumidores hacia los vinos de las Denominaciones de Origen de la Comunidad Valenciana. Tesis Doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- MORA, M. INFANTE, R.; ESPINOZA J. A.; PREDIERI, S. (2006). Actitudes y preferencias de consumidores chilenos e italianos hacia damascos. *Revista Economía Agraria*. Vol. 10: 83-97 p.
- SCARONE, C. 2005. [On-line]. La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. [trabajo de doctorado en línea]. IN3:UOC. (Trabajos de doctorado; TD05-001). Disponible en <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>. Citado: 10 agosto 2005.
- SLATER, S. E. y J.C. NARVER. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (Julio):63-74.

EDICIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS LTDA.

- **DISEÑO GRAFICO**
- **PUBLICIDAD**
- **IMPRENTA**
- **TEXTOS TECNICOS**
- **PUBLICACIONES PERIODICAS ESPECIALIZADAS**

MARCOLETA 328 OF. 71 · SANTIAGO / FON0 (02)2229528 - 2229668 · E-MAIL: ECITEC@GMAIL.COM