

TOMEMOS EL CONTROL

Corría el año de 1997 el país había mejorado mucho, se inauguraba el Jockey Plaza, y teníamos muy cerca el cambio del siglo, por lo que decidí escribir un tratado con el solo objeto de poder cumplir con lo que usualmente se dice: “ten un hijo, siembra un árbol, escribe un libro”, este tratado, porque no lo puedo llamar libro, ya que sería mucha pretensión de mi parte, tenía como intención visualizar lo que sería el marketing en el siglo 21, y en ese momento, veíamos, todos en la industria pecuaria, como todavía algo difícil de alcanzar, la economía se había estabilizado, el terrorismo se había controlado, no existía inflación, huy que tiempos, y eso nos generaba mucha inquietud a todos los que estábamos involucrados en el desarrollo de los negocios, el Lector que vivió esos momentos, me entenderá, por tanto, la incertidumbre era muy alta.

Los cambios en el mundo moderno se estaban dando de manera muy rápida, la globalización hacía que la información llegara en segundos a todos los rincones del mundo, gracias a la internet, que claro, cada vez era más rápida, nosotros en Montana, ya teníamos celulares, por lo que mi Jefe me ubicaba inmediatamente, del mismo modo, nuestros clientes también podían acceder a un mejor servicio debido a que la tecnología avanzaba a pasos agigantados, y por supuesto, había que adaptarse a los nuevos rumbos, sin embargo, la visión del siglo 21 todavía no era tan clara ya que, increíble yo, no se podía creer que hubiera muchos cambios, recuerdo que ya se hablaba, en el año 1997 del gran problema que generaría el cambio de hora en las computadoras, ya que no estaban preparadas para el cambio del siglo, por lo que todo el mundo andaba preocupado, y hoy cuando reviso mis archivos y me encuentro con el tratado que escribí, veo de manera increíble cómo es que todo lo que pensamos que sucedería se viene logrando en el nuevo siglo, 16 años después del cambio, el marketing ha sufrido cambios radicales en la forma de crearlo, planearlo y comunicarlo por lo que juzguen Ustedes:

MARKETING HACIA EL SIGLO 21. -

Que esperamos del marketing cuando llegue el siglo 21?, preocupados por esta interrogante, varias instituciones han realizado un estudio de lo que podrá suceder cuando llegue el momento de su aplicación.

La Asociación Americana de Marketing fue la supervisora del estudio y fue guiado por una comisión de académicos futuristas y ejecutivos profesionales de marketing.

Las conclusiones del estudio fueron las siguientes:

- Cambios en los mercados nacionales y globales.*
- Mayor competencia.*
- Mayor cooperación.*
- Grupos globales en marketing.*
- En algunos Países como USA un menor crecimiento económico.*
- Grandes avances tecnológicos.*
- Cambios en el poder del distribuidor y minorista.*
- Grandes cambios sociales y ecológicos.*

Todo esto hacia una piedra angular identificada como:

CRECIENTE ÉNFASIS EN EL MARKETING

Los mercados cambiantes se refieren a que muchos de ellos se internacionalizarán, aumentarán los trueques de productos y habrá un aumento de la importancia étnica de los mercados.

La creciente competencia se reflejará en los ajustes instantáneos que realizarán los competidores en cada mercado, habrá un exceso global en la capacidad instalada e industrias crecientes más maduras en la lucha por el mercado. Los productores de bajo costo logran alcanzar éxito en las ventas de sus productos, la tecnología de avanzada marcará la diferencia en la comercialización de los productos.

La cooperación será un elemento de apoyo para muchas empresas, harán marketing en conjunto cooperando con tecnología que disponen unos y otros no.

Los grupos globales en marketing se darán en la igualdad de los mercados locales, la demanda mundial será más emergente, y habrá una reducción general de barreras al comercio, también el avance tecnológico de las comunicaciones y la rapidez de la misma jugarán su papel en el siglo 21.

La tecnología de punta será la estrella en el siglo 21, ya que los avances tecnológicos en información, computación y comunicaciones, generarán nueva competencia, nuevos comportamientos y expectativas de los consumidores y nuevas aproximaciones al marketing.

El poder del distribuidor y el minorista se verá reflejado a través de la manifestación de los canales extensivos de distribución, la revitalización de los mismos, así como también su re-ingeniería.

Mayor acceso de los minoristas a información relevante, lo que permitirá un crecimiento de minoristas que desarrollarán sus propias marcas. (SUPERMERCADOS WONG)

Los cambios sociales vendrán por el énfasis de las relaciones laborales hacia la educación, la investigación, el manejo de computadoras y la creciente capacitación de gerentes y trabajadores. De igual forma se notará una mayor preocupación por la privacidad de los consumidores y gran y creciente preocupación por el medio ambiente.

Todos estos cambios generarán diferentes estilos de marketing tales como:

- MARKETING ACTIVO*
- MARKETING A TIEMPO*
- MARKETING DE VENTAJA COMPARATIVA*
- MARKETING BASADO EN VALOR*
- MARKETING DIGITAL*

*Un buen ejemplo del marketing del siglo 21 es aquella empresa Japonesa que fabrica bicicletas basado en el concepto de **PRODUCCIÓN FLEXIBLE** y está marcando la diferencia en las necesidades del consumidor con relación a sus competidores, haciendo que las preferencias del mismo se inclinen por este fabricante en virtud del servicio diferente que recibe.*

Lo que nos lleva hacia la conclusión final de este resumen, el marketing debe lograr, sumado a todos los componentes del producto, lo que el consumidor busca:

MÁXIMA CALIDAD A MENOR PRECIO IGUAL: BUENA COMPRA

Esta regla definida en el comportamiento del consumidor y sobre todo, en la actitud del mismo, frente al abanico de posibilidades que tiene él para decidir, determinará el futuro de las empresas que ofrecen sus productos al mercado, por lo tanto, será necesario elaborar el adecuado PLAN DE MERCADEO que permita al producto alcanzar el éxito, y además, permanecer en el tiempo con la marca como respaldo de su desarrollo, buscando la lealtad del consumidor.

Ahora, ¿cómo aplicamos estos conceptos de Mercadeo a nuestro sector Avícola?, pues de una manera muy simple, lo primero que hay que hacer, es determinar que sucede con el sector, hagamos una descripción del mismo:

HISTORIA DE LA AVICULTURA

La avicultura como gremio va caminando por sus 62 años de existencia, sin embargo, en el ámbito de mercadeo no ha avanzado mucho, yo diría que muy poco, salvo honrosa excepción, lo cual lo hace el más grande del mercado, el resto de los avicultores no se ha preocupado por desarrollar formas de consumo más actualizadas a las exigencias de los consumidores modernos.

Han mantenido a través del tiempo, una actitud que yo llamaría de MENTALIDAD PRODUCTORA, dejando en manos de comerciantes mayoristas, cuya actitud de comercialización es completamente retrógrada y anticuada, todo el sistema de comercialización.

En el Perú, la Avicultura es la industria menos desarrollada en cuanto a Mercadeo se refiere y esta razón, es la causa de todos sus males, ya que no son capaces de controlar, por un lado sus costos, y por el otro, la comercialización de sus productos, a esto hay que añadir, el hecho de que el consumidor en sí, no ha motivado mayor exigencia en nuevas formas de consumo.

Para comprender mejor el tema, me gustaría continuar con el análisis separando el pollo del huevo, ya que si bien son productos de la misma fuente, las necesidades que el mercado requiere, obligan a planteamientos diferentes.

Empecemos con el Pollo:

Como ya he comentado, un solo avicultor inició en el Perú la comercialización de su producto con Marca, orientando el trabajo con criterios adecuados a los sistemas de mercadeo, sin embargo, el enfoque del desarrollo, limitó considerablemente este crecimiento, ya que solo alcanzó a una porción del mercado que accede al pollo refrigerado y trozado.

Si tomamos en cuenta que el mercado potencial de Lima referido al de Autoservicio, solo alcanza en la actualidad al 25%, esto significa que de una población de 5'500,000 compradores potenciales, el 25% del sector de Autoservicio atiende a 1'375,000 compradores potenciales, lo cual llevado al sector de mercado, nos indica que las posibilidades de comercialización de pollo se ven limitadas.

Hay que agregar además, que no todo este potencial está disponible, ya que de acuerdo a un estudio elaborado por la Universidad de Piura en 1990, arrojó entre otros resultados, que solo el 30% del potencial de consumidores de carne en el Perú, acceden al pollo, llevado a cifras, tendremos entonces que solo en Lima habrían como potenciales compradores de pollo refrigerado: 412,500 compradores.

Evidentemente, estos resultados nos muestran una posibilidad limitada para el desarrollo del producto, sin embargo, la aplicación de los conceptos vertidos para la actualización del Marketing o en su defecto, la preparación hacia el siglo 21, nos abre las puertas de más y mejores posibilidades de crecimiento para este producto.

Continuemos por el momento con el análisis del mercado del pollo en el Perú, para después volver a lo que estamos hablando, como ya les dije, el sistema de comercialización de pollo en Lima es completamente anticuado, veamos por qué:

- *Se vende el pollo vivo.*
- *Se transporta el pollo vivo.*
- *Se utiliza grandes centros de acopio.*
- *Se trabaja de madrugada.*

Veamos ahora quienes intervienen en la comercialización:

- *La granja.*
- *El primer Mayorista.*
- *El segundo Mayorista.*
- *El Picador.*
- *El Ambulante.*

Veamos ahora que problemas acarrea este sistema:

- Grandes mermas por pérdidas de peso.*
- Rendimiento por beneficio bajo.*
- Encarecen innecesariamente el precio final.*

- *Miles de horas hombres en exceso.*
- *Altos riesgos de contaminación.*
- *Poca o nada de higiene sanitaria.*
- *Bajos márgenes de utilidad para el productor.*

Como estamos apreciando, el sistema actual de comercialización de pollo es completamente retrógrada y anticuado, solo en el Perú se mantiene esta forma de vender el pollo, entonces:

¿QUE HACER?

La respuesta la tiene el Marketing, Uds. se preguntarán a estas alturas, que fácil es hablar, efectivamente, es fácil hablar, y todavía es más fácil hacerlo, si es que utilizamos los recursos que nos ofrecen el Marketing y aplicamos los conceptos que he expuesto.

El pollo a diferencia de un detergente, o de una crema de manos, o de un champú, es un producto de primera necesidad, pero también es un producto de consumo masivo como los comentados, por lo tanto, debemos hacer lo que hacen los productos genéricos y con marca, por ejemplo los detergentes.

Este producto se vende de forma diferente y se presenta de forma distinta en función al mercado al cual están dirigidos, conocidos como:

SECTORES Y O NICHOS

Es decir que cada producto se posiciona con su público objetivo, pues bien, el pollo es un producto familiar y también se posesionará en los diferentes nichos del mercado de acuerdo a las necesidades del mismo, el problema radica en cómo llegar a ese nicho con la presentación adecuada y al menor costo posible con un sistema de entrega moderno y funcional, pues es ahí donde interviene él:

MARKETING

Les comenté que la Universidad de Piura hizo un estudio en 1990 sobre el comportamiento del consumidor frente al pollo, pues me atrevería a decir que es el único estudio hecho sobre el tema, por lo tanto, lo primero que tenemos que hacer es perder la ceguera, es decir debemos:

INVESTIGAR

Investigar, significa por donde podemos desarrollar nuestro trabajo, también significa, que es lo que el mercado quiere, cuando lo quiere, y como lo quiere, por lo tanto, el proceso de investigación, hará que perdamos la ceguera y sepamos cual es el camino.

Investigar a través de un trabajo profesional y utilizando a las empresas adecuadas, nos permitirá saber qué es lo que nuestro público quiere y lo que es más importante, como llegar a él, para que nuestro esfuerzo tenga éxito.

Volvamos al mercado potencial, el Marketing tiene como función específica EDUCAR, obviamente existen otras, pero quiero concentrarme en ésta, ya que en la etapa en la que nos encontramos en el desarrollo del consumo del pollo, ésta se convierte en vital, porque a través de los años, el consumidor de pollo solo ha tenido dos formas básicas de consumirlo:

- A LA BRASA.*
- COMO CARNE.*

El consumidor tradicional no ha tenido acceso a nuevas formas de comer el pollo, y por ende, no ha encontrado nuevas formas de acceder a él, por lo tanto, la tradición, la costumbre, y la complacencia, han hecho de que estas formas de consumo se mantengan en el tiempo.

Si revisamos la historia de los países vecinos al nuestro, para no ir muy lejos, éstos han desarrollado un proceso de educación al consumidor a través del Marketing, para que éste a su vez exija al productor nuevas presentaciones, acorde con los avances tecnológicos en el mundo.

Ellos también pasaron por etapas de comercialización similares a las nuestras, y sin embargo, han logrado modernizar sus sistemas, es decir, han trabajado en dos vías:

- HACIA ADENTRO*
- HACIA AFUERA.*

Significa que las necesidades modernas de consumo obligaron a desarrollar al pollo, tanto en la etapa productiva como en la comercialización del mismo, trabajando en el producto hacia una uniformidad en el tamaño, color, y rendimiento, haciendo que los sistemas de comercialización no estén en manos de tantos comerciantes, sino más bien, tratando de llegar directamente al minorista, y promocionando el producto en el consumidor, en función de los diferentes tipos de mercado y/o nichos como clases sociales tenga la ciudad.

En nuestro País y principalmente en Lima, solo un 25% de la población accede a nuevas formas de consumo del pollo, pero con esfuerzos tímidos, ya que el volumen no justifica mayor inversión y el mercado se limita a esta pequeña porción, sin embargo, existe un universo mayor de consumidores al cual hay que llegar con esta nueva forma de consumo.

Estoy seguro de que si hacemos la investigación, descubriremos que el resto de la gran población sin acceso a las nuevas formas de consumo, también quiere llegar a ella, por lo tanto, debemos trabajar para diseñar el sistema que permita cumplir con este deseo, para ello debemos vencer el primer obstáculo que encontraremos y es:

REFRIGERACIÓN

En los mercados de Lima no hay sistema de frío y éste es el principal problema a resolver para que el pollo llegue adecuadamente al consumidor y en el momento oportuno; este problema tiene solución si usamos nuestra capacidad creativa.

Por ejemplo: La industria de los helados, más específicamente D'Onofrio, para poder vender sus helados en la mayor parte de los puntos de venta disponibles, implementó un sistema de congeladores que tienen como contrato de alquiler-venta o simplemente se lo asignan en virtud del volumen de ventas que maneja el punto de venta.

Este sistema permitió a D'Onofrio ofrecer al mayor volumen de consumidores la posibilidad de acceder al producto, sumado a una campaña de promoción que motivó al consumidor a la compra del mismo, tomando en cuenta un sistema de venta y distribución adecuado para los puntos de venta, localizando en determinados sectores de la ciudad centrales de distribución con capacidad de almacenamiento en frío adecuados.

Es obvio que este sistema no se hizo de la noche a la mañana, pero se planeó y se desarrolló en el tiempo con el objetivo claro de una:

COBERTURA DE MERCADO

Basado en un Plan de Desarrollo, producto de la investigación realizada para determinar la mejor forma de introducir los productos.

Entonces, nuestra industria puede sin ningún problema realizar un trabajo parecido, lo que hace falta es la decisión de llevarlo a cabo e invertir en el tiempo para obtener los resultados que buscamos.

En la ciudad de Arequipa, hay dos principales productores de pollo, ellos han desarrollado un sistema de comercialización, que sin llegar a ser el ideal, les permite comercializar el 85% de su producción semanal de pollos, consiguiendo con ello, que este porcentaje de pollo que se vende beneficiado directamente al minorista, tenga para el productor el margen que se obtiene por beneficio, si es que son lo suficientemente eficientes, alcanzando los rendimientos que permitan dar valor agregado.

Lo interesante es que no tienen sistemas de frío, por lo tanto, utilizan la logística adecuadamente y entregan el pollo refrigerado a 4 grados en las horas en que se debe comercializar el mismo.

Lo importante del proceso, es que han desarrollado un número de comerciantes minoristas que compraron el sistema y aceptaron el reto de trabajar con técnicas modernas de comercialización y ofrecer al público la posibilidad de acceder al producto en nuevas y mejores formas, con lo que a su vez, podrán consumirlo en nuevas presentaciones.

Para resumir lo expuesto, el mensaje es que la Industria del Pollo está en profundo letargo, agobiada por los problemas financieros y las constantes variaciones de la demanda y por supuesto, de la propia oferta generada por los productores, en consecuencia, es importante despertar del letargo y empezar a mirar el futuro de manera más realista y además más práctica, lo que nos llevará a tomar decisiones que involucren acciones que conduzcan al:

DESARROLLO DEL MERCADO POTENCIAL DE CONSUMIDORES DE POLLO.

Están ahí, salgamos a buscarlos y démosle lo que ellos quieren en el momento que ellos lo quieran y de la forma que ellos lo desean.

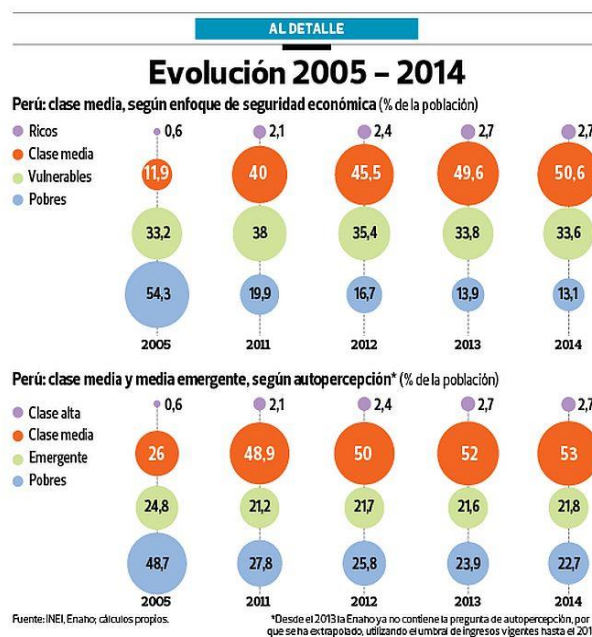
Luego de esta lectura, repito e insisto, hecha hace 19 años, Usted se preguntará, hemos cambiado algo?, el sistema ha mejorado?, que cambió en 19 años?, pues todo, menos claro, el sistema de comercialización de pollos, miremos algunas cifras:

Año 1997:

- Se produjeron alrededor de 200 millones de pollos.
- Según el INEI, a ese año teníamos una población de 19 millones de personas.
- Lima tenía una población de 4.8 millones de habitantes.
- La PEA, es decir: población económicamente activa, apenas alcanza los 5.5 millones de habitantes.

- La clase media prácticamente no existía o recién estaba en formación gracias a la estabilidad económica de ese entonces.

La evolución de la población peruana en los últimos 19 años ha sido espectacular, es decir, y gracias a la situación económica, hemos accedido a un mejor nivel de vida, seguimos teniendo un población mayoritariamente joven, lo que permite sostener al país en su desarrollo, y la reducción de la pobreza ha sido muy buena, no alcanza, pero hemos avanzado, tal como lo muestra el siguiente cuadro, en donde se nota claramente que ahora tenemos una clase media emergente y tradicional, pero ambos, con capacidad de decisión de compra, con capacidad de informarse mejor, con capacidad para discernir que quiere y que le gusta, así como también, que reclama.



Entonces, esta evolución ¿que ha generado en nuestra industria?, pues evidentemente un crecimiento en el consumo impresionante, hoy comemos más de 45 kilos de pollo por habitante año, y solo en la capital se come más de 70 kilos, para el caso del huevo, en el año 2000 consumíamos menos de 80 huevos por habitante año, y hoy es más de 190 huevos, sin embargo, y Usted Señor Lector no me dejará mentir, seguimos vendiendo de la misma forma que hace 20 años, salvo algunas honrosas excepciones, el sistema de comercialización es prácticamente lo mismo. Hemos mejorado muchísimo en la producción y productividad, pero no hemos mejorado nada con relación al mercado, y luego de analizarlo, veo que seguimos con UNA MENTALIDAD PRODUCTORA, lo que impide, de algún modo, mirar el mercado de una manera diferente.

Si damos una rápida mirada al resto de las industrias relativas y en conexión con la nuestra, determinamos que hay una sustancial diferencia, solo por mencionar una, la agricultura, nadie puede negar cómo ha cambiado, como ha evolucionado desde producir un alimento, hasta llegar a la forma más eficaz de ofrecérsela al consumidor, han desarrollado el mercado internacional, le han dado valor agregado a su producción, y lo que es mejor, están rentabilizando sus empresas.

Ya es tiempo de que nuestra industria despegue para que tome el control de su destino, contribuimos con más del 2% del PBI, nuestro valor a soles constantes del año 2007, viene creciendo constantemente, aportamos a nuestra sociedad la mejor y la más barata fuente de proteína, y damos trabajo a miles de Peruanos, pero nuestros productores sufren constantemente los vaivenes del mercado causando bajas rentabilidades, y en muchos casos, sin rentabilidad para poder seguir aportando al desarrollo de nuestro país.

C.1 PERÚ: VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA POR GRUPO SEGÚN AÑO, ENERO-JULIO 2012-2016

División/ Grupo	Millones de soles de 2007					Variación porcentual				
	2012	2013	2014	2015	2016 ^P	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Sector Agropecuario	18 946,1	19 263,3	19 484,1	20 145,1^r	20 252,6	6,1	1,7	1,1	3,4	0,5
Productos de la agricultura, la horticultura y la jardinería comercial	12 486,4	12 574,4	12 590,9	12 860,9^r	12 753,6	6,4	0,7	0,1	2,1	-0,8
Cereales	3 037,7	3 116,8	2 922,0	3 198,3 ^r	3 016,7	16,9	2,6	-6,3	9,5	-5,7
Hortalizas	1 463,0	1 511,0	1 517,5	1 524,4 ^r	1 491,0	-0,7	3,3	0,4	0,5	-2,2
Frutas y nueces	1 786,2	2 016,4	2 143,0	2 158,8 ^r	2 231,9	2,1	12,9	6,3	0,7	3,4
Semillas aceiteras y frutos oleaginosos	288,7	227,8	409,7	206,2	246,9	30,1	-21,1	79,9	-49,7	19,7
Raíces y tubérculos comestibles con alto contenido en	1 988,0	2 017,8	2 053,9	2 144,8 ^r	2 054,8	10,4	1,5	1,8	4,4	-4,2
Cultivos estimulantes, de especias y aromáticos	1 799,7	1 522,1	1 360,4	1 461,7 ^r	1 693,0	-2,4	-15,4	-10,6	7,5	15,8
Legumbres (hortalizas leguminosas secas)	289,1	278,6	269,6	278,5 ^r	261,8	18,7	-3,6	-3,2	3,3	-6,0
Cultivos de azúcar	389,1	460,5	468,3	402,2 ^r	379,6	4,9	18,3	1,7	-14,1	-5,6
Productos de forraje, fibras, plantas vivas, flores y capullos de flores, tabaco en rama, y caucho natural	1 444,8	1 423,4	1 446,6	1 486,0 ^r	1 378,0	1,0	-1,5	1,6	2,7	-7,3
Animales vivos y productos de animales (excepto la carne)	6 457,8	6 686,7	6 890,9	7 282,6^r	7 497,2	5,5	3,5	3,1	5,7	2,9
Animales vivos	4 912,5	5 077,0	5 253,0	5 573,6 ^r	5 745,7	7,1	3,3	3,5	6,1	3,1
Leche cruda	907,6	912,0	933,6	950,6	971,9	2,3	0,5	2,4	1,8	2,2
Huevos de gallina u otras aves, con cáscara, frescos	558,3	627,5	637,8	693,8	715,0	-1,6	12,4	1,7	8,8	3,1
Otros productos de animales	79,4	70,2	66,5	64,6	64,5	2,2	-11,6	-5,3	-2,9	-0,1
Productos forestales y de la tala	1,9	2,2	2,4	1,6	1,9	77,4	17,0	6,2	-31,8	16,8
Productos forestales no madereros	1,9	2,2	2,4	1,6	1,9	77,4	17,0	6,2	-31,8	16,8

^r Revisado

^P Provisional

Fuente: SIEA

Hoy es cuando, hoy es necesario que nos unamos, hoy es imperativo que desarrollemos nuestro mercado, no solo el interno, sino también el internacional, sumemos esfuerzos los Productores, los Proveedores, las Autoridades, los Gremios, solo así lograremos TOMAR EL CONTROL, es decir, convertirnos en una industria moderna, saludable y con productos de alta calidad para nuestros consumidores, que garanticen el desarrollo permanente de nuestra industria, y luego de esto, habrá tiempo suficiente para poder competir entre nosotros por la preferencia del consumidor y por el Market Share del mercado.

TOMEMOS EL CONTROL

Mario Klatich C.

Director

