



4. El diagnóstico comercial y la investigación de mercados

- Primera información sobre el caso.
- Evaluación inicial sobre comercialización.
- El análisis de los aspectos macro, meso y micro.
- El análisis de la cadena productiva y posibles avances en la cadena productiva (hacia atrás y hacia adelante).
- Métodos de investigación de mercados simples y baratas (encuestas, entrevistas a expertos, método Delphi, grupos focales, diagnóstico participativo, fuentes secundarias).
- Qué se pueden analizar con la información obtenida.

4. El diagnóstico comercial y la investigación de mercados

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017





El diagnóstico comercial y la investigación de mercados está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diagramación: David Burin
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Oficina en la Argentina
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
Avda. Rivadavia 1439
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.
ISBN: 978-92-9248-715-7

En la primera cartilla sobre el rol del facilitador, vimos que los primeros pasos que deben darse en un proceso de innovación comercial consisten en definir quién es el actor protagonista del proceso: los consumidores. Nos preguntamos qué valores tiene, cómo se ven a sí mismos y qué motivaciones tienen.

Luego volvimos sobre estas cuestiones en la cartilla 3, por ejemplo, con las actividades para definir las motivaciones y objetivos subjetivos de los productores, y aquellos aspectos que los diferencian de la competencia: ¿Por qué existimos? / ¿Qué somos y para quiénes somos?

El paso siguiente consiste en elegir las herramientas del diagnóstico adecuadas según cada producto y mercado, y aplicarlas para recopilar los datos e interpretarlos. Esto permitirá definir objetivos, proponerse metas y determinar la estrategia comercial que se va a seguir.

A partir de estas decisiones, habrá que definir el plan operativo: las mejores tácticas para cada uno de los aspectos que incluye ese plan general (productos a ofertar, logística, canales de venta, envase, marca, publicidad, precio, promociones, etc.).

En esta cartilla vamos a concentrarnos en la etapa del diagnóstico.

Vimos ya algunas actividades de diagnóstico: la matriz de ingresos (página 6 de la cartilla 3). También encontrarán algunas otras herramientas de diagnóstico y análisis sobre aspectos específicos en otras cartillas, como la segmentación de clientes en la cartilla N° 7, o el análisis de la competencia en la cartilla N° 9 sobre el producto.

Al hacer un diagnóstico uno puede tomar:

- información subjetiva (opiniones, pareceres, sensaciones, tanto por parte de los productores como de los clientes),
- información objetiva (estadísticas, cantidades producidas y vendidas, evolución de precios y márgenes de ganancias, etc.)
- e información especializada surgida de informantes clave con amplia experiencia en un tema.

Las tres son importantes y complementarias.

La información subjetiva proveniente de los productores sirve a los efectos de analizar cómo ven y sienten ellos la

PROCESO PASO A PASO



realidad, cómo evalúan su situación actual y futura. Además de servir para obtener la información concreta, tiene una función política, ya que nos da una pauta del grado de preocupación, expectativa y disposición al cambio que los productores tengan, de cómo sienten ellos la situación (ver para esto la última actividad de la cartilla anterior).

Empezaremos con un primer instrumento que deberá completar el facilitador, en conjunto con los productores si es que hubiera datos que no conoce. Este instrumento es útil para recopilar información general sobre el caso: cómo es la red de apoyo institucional, cuáles son las características de los productos, la situación económica, el acceso al financiamiento, la historia y situación de la organización, el modo en que planifican y un análisis de las ventas de cada producto por canal, segmento o zona en los últimos dos años.

Luego presentamos un segundo instrumento que complementa al primero, específicamente centrado en las cuestiones comerciales.



Foto superior: Marianela Porro. Foto inferior: IICA

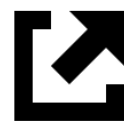
En tercer lugar sugerimos realizar un FODA con los productores. El FODA es una técnica de diagnóstico que consiste en dividir una hoja en cuatro áreas mediante una cruz interna. En cada una de las áreas se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el emprendimiento, el grupo o la organización de productores.

No presentamos la técnica porque es ampliamente conocida. Puede limitarse a realizar un FODA general sobre la situación del emprendimiento (individual, grupal o de la organización), o puede realizar varios diagnósticos con un FODA por cada aspecto: lo productivo, la gestión económico financiera, lo organizacional e insitucional, lo comercial.

Luego proponemos una serie de preguntas más específicas para un análisis por niveles (macro, meso y micro) surgidas de la Estructura de Análisis MODEM® presentado en la página 12 de la cartilla 1.

Seguiremos con el Mapeo de la Cadena de Valor, que permite descubrir qué cambios pueden darse en la relación y los intercambios con otros actores de la cadena productiva donde se inserta la producción que se debe comercializar (en caso de que el producto no se comercialice mediante un canal corto de manera directa entre los productores y consumidores).

Presentaremos luego diversas herramientas de investigación de mercados, y finalizaremos con algunos criterios acerca de cómo interpretar la información obtenida.



Incluimos el documento “FODA” dentro del Tema 4 “Diagnóstico e Investigación de Mercado”, en el Repositorio de materiales, con una descripción pormenorizada del método aplicado a la comercialización y gestión de micro y pequeñas empresas.



Fuente de la imagen: <http://clubepe.com/congreso-doce/presentacion/>

Actividad. Primera información del caso

Como primer instrumento de diagnóstico presentamos una versión ampliada de la guía “Primera información del caso” que UNIR completa antes de encarar la asistencia técnica concreta. La guía en general se completa con apoyo de un técnico, no es necesariamente autogestionada. Es, en la práctica, una guía de entrevista.

El objetivo es establecer una línea de base de los grupos de productores, conocer su situación actual y realizar un primer diagnóstico en forma integral, que incluya las características y disponibilidad de recursos e instituciones que puedan brindar apoyo. Incluye en dicho diagnóstico oportunidades y problemas que puedan afectar al emprendimiento desde el mercado.

Las preguntas sugeridas son:

1. Características de la institucionalidad de apoyo a los productores

- Datos de contacto del/los facilitadores comerciales o técnicos que acompañarán el caso (nombre y apellido, mail y teléfono).

.....

- Centro del que dependen o donde trabajan.

.....

- Vinculación con el caso (cómo se vincularon, desde hace cuánto tiempo, qué han hecho hasta ahora en aspectos no comerciales).

.....

.....

.....

- Demanda solicitada a Unir y cómo / de quién surge la demanda.

.....

.....

.....

- Otras instituciones con las que trabajan y aportes que realizan.

.....

.....

.....

- ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de cada organización con la que trabajan los productores, además del INTA? ¿Son estos compartidos? ¿Hay conflictos entre los técnicos de las diversas instituciones? Explicitar expectativas. ¿Por qué creen que van a lograr los objetivos?

.....

.....

.....

.....

2. Aspectos relativos a la producción y características de los productos

- ¿Qué producen en la actualidad los agricultores familiares a los que asisten? ¿Qué grado de agregado de valor o industrialización tiene? ¿Cuánto produjeron en los últimos 2 años? Rendimientos promedios y comparativos en la zona. Disponibilidad de superficie para crecer en producción ¿Se pueden mejorar los rendimientos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Estimación de costos de los productos (tomar los de algún producto “emblema”). Márgenes de ganancia que obtienen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Forma de tenencia de la tierra.

.....

.....

.....

.....

.....

- Recursos naturales: tierra y su calidad y disponibilidad de agua.

.....

.....

.....

- Disponibilidad de fuerza de trabajo y problemas con la contratación de la mano de obra, experiencias en la misma actividad, capacidad de gestión de los productores, existencia de mano de obra contratada.

.....

.....

.....

.....

.....

- Nombrar qué tipo de tecnologías se utilizan aplicadas a los cultivos, a la explotación ganadera y a las pequeñas agroindustrias.

.....

.....

.....

.....

.....

- Dificultades/fortalezas en que se encuentra el grupo emprendedor o la organización de productores referidas a los aspectos productivos.

.....

.....

.....

.....

- Cómo se encuentran con respecto a habilitaciones y certificaciones de los productos.

.....

.....

.....

- Calidades de los productos. Etiquetas y su presentación. ¿Poseen marca?

.....

.....

.....

.....

3. Aspectos relativos a la gestión interna

- A qué tipología responden los productores con los que se va a trabajar (las 6 tipologías definidas se encuentran en las páginas 9 a 12 de la cartilla 3. Tipo 1: productor individual de productos perecederos alejado de los mercados y de difícil acceso. Tipo 2: lo mismo, pero cercano a los mercados. Tipo 3: productores asociados que venden a mercados abiertos. Tipo 4: productores asociados que envasan *commodities* con mucha competencia. Tipo 5: productores asociados que industrializan productos diferenciados. Tipo 6: empresas recuperadas).

.....

- Aspectos económicos (si la economía actual es de subsistencia, de reproducción simple o ampliada, si hay capital disponible para hacer inversiones).

.....

.....

.....

.....

- Financiamiento (dónde se financian, deudas a corto plazo, ¿poseen registros financieros?, etc.). ¿Se puede conseguir financiamiento para invertir en aspectos comerciales?

.....

.....

.....

.....

- Aspectos organizativos (grado de asociación, historia, evolución y estructura de la asociación).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Grado de participación y motivación de los productores.

.....

.....

.....

Control de gestión y transparencia (modo en que se administran los recursos y se comunican ingresos y egresos, costos y ganancias).

.....

.....

¿Cómo planifican? ¿En qué aspectos? ¿A qué horizonte de tiempo planifican?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Complementar la información con: fotos de los lugares de producción, de los productos, de los lugares de comercialización y completar la planilla de la página siguiente con los registros de ventas de los dos últimos años por producto/por cliente/canal/mes/zona si es que existe esa información (lo más frecuente es que no se disponga de datos cuantitativos).

Actividad. Evaluación Inicial sobre Comercialización

Contestar con el mayor detalle posible las siguientes preguntas:

1. Describir a los clientes actuales, qué conocen de ellos, pero también cómo los imaginan. Si es posible, tratar de agrupar a los clientes según sus características en distintos tipos o segmentos.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Descripción de los distintos productos o servicios que ofrecen.

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Por qué eligieron ese producto o servicio?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué criterios usan para fijar los precios?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo le llega el producto o servicio a los clientes? Disponibilidad o problemas de logística. Distancia a los centros comerciales y accesibilidad a estos .

.....

.....

.....

.....

6. ¿Cómo difunden la oferta y qué argumentos usan? Comunicación publicitaria o promocional que realizan de sus productos. Herramientas, medios publicitarios, quién/es son los responsables de diseñar la publicidad. Adjuntar muestras.

.....
.....
.....
.....

7. ¿Conocen las características de la oferta de la competencia? no sí

8. Si las conocen, comparen esas características con las suyas.

Nuestros productos/servicios

Los de la competencia

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cuando decimos "características" queremos decir cosas que diferencien los productos o servicios del productor de los de su competencia. Puede ser la variedad, el precio, las prestaciones, el tamaño, la cantidad, la calidad (habría que definir por qué es mayor la calidad), el modo de entregar los productos, los envases, la atención, la confianza, etc., etc., etc.

9. ¿Por qué creen que no pueden comercializar más productos o lograr mayores ventas?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Detectaron alguna/s oportunidad/es para aprovechar comercialmente? ¿Cuál/es?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Han trabajado para posicionar sus productos y su organización? ¿Cómo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Trabajan en la estimulación de la demanda? ¿De qué manera?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

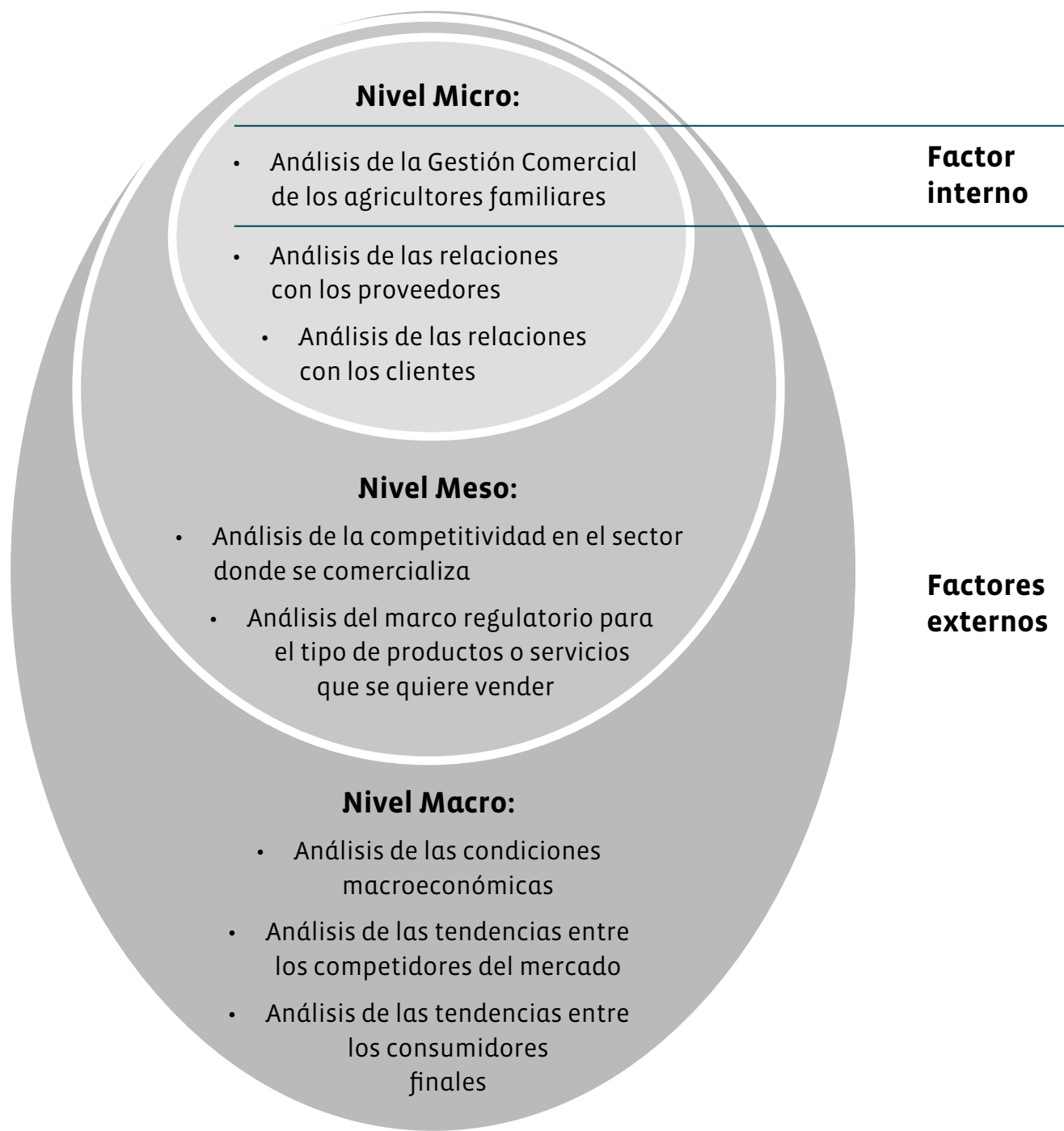
.....

.....

Actividad. Diagnóstico macro, meso y micro

Este enfoque fue desarrollado por Mercadeando SA de Perú con el nombre de MODEM: Modelo de Eslabonamientos Estratégicos al Mercado®. (Ver esquema en la página 12 de la cartilla 1).

El análisis se centra en 7 esferas de trabajo que permiten evaluar hasta qué punto la estrategia de intervención del facilitador puede alcanzar un nivel de sostenibilidad adecuada.



Fuente: Adaptación del Gráfico N°1 "Esquema de Análisis MODEM®", del libro "Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar", elaborado por Mercadeando S.A.

En la página siguiente podemos ver las preguntas que debemos hacernos a partir de este esquema de análisis.

Preguntas del Análisis MODEM® para entender la viabilidad de la intervención que se va a realizar*

Nivel Macro

Análisis de las condiciones macroeconómicas nacionales e internacionales.

- ¿Cómo es la evolución internacional y nacional de los precios de los productos que se quieren comercializar? ¿Incide la cotización oficial del dólar en la tasa de ganancia y cómo puede predecirse que evolucionará dicha cotización? (por ejemplo, ¿se prevé una devaluación? ¿el valor del peso es adecuado o está atrasado en relación con la inflación?) ¿Cuáles son las políticas públicas en torno a las tasas de exportación, retenciones, tasas de importación y/o subsidios relacionados con la actividad? ¿Cuál es la política macro con relación a las importaciones? ¿Favorece a la industria nacional o se eliminan barreras arancelarias para facilitar la libre importación? ¿Cómo favorece o perjudica esta política en la oferta de productos y servicios dentro del sector en que se opera? ¿Cómo afecta la inflación a la demanda de los productos que se intentan comercializar?

Análisis del macroambiente competitivo.

- ¿Existen análisis que permitan afirmar que el tipo de productos o servicios, el rubro y el modelo de negocios propuesto podrá competir dentro de su mercado de influencia?, ¿la propuesta productiva acompaña las tendencias del mercado? (es decir, si se espera un incremento en el consumo ¿hay algún modo previsto de aumentar la producción o viceversa?)
- ¿Hay muchos o pocos competidores? ¿Están concentrados geográficamente o dispersos? ¿Cómo se distribuyen en el territorio?

Análisis de los consumidores y sus tendencias.

- ¿Se dispone de información sobre los mercados a los que se pretende atender y qué condicionamientos o requerimientos particulares tiene?, ¿se ha evaluado claramente si se puede llegar a ellos y cómo se accederá?, ¿ese modo de llegar al mercado se podrá sostener en el tiempo?
- ¿Hay alguna tendencia que permita predecir un incremento en el consumo de los productos que se comercializan o se podrían producir? Por ejemplo: el incremento del consumo de carnes rojas en China incrementó, a su vez, la importación de soja en dicho país; el aumento geométrico del consumo de quinua en USA (se cuadru-

En caso de realizarse el Análisis FODA, todas estas preguntas pueden servir para el análisis de Oportunidades y Amenazas.

** Se sigue el esquema de preguntas del texto original, si bien se ha cambiado la redacción y se han incluido ejemplos propios.*

plicó en 4 años) luego de servirla en la cena durante la entrega de los premios del Sindicato de Actores, lo que determinó que Brad Pitt, George Clooney, Kate Winslet y Glenn Close publicitaran el producto.

- De manera contraria: ¿Está habiendo o se puede predecir que se dé un cambio de hábitos que implique una baja del consumo de los productos que se pretenden producir y vender por modificaciones de creencias en las poblaciones? ¿Debido a qué razones? ¿Se podrían revertir esas causas? ¿Como influiría concretamente en mi proyecto?

Nivel Meso

Análisis del marco regulatorio vigente.

- ¿Están considerando los marcos regulatorios generales y específicos del rubro y/o tipo de mercado que debe acompañar (trámites, certificados, registros, legislación sobre propiedad intelectual, exigencias fiscales, remitos, etc.)?
- ¿Qué faltaría hacer para estar en regla con todos los organismos de control? ¿Qué se puede hacer para que el negocio sea viable si no se pueden cumplir los requisitos? ¿Cuál es la masa crítica que justifica asociarse para sumar capital o volumen y cumplir con las reglas? ¿Qué certificaciones ya se tienen? ¿Cuál es la situación frente a cada organismo (AFIP, Dirección de personas jurídicas o IG), INAES, SENASA, ANMAT, etc.)? ¿Cuentan con RPA, RNE y/o permisos municipales? ¿Tienen CUIT y pueden emitir facturas a nombre del productor o de la asociación?

Análisis de la competitividad del sector de negocios.

- ¿Han considerado la situación de la competencia para entender si existe una oportunidad o hay amenazas en el rubro en general y en la región/ciudad/subsector en que se desea intervenir en particular?
- ¿Se espera que haya más competidores? ¿O al revés, se espera que algunos competidores abandonen el mercado?
- ¿Existe la posibilidad de que se desarrollen y aparezcan en el mercado productos sustitutos? ¿Cómo pueden incidir en el consumo y las ventas?
- ¿Se cuenta con alguna ventaja competitiva frente a los competidores?

Nivel Micro

Establecimiento de relaciones con los proveedores.

- ¿Han evaluado si está garantizado el abastecimiento de materias primas e insumos a los productores o hay posibilidades de que los suministros se corten, sean dis-

continuos, o se disparen los precios de forma que ponga en peligro la continuidad de la producción? ¿Hay algunas alternativas pensadas frente a estas posibilidades?

- ¿Cuál es el costo de oportunidad para ambas partes en caso de dejar de ser clientes? En función de lo anterior, ¿cuál es el poder de negociación para ambos?
- ¿Existe la posibilidad de conectarse o que aparezcan nuevos proveedores en el mercado y/o de que bajen los precios de los insumos?

Establecimiento de relaciones con los clientes.

- ¿Han evaluado la calidad y cantidad de relaciones con los clientes que ya tienen establecidos los productores?, ¿se van a mejorar estas relaciones o se piensa sustituirlas por otras?, ¿qué parte de la oferta ya se encuentra comprometida?
- ¿Cuáles son los clientes potenciales?
- Los clientes actuales y potenciales... ¿están cerca o lejos?, ¿es fácil o difícil acceder a ellos?, ¿son muchos o pocos?, ¿están concentrados?
- ¿Se vende en una cadena larga y la relación con el consumidor final la tienen otros?, ¿qué se puede hacer para superar esto?

Distorsiones en la gestión comercial de las MYPEs.

- ¿Han hecho un diagnóstico exhaustivo de la gestión comercial actual que tienen los productores y la manera de mejorarla?, ¿es necesario pensar en nuevos mercados o se puede ampliar la penetración en los actuales?, ¿qué valor agregado comercial neto les puede dar el proceso de acompañamiento a los productores si toman en cuenta sus condiciones actuales?

.....
Como es posible apreciar, muchas de las preguntas que se hace apuntan a identificar cuáles son los aspectos que no se conocen y que se necesitan conocer para definir la factibilidad comercial, ver si el negocio es atractivo, si tiene posibilidades de operar y de competir.

Para obtener esa información, quizás desconocida, se debe investigar. Es lo que se conoce como investigación de mercado. Incluye diferentes técnicas, algunas complejas y caras, otras sencillas y económicas. Luego de presentar el análisis de la cadena de valor, incluimos en esta cartilla algunas nociones básicas de investigación de mercado.

Actividad. Análisis de la cadena de valor

Este enfoque fue desarrollado como parte del Método LINK por un equipo coordinado por Mark Lundy para el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT. Define una cadena de valor como “una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final”. Incluimos a continuación parte del manual sobre el Método LINK, que además puede consultarse en el Tema 4 del Repositorio.

Los eslabones comunes en el contexto de los agricultores familiares incluyen la preproducción, producción, poscosecha, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.

¿Qué puede verse en el mapeo de la cadena de valor?

- Actores directos involucrados en la cadena, interrelaciones, roles y funciones
- Actores indirectos y cómo apoyan el funcionamiento de la cadena
- Vínculos, brechas o bloqueos entre los actores
- Flujo de productos
- Flujo de información
- Formación de precios
- Distribución de beneficios
- Influencias del entorno de la cadena de valor

¿Para qué puede servir el mapeo de la cadena de valor?

- Para identificar las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor,
- entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena de valor,
- mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena,
- identificar los factores o relaciones que pueden fortalecerse para mejorar la cadena,
- identificar si hay actividades o eslabones que los productores pueden incorporar como propias para mejorar sus ingresos y reducir los niveles de dependencia con otros actores.

Preguntas clave

¿Cuáles son las acciones clave en la cadena de valor?

¿Cómo está organizada la cadena?

¿Quiénes son los actores clave?

¿Cómo fluyen en la cadena los productos, servicios, pagos, e información?

¿Cuáles son los socios clave?

¿Cuáles son las influencias externas que afectan el desempeño de la cadena?

Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.

Qué permite hacer

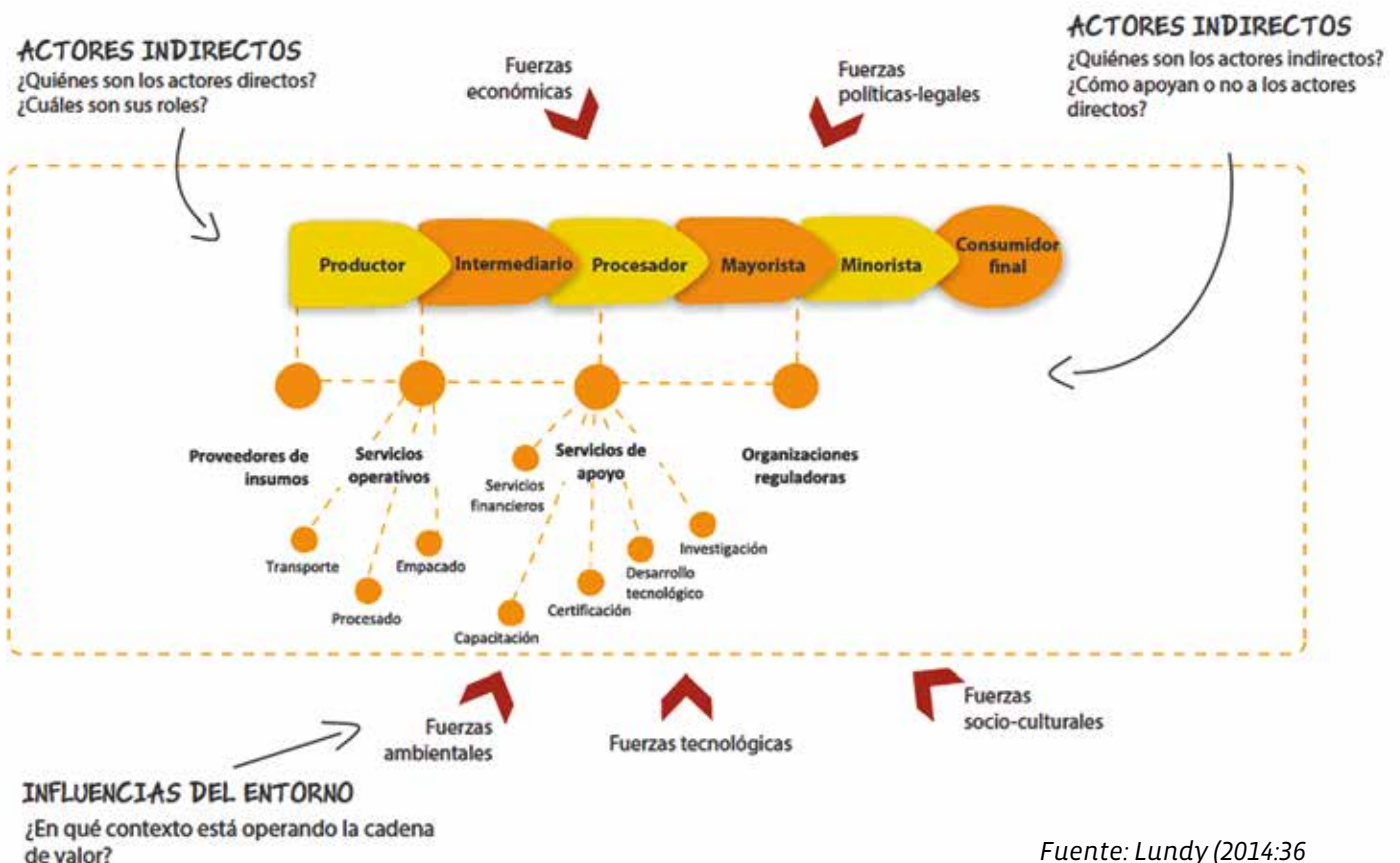
- Visualizar los distintos conexiones entre los actores que participan en la cadena e identificar fuentes de innovación y mejoramiento.
- Obtener información sobre la situación del contexto desde una perspectiva global; proveer una mirada integral del sistema y reconocer el contexto.
- Trazar los flujos de productos e información.

- Desarrollar un proceso de aprendizaje visual orientado a los actores de la cadena.
- Reconocer obstrucciones, cuellos de botella y distorsiones en el sistema de mercado.

El mapeo de la cadena de valor ayuda a entender cómo los diferentes negocios se interconectan para formar un solo sistema. Es especialmente útil cuando los participantes no comparten el mismo nivel de información sobre la cadena de valor y el contexto en el que se encuentra. Es un posible punto de partida para la inclusión de pequeños productores.

La cadena de valor tiene tres dimensiones:

- **Actores directos:** son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo de poscosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto, son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de este en uno o más eslabones de la cadena; razón por la cual, asumen un riesgo directo (Gottret, 2011).
- **Actores indirectos:** son aquellos que prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto, ya que si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de este. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras (Gottret, 2011).
- **Influencias del entorno:** se refieren a que las cadenas de valor no existen por sí mismas, sino que son parte del sistema socioeconómico e institucional de un país, y por lo tanto, hay fuerzas externas de tipo económico, político, legal, ambiental y cultural que producen efectos en las cadenas, aunque estas fuerzas no sean iniciadas ni puedan ser controladas por sus actores directos. Algunos ejemplos son: la creación de una nueva ley fitosanitaria, la cotización del dólar, el precio de productos en Bolsas y mercados internacionales, los recursos medioambientales disponibles y protegidos en un territorio, una actividad cultural que aumente significativamente la demanda de un producto específico, entre otros.



Fuente: Lundy (2014:36)

Ejercicio 1: Mapeo de la cadena de valor

Objetivo: Visualizar los eslabones de la cadena, los actores clave y sus funciones, flujos de producto e información desde la producción hasta el consumo.

Duración: 6 horas

Participantes: Productores, técnicos extensionistas, facilitadores en procesos de innovación comercial.

Útiles:

- Tarjetas de papel de varios colores de 25 x 17 cm
- Pliegos de papel unidos con cinta para obtener como mínimo un espacio de 1 m x 2 m
- Marcadores de varios colores
- Cinta

Insumos:

Si existe: informes o documentos que contengan cifras generales de rendimientos y costos de la cadena.

Resultados:

Tres mapeos:

- Mapeo de actores y relaciones
- Mapeo de cifras comerciales
- Mapeo del entorno

Aclaración:

Lo que proponemos hacer no es un análisis subsectorial o sectorial. Por poner un ejemplo: no se trata de analizar la cadena de producción de "leche y todos sus derivados" sino de un producto en particular (yogur descremado o queso barra, por ejemplo).

Antes de empezar

Asegúrese de entender muy bien todos los conceptos relacionados con la cadena de valor y el ejercicio del mapeo, para que pueda resolver fácilmente las dudas de los participantes del ejercicio.



Una explicación breve y sencilla sobre cada una de las partes de una cadena, la puede encontrar en la guía "Conocimiento del Mercado Brújula de la Innovación" (pág. 9 a 14) que podrá encontrar en el Tema 5 del Repositorio de materiales.

También puede hacer un ejercicio de sensibilización, que consiste en representar cada eslabón de la cadena por medio de un participante.

Escriba en tarjetas con letra grande los nombres de cada eslabón y pídale a cada participante que se la pegue en el pecho. Así, como en un juego de rol, cada persona personificará una parte de la cadena y usted podrá ubicarlas en el salón, de manera que muestre la relación que hay entre los eslabones. Este ejercicio también le será muy útil para hacer visible cuándo hay competitividad, puede explicar que solo una cadena en la que los eslabones

caminan justos hacia la innovación (mientras fluye información de doble vía entre ellos), podrá ser competitiva de manera permanente, aunque es un ideal difícil de alcanzar.

Recomendaciones para el manejo de las tarjetas

Escriba solo una idea por tarjeta, con extensión máxima de tres renglones, y letra grande para que todos puedan leer los comentarios.

Use diferentes colores de tarjetas para diferenciar, por ejemplo, cada eslabón de un color diferente. Asegúrese que el grupo entienda adónde corresponde cada eslabón.

La ventaja de escribir la información sobre tarjetas es que pueden ser movidas cuando, durante la discusión, se decida si debe ir en un lugar distinto al que inicialmente se había pensado. Si el grupo prefiere, se puede escribir la información directamente en el papel.

Información de otros actores

Es probable que los participantes del ejercicio tengan menos información de los eslabones que están más cerca al consumidor final. En este caso se recomienda recopilar la información que hace falta por medio de una encuesta de mercado.



Ver más adelante en esta misma cartilla cómo hacer una encuesta de mercado.

Documentación

Poder conservar los resultados de este ejercicio es vital para futuros análisis y trabajos en la cadena, y para poder comparar después con nuevos mapeos y determinar qué tanto se ha avanzado y dónde ha habido cambios.

Una idea para conservar estos resultados es tomar una muy buena foto del mapeo (de alta resolución, con buena iluminación y buen enfoque).

- Es necesario designar un secretario al comienzo del ejercicio para que se encargue de dejar por escrito las conclusiones que no se reflejen o no se escriban en el mapa, así como los puntos más importantes de la discusión.
- Tomar fotos del grupo cuando construyen el mapeo será muy valioso para socializar o compartir con otros esta experiencia.

Lo primero que se requiere es representar sobre el papel los eslabones de la cadena (por ejemplo: producción, procesamiento, comercialización). Después, con las siguientes preguntas, se estimula la discusión en grupo. Las respuestas se escriben en tarjetas y se ubican en su respectivo lugar sobre la cadena.

Fase uno: Mapeo de actores y sus relaciones (dos horas)

Atención: Hay que tener cuidado de visualizar tanto el apoyo formal como el apoyo recibido por actores informales, que a veces resulta ser más efectivo que el de los otros grupos de apoyo.

a) Los actores directos y sus roles

¿Quiénes son los actores involucrados en cada eslabón?

¿Dónde están ubicados geográficamente?

¿Qué hacen dentro de la cadena?

¿Cuáles son sus características? (p.ej., género, edad, educación).

¿Cuáles actores hacen falta?

b) Los actores indirectos

¿Quién apoya la cadena en cada eslabón?

¿Cuáles servicios de apoyo (necesarios para mejorar la competitividad de la cadena como: sistema, capacitación, crédito y asistencia técnica) y cuáles servicios operativos (necesarios para cumplir funciones operativas, como: transporte, almacenamiento y procesado) requieren las actividades en la cadena?

¿Quiénes proveen los insumos?

¿Cuáles servicios se ofrecen?

¿Cuáles servicios faltan?

¿Quién podría proveer los servicios que faltan?

¿Entre los actores indirectos, quién es aliado, quién es neutro y quién es un opositor?

¿Qué interés tienen los actores indirectos?

¿Cuál es el poder relativo de los socios y cómo está siendo usado?

¿Cómo son las relaciones con los socios clave? ¿Son buenas, regulares o malas?

c) El flujo de los productos y el flujo de información

Puede visualizar los flujos por medio de líneas entre los respectivos actores. También piense en las conexiones no-secuenciales, por ejemplo, productor-comerciante.

¿A quién vende cada actor sus productos?

¿Qué tipo de información es intercambiada entre los actores?

¿Quién brinda información a quién?

¿Con qué frecuencia se comunican los actores entre ellos?, ¿a través de qué medios?

¿Qué información no se comparte?

d) Las relaciones entre los actores clave

¿Cómo son las relaciones entre los actores directos?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

¿Cómo son las relaciones entre los actores indirectos?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

e) Las características de la producción

¿Cuáles son las características del producto? (tamaño, color, apariencia, textura, presentación, etc.).

Al final de cada fase, resuma las principales conclusiones de la sesión de trabajo. Apóyese en el mapeo correspondiente. Esta es una buena manera de confirmar si existe un acuerdo general sobre la información plasmada en el mapa, y de verificar si todavía hay algún vacío de información en la representación gráfica o en alguno de los participantes. Por favor, recuerde la importancia de documentar todas estas conclusiones y discusiones finales.

Fase dos: Mapeo de las cifras comerciales

Para facilitar la visualización de las cifras comerciales, y evitar confusiones en los participantes a causa de la cantidad de información, será necesario dibujar una nueva cadena con los actores directos. Después, el facilitador inicia la discusión de grupo con las preguntas a continuación.

Posteriormente, el grupo escribe los principales resultados de la discusión en tarjetas y las pega en su respectivo eslabón en el mapeo de la cadena.

a) Los precios y pagos

¿Cuál es el precio de venta en cada eslabón?

¿En qué épocas del año aumentan o disminuyen los precios del producto?

¿En qué forma pagan los compradores los productos? (p. ej., efectivo, cheque, en varias cuotas, a tantos meses).

b) Los volúmenes

¿Cuál es el volumen de producto (en kilos, toneladas o unidades locales) que se vende a cada comprador (por día, mes, cosecha, etc.)?

¿Con qué frecuencia se vende el producto?

¿Cuáles son los épocas de escasez y/o abundancia del producto?

c) Los rendimientos

¿Cuánto cuesta producir cada unidad (por ejemplo, un kilo, un litro) del producto?

¿Cuáles son los rendimientos?

¿Si se transforma el producto, cuáles son los factores de conversión? (por ejemplo, se necesitan tantos kg de fruta para obtener un kg de pulpa).

Fase tres: El mapeo de las influencias del entorno

Para representar estas influencias no es necesario trabajar con los mapeos elaborados en la fase 1 y 2. De hecho, para este ejercicio se recomienda dibujar nuevamente solo la estructura básica (actores directos e indirectos, flujo de producto, flujo de información e interconexiones) de la cadena.

Después, el facilitador presenta las cinco fuerzas externas, a través de las siguientes preguntas clave, y selecciona con los participantes las áreas más relevantes para el contexto de su cadena de valor específica. La información clave se anota en tarjetas de papel y luego se pegan en la cadena de valor dibujada con antelación.

1. Fuerzas económicas

¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, las condiciones del mercado global o las tasas de cambio).

¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, el acceso a la infraestructura, al crédito, a la tenencia de tierra).

¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, los ingresos, la tenencia de tierra, de casa, la asistencia sanitaria, la calidad de vida).

2. Fuerzas políticas-legales

¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos, influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?

¿Cómo los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?

¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor? (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etc.)

3. Fuerzas socio-culturales

¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de los actores y socios de la cadena de valor?

¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, en las preferencias de los consumidores, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores?

4. Fuerzas ambientales

¿Cómo influye el cambio climático y la variabilidad a la cadena de valor?

¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo estas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

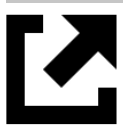
5. Fuerzas tecnológicas

¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?

¿Es deseable o posible el uso de tecnología?

¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afectan a la cadena de valor?

¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?



Podrá encontrar más información sobre esta metodología y ejemplos de cadenas de distintos países analizadas con este método en el material “Metodología LINK” que podrá encontrar en el Tema 4, “Diagnóstico e Investigación de Mercados”, del Repositorio de materiales.

Hasta aquí, hemos visto diversos modos de analizar la situación de los productores, sus productos, su modo de gestionar, dimensionar sus ventas, ver cómo manejan la comercialización hasta el momento, pensar de qué manera el contexto condiciona los márgenes de acción y analizar la cadena en la que están insertos. Como dijimos antes, muchas de estas herramientas proponen preguntas para las que puede no haber respuestas claras todavía. Para responderlas se requiere investigar. Vamos a presentar a continuación algunas herramientas de investigación de mercado que nos ayudarán a completar la información necesaria.

Investigación de mercado: métodos cualitativos y cuantitativos

La investigación de mercado puede hacer mucho para cambiar las corazonadas por datos, pero no puede dar una respuesta absoluta a todas las preguntas. Sí puede reducir la incertidumbre para tomar mejores decisiones.

Vamos a presentar tres tipos de investigaciones que es posible hacer: cualitativas, cuantitativas y consulta a fuentes secundarias y consulta a expertos.

La investigación cualitativa nos deja ver los efectos que produce un estímulo en los clientes.

¿Qué es la investigación cualitativa?

Evalúa las actitudes y las respuestas de los consumidores frente a un envase, una campaña publicitaria, una idea, una marca, mejor que cualquier otra herramienta de investigación. Indaga en sus causas últimas. Además de observar cómo reaccionan, ahonda hasta saber qué elemento de un aviso, por ejemplo, provoca reacciones, sean favorables o desfavorables al producto o a la marca. Y todavía más si la reacción es desfavorable.

La investigación cualitativa averigua si los clientes van a creer lo que dice un aviso o van a entender y a interesarse por los beneficios ofrecidos. Si un estímulo no es creíble o provoca un rechazo, será más fácil corregir eso si sabemos cuál es la causa de esa reacción.

Los estudios cualitativos observan al consumidor y al producto, o a la pieza publicitaria, o al envase o a la promoción, y analizan qué conductas genera entre los consumidores.

La investigación cualitativa sirve para:

A) ESTUDIAR UN PRODUCTO: ¿La gente lo compra para lo que sirve o por otras razones como prestigio, imagen, etc.? ¿Qué significa el producto que hacemos para los consumidores y qué los motiva a comprarlo o consumirlo? ¿Cómo se compara nuestra marca con los competidores de la misma categoría de producto? ¿Qué opinan de él o de ellos?, ¿cuáles tienen más prestigio?, ¿cuándo comprarían uno u otro?, ¿a qué precios?. También podemos averiguar la distancia de nuestra marca respecto del producto ideal, qué le falta, qué le sobra. Cómo sería la imagen más deseable para un producto.





PROMO N°2: "LA SALADA"

Que gusto tiene la sal señora...compruébelo probando esta gustosa promoción!

- *100 g CASTAÑAS DE CAJÚ SALADAS Y TOSTADAS
- *100 g MANÍ PELADO
- *50 g NUEZ PELADA BLANCA MARIPOSA
- *150 g ACEITUNA VERDE
- *150 g ACEITUNA NEGRA
- *100 g PISTACHO
- *1 PASTA DE ACEITUNA "DON JOSÉ"
- *1 VINO NOTABLE

TODITO POR \$200

PROMO N°1: LA PROMO "SINPA"

Ya llegó a sus manos la maravillosa promo "sinpa" colmada de productos que no le pertenecen a ningún patrón explotador. Elaborados por manos amigas que se desloman día a día para construir una nueva idea de trabajo.

- *500 g YERBA "TITRAYJU"
- *250 g GRANOLA "MANDALA RAIZ" O "DE LA BUENA"
- *1 DULCE ARTESANAL
- *330 cc CERVEZA ARTESANAL "DEL LLANO"
- *500 g LENTEJAS "CHACRA MONTEFLORE"
- *1 kg HARINA INTEGRAL "SENTADITXS"

Y por supuestos no podría falta la autogestionada AGENDA "KARACOL 2016"

Diseños de envases para jugos infantiles, que deben ser probados en dos grupos focales: con niños y con madres.

Fuente de la foto: <http://lavozdelmuro.net/42-envases-ingeniosamente-creativos-que-te-haran-de-sear-lo-que-hay-dentro/>

B) BUSCAR NUEVOS PRODUCTOS: Definir para qué debería servir y qué características debería tener un nuevo producto. Definir de qué manera se debería relacionar el producto con el consumidor, cómo debería darse a conocer, cómo se debería publicitar, entregar, envasar. Buscar necesidades no cubiertas en un rubro de productos, detectar nuevas necesidades, tendencias y actitudes de los consumidores que pueden llevar a pensar nuevos productos o servicios, identificar grupos o regiones a los que no llegan determinados productos, o posibles modificaciones de los productos para satisfacer más a los clientes. Construir ideas sobre qué tipos de productos llenarían mejor esos vacíos. Testear hipótesis.

C) ESTUDIAR POSIBLES PROMOCIONES: Evaluar cómo valorizan los consumidores distintos conjuntos de productos si se venden a un precio promocional (vemos a la izquierda, por ejemplo, dos promociones ofrecidas por la cooperativa Pronoar de Rosario en su *facebook*, investigando posibilidades a través de ese medio).

D) ESTUDIAR EL ENVASE: Evaluar cómo valorizan los consumidores distintos aspectos concretos del envase (color, forma, tamaño, materiales, diseño, logo, forma de apertura, utilidad posterior, posibilidad de rápido descarte, etc.). Ver cuál es el envase más "deseable". Ver si el envase comunica "qué es" y "cómo es" el producto.



E) ESTUDIAR LA MARCA: Analizar las características de las otras marcas de la misma categoría. Definir lo esencial que tiene que tener la imagen de marca del producto estudiado. Ver imagen de marca propia *versus* los principales competidores. Evaluar qué asociaciones pueden generar distintos nombres y *slogans* que le podemos poner al producto o servicio.

F) PROBAR EL MATERIAL PUBLICITARIO: Ver los inconvenientes de un aviso para cambiarlo. Decidir cuál es el aviso más eficaz entre dos o más alternativas. Decidir si conviene invertir en afiches, folletos, material de punto de venta, exhibidores, publicidad en marquesinas, y en cada caso cuál es el mejor diseño.



La investigación cualitativa también sirve para detectar nichos en el mercado todavía no explorados y para detectar tendencias y actitudes de los consumidores.

¿De qué modos podemos investigar estas cosas?

Hay dos grandes modos de hacer investigaciones cualitativas:

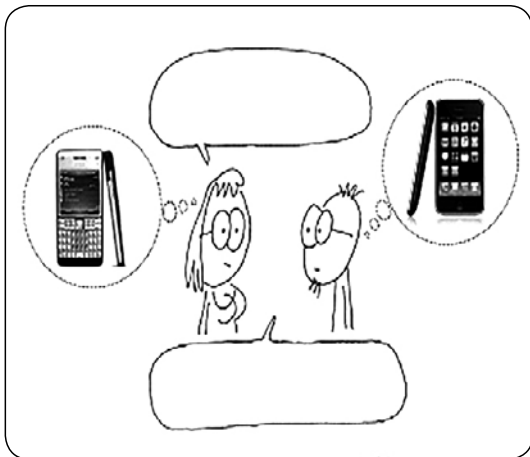
- a) Los grupos de discusión, de testeo o “grupo focal”.
- b) Las entrevistas largas (en la jerga se les llama “entrevistas en profundidad”), para las que se preparan cuestionarios con preguntas abiertas, más o menos estructurados.

Grupos de discusión, testeo o “grupo focal”

En los grupos de discusión (conocidos por *focus group* o grupos focales) se discute según una guía que se prepara entre los productores y el coordinador del grupo o asesor en comercialización. La técnica permite conocer qué elementos provocan reacciones (favorables o desfavorables) en personas de características similares a las de los potenciales clientes y cuáles son esos efectos. Esto ayuda a elegir entre distintas alternativas de envases, de logotipos, de nombres para un producto, o de conceptos para una campaña publicitaria.

Si prueba estos elementos frente a un grupo, podrá saber si un estímulo genera poca credibilidad o rechazo, podrá corregirlo antes de lanzar un nuevo producto, imprimir la folletería o iniciar una campaña publicitaria, y hacer así más eficiente la inversión.

En estos grupos se pueden usar técnicas como:



- completar oraciones. Por ejemplo: “cuando veo un paquete de yerba de color amarillo me parece que...” o “cuando veo uno verde me parece que...” si lo que queremos investigar es el color de un envase de yerba, por ejemplo;
- completar los globos de diálogo en historietas donde aparece una escena con el producto;
- preguntar: “¿qué palabra les viene a la cabeza cuando digo el nombre XXXX?” para definir una entre distintas marcas posibles de un producto o como nombre para una organización, etc.;

- mostrar diversos productos del mismo rubro además del propio y pedir que los comparen (pueden comparar los envases, o probar y cotejar los productos en sí mismos);
- armar dramatizaciones sobre las situaciones de uso del producto (por ejemplo, pensar escenas de problemas al alojarse en hostales, según las propias experiencias de cada participante o que se piensen en el momento de la compra para analizar cuáles son los estímulos que tienen en cuenta para comprar,

o dramatizar una entrevista de venta del servicio o producto con algunos de los participantes y que los demás observen y critiquen).

A veces se realiza más de un grupo, para evitar que alguna cuestión particular de ese grupo cambie la opinión del resto (un participante muy dominante, por ejemplo).



El productor (o algunos productores, si es una organización) pueden participar como observadores en los grupos para ver “en vivo” a sus consumidores sin que ellos sepan que son los que llevan adelante el negocio (porque eso haría que se autocensuren si quisieran criticar al producto).

Se utilizan los grupos cuando la dinámica grupal puede dar mejor y más cantidad de información.

Si bien es mejor realizar estas técnicas con la ayuda de un asesor, intenten de todas formas organizar un grupo focal aunque no cuenten con él o no consigan recursos para contratarlo. Elijan en ese caso un solo tema de discusión y traten de pensar previamente qué preguntas le harían al grupo.

Pueden utilizar los criterios enumerados a continuación.

Preparando actividades de investigación de mercado

Criterios para diseñar instrumentos para el análisis de mercado

Antes de empezar una investigación de mercado será importante definir:

1) ¿Qué va a investigar?: Conductas, actitudes, respuestas a estímulos. Por ejemplo, si piensan envasar un producto alimenticio, les interesará saber qué color de envase prefiere la gente, qué color de detergente, si le gusta que tenga perfume, si le interesa que sea biodegradable, etc.. Si quieren averiguar cómo publicitar un hostel rural, les interesará saber de qué manera la gente decide dónde vacacionar, qué revistas o páginas web consulta, etc.

2) ¿Para qué quiere investigar eso?: Cuáles son los objetivos. Por ejemplo, saber si el mercado aceptará un tipo de yerba con un gusto ahumado especial o qué inversiones tienen que hacer para que una propuesta de turismo rural tenga aceptación, etc.

3) ¿A quién va a preguntarle?: Cuál es el segmento del mercado. Por ejemplo, amas de casa o jefes de hogar con determinados niveles de ingresos, etc. Es fundamental este aspecto: los grupos focales que organice o las personas a las que entreviste o encueste deben tener las mismas características socioculturales, demográficas y de ingresos que sus potenciales clientes para que los estudios sean efectivos.

4) ¿Cuándo saldrá a investigar?: En qué momento, hora, día, cantidad de días. ¿Con una tarde será suficiente o deberá salir durante un mes seguido para saber si cambia la respuesta a lo largo del mes, a distintas horas del día o entre los días hábiles y los fines de semana?

5) ¿Dónde hará la investigación?: En qué lugar: ¿Irá a golpear puertas?, ¿se instalará dentro de un supermercado?, ¿invitará a una reunión dentro de una casa?

6) ¿Con qué elementos hará la investigación?: Recursos humanos y materiales necesarios. ¿Hay que preparar planillas?, ¿harán falta muestras del producto para que la gente opine?, ¿necesitará un grabador para poder analizar las respuestas?, ¿pilas o cargar la batería del celular?, ¿alguien que desgrabe?, ¿gente que llame por teléfono?

7) ¿Cómo harán la investigación?: Qué instrumentos usarán: ¿Una encuesta con pocas preguntas iguales para todas las personas y que se pueda responder por opciones pautadas previamente?, ¿entrevistas abiertas y que irán improvisando en el momento?

La diversidad de opiniones que surge al trabajar grupalmente nos permiten analizar distintas formas de relacionarse con el producto o servicio, prejuicios, valores, percepciones o formas de uso. La opinión de una persona generará diversas reacciones en las demás, que apoyarán con más detalles esa posición o la discutirán. Rápidamente podremos tener una muestra de las diferentes posiciones sociales o culturales que habrá frente al mismo elemento que deseamos investigar.



Fuente de la foto: <http://duniahernandez.blogspot.com.ar/2013/06/grupo-focal.html>

Pongamos como ejemplo lo que puede generar un grupo focal integrado por mujeres de entre 25 y 45 años que analiza una posible producción de panes saborizados. Para algunas serán más apreciados determinados sabores, para otras otros, lo mismo que el tamaño, el peso, el precio o la forma de envasarlos... Podremos repetir esta experiencia pero convocar ahora a dueños de locales gastronómicos. Sus necesidades y opiniones serán diferentes. De este modo, podremos definir distintos segmentos de mercado, y profundizar la investigación al averiguar las motivaciones de compra de cada uno. Podremos identificar cuáles de estos segmentos no están aún atendidos y cuáles son sus expectativas.

Entrevistas en profundidad

Se utilizan las entrevistas en profundidad cuando por el producto que se estudia se hace más fácil preguntar y responder cosas en una conversación más privada entre “entrevistador-entrevistado” que en un grupo. Por ejemplo, usuarios de servicios de turismo rural, donde pueden aparecer cues-

tiones relacionadas con la intimidad o las costumbres personales que a las personas no les gustaría compartir con otros por vergüenza o timidez. Para esto debe existir una relación de confianza, que garantice la sinceridad y profundidad que alcanzará la conversación.

Las entrevistas en profundidad permiten medir actitudes, opiniones, percepciones. Requieren cierto entrenamiento previo, especialmente para evitar interrumpir al entrevistado y para manejar la ansiedad que genera el silencio, en caso de que el entrevistado necesite tiempo para pensar. Si hay interrupciones o apuros, el entrevistado entiende que hay que contestar rápido y corto y se pierde riqueza en las respuestas. Otra cuestión es no estar excesivamente pendiente del cuestionario, al punto de no mirar a los ojos al entrevistado o ver sus gestos. Muchas veces es más lo que dice el cuerpo que lo que se responde verbalmente.



Actividad. Realización de entrevistas en profundidad

Realice primero entrevistas con gente de mucha confianza para probarse como entrevistador y probar el cuestionario a utilizar. De ser posible, grabe estas entrevistas de prueba y luego escúchese para detectar errores.

Elija personas para entrevistar con las que pueda tener cierta simpatía o conocimiento previo. El entrevistado deberá comprender claramente el objetivo. En lo posible, las personas entrevistadas tienen que ver la posibilidad de algún beneficio (puede regalarle unas muestras de los productos, por ejemplo). No deben existir barreras comunicativas.

1) Presentación (inicio de la entrevista):

- explique el propósito y los objetivos de la entrevista;
- describa el criterio que usó para seleccionar a los entrevistados (en particular, puede compartir por qué seleccionó a la persona que está por entrevistar);
- identifique a la organización de productores (o al productor para el que hace la entrevista) como responsable de la entrevista;
- comunique que la entrevista es anónima y confidencial, que nadie va a saber lo que se habló durante esta.

2) El cuestionario:

- formule preguntas iguales en todas las entrevistas;
- estimule las respuestas pero no responda por el entrevistado. No se adelante a él. Si usted induce las respuestas, el entrevistado no querrá contradecirlo y aceptará que lo que usted dice es lo que él iba a decir, aunque en realidad pensaba decir otra cosa;
- trate de obtener información adicional. Para esto puede repreguntar en caso de que algo no le quede claro, indagar lo mismo de otro modo;
- trate de aclarar las respuestas en caso de duda. Para esto puede decir: “a ver si entendí bien... ¿usted dice que...? (y repetir con sus propias palabras lo que entendió);
- registre toda la información, mejor grabe y después transcriba para poder prestar atención a su interlocutor en el momento de la entrevista.

La investigación cuantitativa

Es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a partir de muestras de la población, y sus resultados se supone que responden a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza. Se pueden averiguar así cosas como:

- ¿Cuánto invierten por mes las mujeres de entre 40 y 50 años en frutas, en promedio?
- ¿Con qué frecuencia van a comprar nuestros productos determinado tipo de consumidores?
- ¿Cuánta leche compran, por semana, las familias con hijos de entre 1 y 8 años?
- ¿Cuántas personas compran nuestro producto por haber escuchado una propaganda radial, y cuántos por recomendación?
- ¿Cuántos de nuestros clientes viven a menos de 4 cuadras, cuántos viven entre 4 y 8 cuadras, cuántos viven más lejos?
- ¿Cuántos compran por precio y dejarían de comprar si los subimos, cuántos por calidad y seguirían comprando a un mayor precio?
- ¿Qué porcentaje de clientes destacan cuáles atributos del producto?

Siempre las preguntas de la investigación cuantitativa tratan de dar una respuesta en cifras.

La investigación cuantitativa permite, a partir de encuestar a una población acotada, transportar los resultados obtenidos a todo el universo de clientes potenciales. Si se encuesta a 20 personas, los resultados de esa encuesta serán similares a los que obtendría si le preguntara a 2000.

Para esto la muestra sobre la que se hizo la investigación debe ser representativa de todo el universo que a usted le interesa. Para calcular el tamaño de la muestra recomendamos consultar con un estadístico, ya que dependerá del

tamaño total del universo de clientes, pero también de la cantidad de preguntas que hagamos y del nivel de error que aceptemos tener.

En la actividad siguiente y más adelante, en el ejemplo que damos en este capítulo con el caso de “La instalación de una verdulería”, y en la explicación posterior, veremos algunos otros criterios acerca de cómo seleccionar la muestra.



Foto: <http://sipse.com/imgs/072013/070713d04b1b0e5med.jpg>

1) Muestreo

Una muestra es un conjunto reducido de personas que mantiene las características de un conjunto mayor, siendo representativa del total. Si en una población de 1000 personas hay 20 docentes, 100 amas de casa, 60 profesionales, etc., tendrá una muestra representativa si realiza una encuesta con 100 personas de las cuales hay 2 docentes, 10 amas de casa, 6 profesionales, etc.

Hay distintas formas de organizar la muestra:

1. Al azar. Se supone que si toma pequeñas muestras al azar se mantendrán aproximadamente las características del total. Se utiliza cuando la segmentación es geográfica o cuando aún no tenemos definida nuestra segmentación de mercado.
2. Sistemático. En este caso las personas encuestadas son elegidas de acuerdo con las características de los clientes potenciales que integran el segmento de mercado al que se apunta.
3. Estratificado. Se divide a los entrevistados por clase social, edades u otro criterio.

2) Tipo de preguntas

1. Cerradas: se pueden responder solamente por sí o por no; por ejemplo: ¿usted compra dulce de mamón?
2. Abiertas: necesitan elaboración tanto para ser respondidas como para poder sistematizarlas posteriormente; por ejemplo, ¿por qué compra dulce de mamón?

3) Criterios a tener en cuenta

- evitar preguntas que sugieran la respuesta;
- seleccionar preguntas que tengan que ver con los objetivos;
- las más comprometedoras hacerlas al final;
- usar un lenguaje claro, sencillo y adecuado para quienes entrevistamos;
- proponer una idea por pregunta;
- mantener una secuencia lógica;
- realizar algunas preguntas de precalentamiento que permitan al entrevistado conectarse con el tema en cuestión (por ejemplo, si va a preguntar sobre un polvo limpiador, puede preguntarle al encuestado si recuerda alguna publicidad reciente de limpiadores o si para él es importante la limpieza de la ropa al relacionarse con una persona...);
- realizar preguntas de chequeo o control, e
- ir chequeando la coherencia de las respuestas entre sí, y con la persona y su ambiente: repregunte y profundice si ve que hay contradicciones.

4) Codificación

Si vamos a aplicar la encuesta en muestras numerosas será conveniente procesar los resultados con un programa de bases de datos de computación (SPSS, Access, o alguno de los muchos que se pueden bajar de internet). Estos programas necesitan códigos numé-

ricos para poder cruzar información. Para esto deberá contar con alguien entrenado en armar bases de datos que le indique como incluir códigos numéricos en cada una de las respuestas posibles, o si usted es bueno en informática trabajar con alguno de los programas disponibles en la web.

¿Cómo es esto de la codificación? Suponga que hace una encuesta sobre consumo de miel. Una pregunta se refiere a la edad del entrevistado. Los códigos podrían ser los siguientes:

100: de 15 a 20 años.

101: de 20 a 30 años.

102: de 30 a 40.

103: de 40 a 50.

104: de 50 a 60.

Otra pregunta se refiere a la cantidad de producto que consume por año. Los códigos podrían ser:

200: ninguno

201: 1 kilo por año

202: 2 a 4 kilos por año

203: 5 a 8 kilos por año

204: 9 o más kilos por año.

Si los resultados se procesan por un programa de bases de datos de una computadora, podemos cruzar las diferentes respuestas.

Supongamos que le interese segmentar por edad y se hace la pregunta: ¿Hay una relación directa entre la edad de los encuestados y la cantidad de producto que consumen?

Si cruza los códigos de edad con los códigos de cantidad de consumo, podrá encontrar esta relación, descubriendo que, por dar un ejemplo sin ninguna relación con la realidad, un 60% de los encuestados de 15 a 30 años (codificados como 100 y 101) compran más de 5 kilos por año (códigos 203 y 204) mientras que solamente un 10% de los encuestados con más de 50 años (código 104) comparten ese patrón de consumo (códigos 203 y 204). Esto le permitirá encontrar su clientela en la gente joven y armar su publicidad orientándose a este segmento.

5) Análisis de la información, porcentajes, promedios

Podrá realizar infinitos cruces entre campos distintos y analizar la relación que hay entre la edad y las marcas que compra cada segmento, la marca con la frecuencia de compra, la edad con el tamaño de los frascos, la edad con el lugar donde compra, el nivel socioeconómico con la marca y con el lugar donde compra, el precio con la edad, el precio con la frecuencia de compra, etc. Los cruces que se le pedirá al programador dependerán de qué se quiera averiguar con la encuesta.

De esta forma comprenderá el comportamiento de compra de los distintos segmentos y podrá ubicarse mejor al focalizar su mercado-meta. Si realiza la misma encuesta durante dos o tres años podrá, además, ver las tendencias del mercado.

Veremos a continuación un caso específico para entender cómo se puede aplicar esta herramienta.



Fuente de la foto: <http://www.loquepasa.net/web/?p=31525>

1. Definición del objetivo de la investigación de mercado

El objetivo de la investigación es verificar la necesidad de abrir una verdulería, en un barrio o localidad determinada, si los vecinos necesitan tener ese servicio disponible y medir la futura rentabilidad del negocio.

2. Definición de la recolección de datos

¿Cuáles son los datos claves que debemos recopilar para lograr el objetivo de la investigación?

Nivel 1:

- Verificar la ubicación, la cantidad y la periodicidad de ferias francas existentes en el barrio y en las localidades cercanas.
- Revisar la cantidad de supermercados o minimercados existentes en la región, evaluando el comercio de productos frutihortícolas y de granja en cuanto a la ubicación de los comercios, la variedad ofrecida, la calidad y la periodicidad de los mismos.
- Averiguar cuánto podrían consumir los vecinos de las inmediaciones.

Nivel 2:

- Verificar si los futuros clientes querrán acceder hasta el local elegido para instalar la verdulería, si les resultará fácil acceder a él, si hay mercado potencial para el comercio.

¿Dónde debemos buscar datos claves para lograr el objetivo de la investigación?

Recolección de datos para el nivel 1.

Ferias francas: pueden ser entrevistadas algunas amas de casa, partiendo de una breve investigación, sin necesidad de utilizar formularios con preguntas. Ejemplo: ¿Usted me podría decir si existe una feria franca por acá cerca? ¿Qué días se instala? ¿Es una feria grande, mediana o chica? ¿Usted compra en ella? Y... ¿qué le parece?, ¿tiene buena mercadería?

Las anotaciones pueden hacerse en un pequeño cuaderno, y verificadas yendo a la feria franca el día indicado por la entrevistada, anotando la cantidad aproximada de consumidores que asisten a la feria.

Supermercados y minimercados: Con el mismo método utilizado en las ferias francas, los datos pueden ser conseguidos por una breve investigación realizada a algunas amas de casa de la región. Los datos deberán ser examinados de la misma forma.

Recolección de datos para el nivel 2.

Potencial comercial de la región: Sabiendo que el segmento de alimentos naturales siempre ofrece un potencial fuerte de consumo, el objetivo del nuevo negocio a ser instalado, es tornarlo lo más atractivo posible. A través de una investigación con un formulario y algunas preguntas, se puede averiguar si el consumo de la región es grande o no, verificar cuáles son los productos que tienen mejor aceptación y la mejor forma de ofrecérselos a los clientes.

• **¿Cuántas encuestas debemos hacer? ¿Con qué criterios elegimos la muestra?**

Para aplicar la investigación, el encuestador debe limitar las calles que desea entrevistar. Si el barrio tiene 70 cuadras, debe realizar su encuesta por lo menos en 14 (20%).

Estas 14 deben ser elegidas a través de un sorteo. En las 14 cuadras seleccionadas se puede adoptar el criterio de sorteo para elegir la casa a ser entrevistada; se puede entrevistar solamente el lado par, o el impar, o una casa sí y otra no (saltando de una en una o de dos en dos). Lo importante es que se adopte el mismo criterio para aplicar en las 14 cuadras. En el caso de no contestar nadie en la casa elegida, o que la persona se rehúse a responder, entonces se entrevistará la próxima casa al lado de esta.

Estos parámetros hacen que la investigación sea lo más próxima a la realidad.

3. Elaboración de los cuestionarios

¿Cómo se debe preguntar para obtener respuestas verdaderas?

En función de los datos que se quieren recolectar, se preparan las preguntas que se formularán. Vamos a analizar cada pregunta y las posibles alternativas de respuesta.

Preguntas orientadas a conocer el mercado

1º pregunta: ¿En qué lugar acostumbra comprar frutas y verduras?

Al preguntar “acostumbra comprar”, ya creamos la expectativa de respuesta en el entrevistado, para lograr que sea sincero. Eso no ocurriría si preguntáramos, por ejemplo, “¿la señora compra verdura?”, porque la respuesta seguramente sería “sí”, al menos por impulso y no por sinceridad.

Las respuestas a esta pregunta, después de hacer todas las entrevistas, pueden dar al encuestador una proyección de dónde están los principales competidores de su futuro negocio. En una posterior investigación personal, podrá examinar cada uno de esos negocios y, en función de sus errores o problemas, mejorar el servicio del nuevo negocio.

2º pregunta: ¿Cuántas veces por semana acostumbra a ir?

Aquí la evaluación mostrará claramente cuál es la frecuencia de consumo de las personas entrevistadas, pudiendo proyectarse esos índices para todo el barrio y establecer una frecuencia media. Con este dato el productor puede calcular el tamaño del nuevo comercio y cuál debe ser la entrada mínima y máxima de productos para un giro constante del *stock* de alimentos, garantizando un servicio de calidad, con productos frescos, y sin tirar mercadería sobrante.

3º pregunta: ¿Qué otro tipo de alimentos se consume en su casa?

Al evaluar las respuestas a esta pregunta, el productor puede prever en qué tipo de alimentos, dentro del segmento de verduras, frutas y legumbres, pescado, pollo, carne vacuna, cerdo, etc., puede invertir sin arriesgarse a una baja aceptación.

4° pregunta: ¿Cuánto acostumbra gastar (en promedio) cada vez que va a la feria?

A través de esta última pregunta y de la 9° pregunta, la investigación aportará datos importantes en relación con el consumo potencial de la región en el nuevo negocio, teniendo en cuenta, por ejemplo, que él no tenga más de dos competidores en el barrio, dirigidos al mismo segmento (frutería, verdulería y productos de granja). La investigación permite averiguar también cuánto acostumbran gastar las familias en el consumo de alimentos del género. A través de esta proyección, el administrador estará en condiciones de saber cuántos kilos, o qué valores máximos y mínimos puede vender. A partir de estos datos, él puede evaluar si la empresa será lucrativa, porque tiene mercado para eso.

5° pregunta: ¿Qué es lo que más valora cuando está comprando una verdura o legumbre?

Datos importantes sobre las condiciones en que deberán estar los alimentos a la hora del consumo van a aparecer en las respuestas a esta pregunta. Por ejemplo, las respuestas demostrarán en qué estado y condiciones a las personas les gusta encontrar los productos que desean consumir. Descubrirá datos en relación con el color, aroma, tamaño y cantidad. De esta forma, el productor tendrá criterios para seleccionar la mercadería y a sus proveedores. Ciertamente, si en la mayoría de las respuestas es constante el deseo de los clientes de consumir pomelo rosado, cebolla de verdeo mediana, tomates perita muy rojos, peras un poco verdes para compota, etc., el futuro negocio deberá atender a estos deseos. También pueden aparecer otros aspectos: que los precios estén bien visibles, que dejen a la clientela elegir la mercadería, que las papas no estén llenas de tierra, que el verdulero deje la mercadería en la balanza hasta que esta se estabilice, que no vayan a buscar la verdura a un cajón que no esté a la vista, que preparen mezclas de verduras listas para la ensalada o el puchero, que regalen laurel o perejil, etc.

6° pregunta: ¿Cómo le gustaría comprar la mercadería en cuanto a la unidad de medida?

Esto puede darle una idea de nuevas formas de venta de los productos. Puede vender las bananas o los huevos por kilo en lugar de hacerlo por docena, y lo mismo con la acelga en lugar de comprar por paquete. También puede encontrar interés en compras mayores a cambio de un menor costo (10 kilos de papa o de batata).

Preguntas orientadas a clasificar y segmentar el mercado

7° pregunta: ¿Quién trabaja en la casa?

Esta pregunta es fundamental para proyectar el tipo de servicio que el nuevo negocio va a proporcionar al cliente. Si en la evaluación, por ejemplo, surge que un gran número de amas de casa trabajan fuera, más allá del día o del horario, para el nuevo comercio será una buena oportunidad funcionar a la noche, hasta las 21 h, además de sábado y domingo. Teniendo en cuenta que muchas personas trabajan en su casa, el índice de consumo de los alimentos también puede aumentar significativamente.

8° pregunta: ¿Cuántas personas hay en la familia?

Si en las casas encuestadas predomina el número de niños, principalmente en la franja de edad de los 4 a los 9 años, el consumo de frutas es muy variado y voluminoso. Con este dato, el administrador puede proyectar los tipos de frutas más adecuados al potencial de consumo de sus futuros clientes y también la cantidad a ser vendida (se calcula en promedio que un consumo de unos 100 kilos de hortalizas y legumbres por año por persona constituye una dieta sana).

9° pregunta: ¿Cuál es el ingreso aproximado por mes de su familia?

Esta pregunta es conflictiva y es difícil que contesten la verdad. Usted puede cotejar la respuesta con algunos indicios dados por el estilo de vida y de decoración de la casa, su estado de mantenimiento, la existencia de vehículos (modelo y año de fabricación). También se pueden realizar preguntas indirectas que nos permitan determinar el nivel de vida de la familia averiguando si tienen tarjeta de crédito, *freezer* independiente, servicio de medicina prepago, televisión satelital, internet, etc. (en cada zona los indicadores pueden ser diferentes; si hacemos una investigación para un producto que se piensa vender en una zona rural, los indicadores pueden ser el equipamiento, la cantidad de hectáreas, la cantidad de cabezas de ganado, etc.).

10° pregunta: ¿Cuál es su fecha de nacimiento?

Con esta pregunta terminando el cuestionario de la investigación, es posible delimitar la franja de edad de los clientes de su verdulería. Si la pregunta fuese directa (“¿cuál es su edad?”), podría condicionar a la entrevistada, teniendo en cuenta que las mujeres no les gusta definir su edad. Preguntando la fecha de su nacimiento, que es una forma más agradable, el productor puede obtener una proyección exacta de la franja de edad del público-objetivo del nuevo negocio, una vez que termine el análisis de los datos recolectados.

4. Evaluación de los resultados

Esta es la etapa más lenta y también la que va a exigir más atención al investigador. Es a través del análisis de los datos recolectados que podemos direccionar el resultado de una investigación y tomar las decisiones para la instalación del negocio.

Finalizando este trabajo el productor está en condiciones de evaluar el grado de éxito que puede tener el negocio en la región elegida.

El principal elemento de una encuesta

para una evaluación correcta: la muestra

La seguridad de los resultados de una investigación se basa en elegir correctamente la muestra. La muestra de una investigación es una parte del total de personas que se quieren investigar, seleccionada de forma que mantenga todas las características del total. O sea, del total de personas que deberíamos entrevistar por integrar el segmento de nuestros potenciales clientes, seleccionar un porcentaje (muestra) que mantenga las mismas características de todos, pudiendo así representarlos y permitiéndonos proyectar los resultados.

En el ejemplo de la verdulería, vimos que en el barrio había 70 cuadras y fueron sorteadas 14 (20%); estas 14 cuadras conforman la “muestra-base”. También en cada cuadra fueron seleccionadas las casas a ser entrevistadas, que componen la muestra-padrón (donde realmente serán recogidos los datos).

Para que la investigación tenga el margen máximo de cer-

teza es imprescindible una perfecta localización y medida de la muestra. Vamos a suponer que en la investigación anterior fue proyectado el siguiente público-objetivo, o sea, los probables consumidores de la verdulería:

- amas de casa/con dos hijos en promedio/que trabajan fuera.

A partir de estas informaciones, el encuestador al llegar a una casa para aplicar el cuestionario, debe investigar primero si la entrevistada se encuadra dentro de las características pautadas, o sea, si tiene hijos, si es ama de casa, etc. Por ejemplo, si al tocar el timbre nos atiende una joven de 20 años y soltera, esa casa estará fuera de la muestra, si es que allí no existe alguien que se encuadre en el perfil definido. En este caso, la investigación debe hacerse en la casa siguiente.

Cuando se trata de productores que venden su producción primaria en mercados abiertos y quieren analizar la posibilidad de vender a través de canales cortos, la muestra se puede ramificar, debiendo definir distintos perfiles de público-objetivo para hacer la investigación:

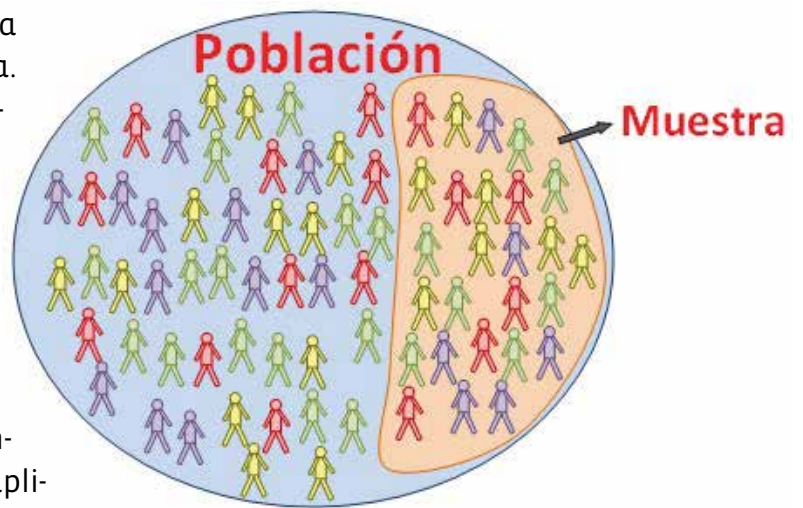
- Público objetivo 1: consumidores finales
- Público objetivo 2: intermediarios, acopiadores.

Todo consumidor es un público-objetivo potencial de algún segmento de mercado. Sin embargo, los consumidores no actúan de forma idéntica como veremos en la cartilla dedicada a los clientes.

Existen consumidores iniciadores, influenciadores, decisores, compradores y usuarios. Pareciera ser que el público-objetivo de la investigación de mercado es el usuario final, pero no siempre es así. Dependerá de los objetivos de la investigación. Si vendemos alfajores regionales nuestros clientes son los turistas que los compran para regalar y no los familiares que luego los van a comer...

Tengan en cuenta esta información al pensar la encuesta para evaluar al público potencial de los productores. Sigán la secuencia que presentamos, tratando de determinar los objetivos de su investigación, el público que integrará la muestra, las preguntas que le harán, etc...

Para ayudarlos, en la página siguiente incluimos un posible modelo de encuesta y luego un instrumento para comparar la oferta.



Fuente de la imagen: <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/>

Actividad. Encuesta a nuestros actuales clientes

Este es un modelo posible de encuesta para recolectar información sobre nuestros productos, servicios o comercio a aplicar con nuestros actuales clientes.

Fecha .../.../... Nombre Sexo Edad aproximada

1. ¿Cuál es el producto o servicio que más compra de los que ofrece mi emprendimiento?

.....
.....

¿Por qué?

2. ¿Qué opina sobre la calidad, el diseño, las prestaciones y el precio del/los producto/s o servicio/s?

.....
.....
.....

3. ¿Con qué frecuencia compra el producto o consume el servicio?

Semanal Quincenal Mensual Anual Mayor a anual

4. ¿Qué es lo que más tiene en cuenta al comprar el producto o contratar el servicio?

Calidad Tamaño Color Terminación Precio Diseño Cercanía

Otros

.....
.....

5. ¿Qué sugerencias podría hacer que sirvan para mejorar el producto o servicio?

.....
.....
.....

6. ¿Le gustaría recibir más información sobre el producto o servicio? ¿De qué tipo?

.....
.....
.....

7. ¿Cómo es la entrega del producto o la disponibilidad del servicio?

Buena Regular Mala

8. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la entrega o disponibilidad?

.....
.....
.....

* Este modelo sólo sirve como referencia. En cada caso habrá que pensar las preguntas en función de la información que queremos obtener para tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la producción, el diseño, el envase, la publicidad, la marca, la forma de distribuir, el servicio al cliente, el precio, etc.

Encuestas por internet

Uno de los pasos más complicados y costosos de implementar una encuesta es el armado de la muestra y el costo de ir casa por casa o persona a persona y completarla. Hay mucha gente que no quiere perder el tiempo respondiendo, hay también miedo por razones de inseguridad, la gente vive apurada y el tiempo del encuestador corre y sale dinero.

Desde hace ya unos años existen plataformas en la web que permiten diseñar formularios de encuestas virtuales para enviarse por mail y pueden consultarse tanto en una computadora como en teléfonos celulares (aplicación móvil). Permiten incluir el logotipo de la organización y pueden enviarse correos masivos a una lista de contactos propia elaborada previamente (según los criterios de muestreo que ya comentamos).

Un ejemplo de esto es surveymonkey, que puede consultarse en: <https://es.surveymonkey.com/>

En esta plataforma hay una posibilidad de hacer encuestas básicas gratuitas, empezando desde cero o consultando encuestas ya preparadas que se pueden editar o modificar. Pero también se pueden contratar servicios específicos para ayudarnos a diseñar la encuesta o para el análisis posterior, ya que tienen el programa SPSS integrado. Generan así reportes a pedido.

<http://www.e-encuesta.com/home/>

<https://www.onlineencuesta.com/>

http://www.encuestafacil.com/mas_informacion/pagina_fin_encuesta.aspx?cuest=1@o=f

También google.docs permite administrar encuestas

1. En general, ¿cuánto le gusta el nuevo logotipo de esta marca?

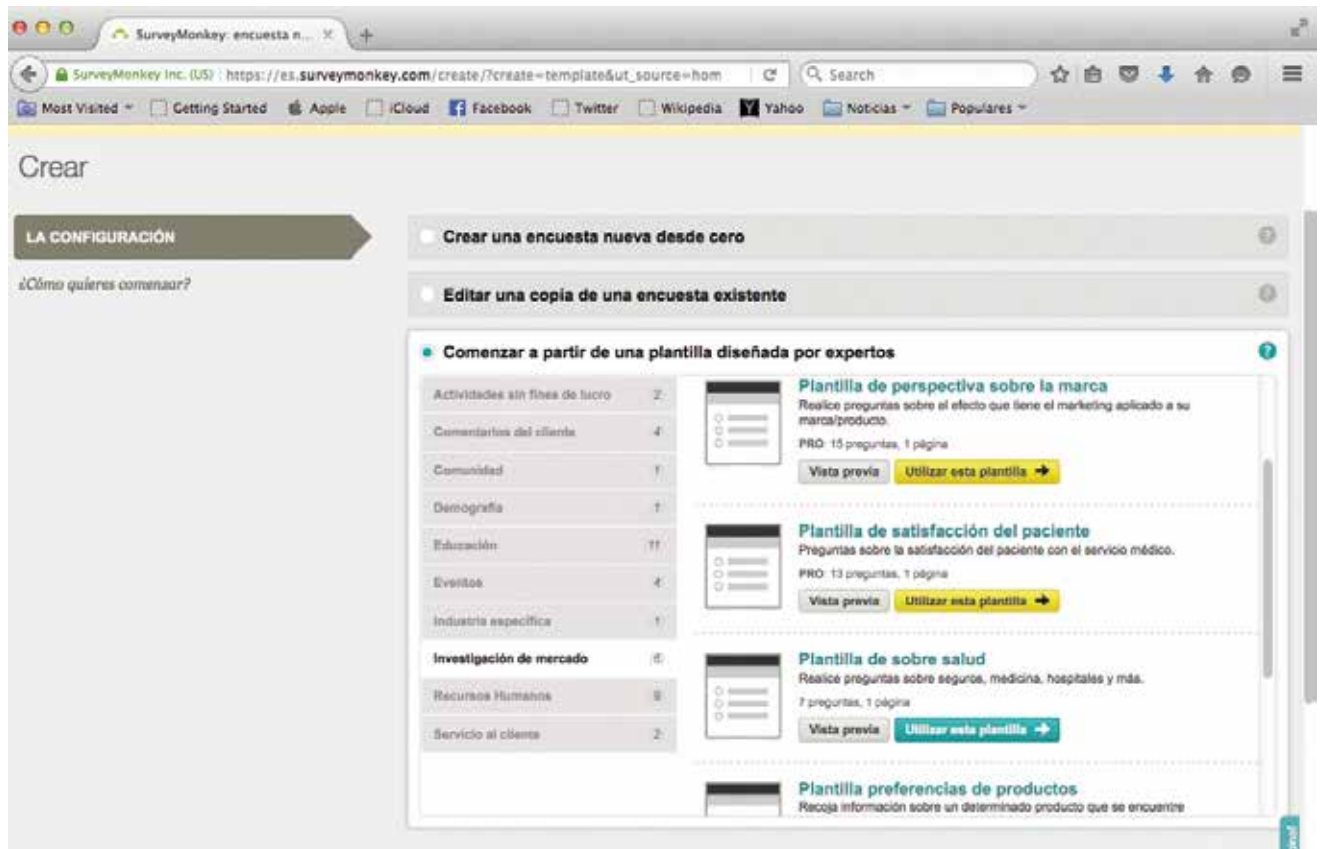
- Demasiado
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada

2. En general, ¿qué tanto conocimiento tiene sobre esta marca?

- Demasiado
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada

3. En general, ¿qué tan fácil es entender el mensaje de este anuncio?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil



Consulta a expertos o Método Delphi

La técnica Delphi combina algunas cuestiones de la entrevista en profundidad con otras más similares a las encuestas. Se trata de enviar un cuestionario por escrito (o de hacer entrevistas en profundidad presenciales o por *skype* que luego habría que transcribir) a un número de expertos que las responden y las reenvían al originante.

Este sistematiza las respuestas, mantiene el anonimato de los consultados y elabora un único escrito donde aparecen las respuestas compiladas, y donde se muestran también las coincidencias y controversias entre las distintas opiniones de manera estadística (“un 40% afirma X y un 60% afirma Y”). A esto se agregan entonces nuevas preguntas que sirven para aclarar algunos puntos o para definir esos temas controvertidos. En general, este procedimiento se realiza dos veces.

Esta técnica nos puede dar información muy valiosa para muchas de las preguntas que surgen de la matriz MODEM®. Los consultados pueden ser investigadores (del mismo INTA, del INTI, Universidades o centros de Conicet) que estudien temas relativos al sector de negocios en los que debemos actuar: sea cuestiones productivas, tecnológicas, económicas, tendencias de consumo, sistemas de comercialización, etc. Pueden ser también gerentes de cooperativas o de empresas que integren la cadena de valor o el sector o funcionarios gubernamentales, es decir, actores clave de los procesos comerciales que pueden tener información poco difundida, perspectivas y apreciaciones sobre las tendencias del mercado que surgen de la propia experiencia.

La idea es simple: se prepara un cuestionario y se envía a una serie de contactos (nunca menos de 4 o 5, cuantos más es mejor en cuanto a los resultados, pero se incrementan los costos y el esfuerzo para compilar las distintas posiciones).



Fuente de la imagen: <http://www.gocnetworking.com/que-es-el-metodo-delphi-y-para-que-se-utiliza/>

Los facilitadores pueden no saber quizás de algunos temas pero todos ellos tienen muchos contactos y saben articular. Saben a quién le pueden preguntar de tal o cual tema... que puede ser clave para el éxito de la comercialización, antes de embarcarse a “ciegas” en una estrategia o decisión que implique muchos riesgos. De este modo se toman decisiones más inteligentes.

Esta metodología complementa a los métodos cuantitativos, las encuestas. Es oportuno primero hacer un Delphi antes de preparar el cuestionario de una encuesta, ya que permite pensar preguntas más específicas y concretas o directamente nos ahorra hacer algunas de ellas porque ya nos dieron certezas los referentes calificados.

Prueba de productos con expertos

Un último método que nos parece interesante compartir es la prueba de productos. Se convoca a un grupo de expertos especializados en un tipo de productos y se realiza una muestra de esos productos para escuchar las críticas y comentarios de los expertos. Esta técnica es muy común en algunas producciones como la industria vitivinícola (la cata de vinos). Pero pueden aplicarse los mismos criterios con otros productos.



En la cartilla sobre el Producto incluimos detalles de esta herramienta.

Fuente de la foto: <http://ishtarsingles.com/blog/post-portfolio/ishtar-cata-de-vinos/>

Distintos análisis que se pueden realizar con la información obtenida

Hemos recorrido en esta cartilla distintos marcos de análisis y herramientas concretas para completar un diagnóstico sobre la situación interna y del contexto de la unidad productiva o del grupo u organización de agricultores familiares. No hay que aplicarlas todas. Algunas pueden no servir en ciertos casos, como el análisis de cadenas productivas. Todo depende de la dimensión del productor, el volumen de producción, el tipo, la ubicación, el grado de organización, la posibilidad de comercializar de modo directo o a través de una más o menos larga cadena de intermediarios y los demás factores que ya analizamos.

En muchos casos con hacer unas pocas preguntas a algunos clientes es suficiente, mientras que en otros (sobre todo si hay inversiones importantes en juego o muchas familias comprometidas) puede ser mejor aplicar instrumentos algo más complejos para reducir los riesgos. Lo más importante es saber qué queremos investigar y luego elegir las herramientas más adecuadas para eso. Y antes de salir a hacer encuestas o entrevistas, ver si no hay ya investigaciones hechas o si con los registros propios no podemos sacar conclusiones.

Este diagnóstico nos debería brindar información para definir una estrategia comercial coherente: revisar la posición comercial asumida para profundizarla o cambiarla, ver cuál de todas las estrategias comerciales que veremos en la cartilla 5 son posibles de poner en marcha y analizar los riesgos que cada una entraña, así como los recursos e inversiones necesarias. La clave de la intervención precisamente está en sintetizar y ponderar todas las variables en juego.

Problemas para diagnosticar

Para terminar, incluimos un listado de los problemas más comunes que surgen en la etapa de diagnóstico:

- Las comunidades ya vienen de engaños reiterados y tienen resistencia por miedo a que las usen, les saquen información y luego no reciban ningún resultado. Hay desconfianza por parte de la gente. Esto genera dudas sobre la veracidad de las respuestas.
- Los datos estadísticos son inexactos o desactualizados.
- La muestra elegida para encuestar no responde al perfil de clientes a los que se quiere apuntar.
- Falta preparación en los productores y la organización para participar en un diagnóstico.
- Poca participación de los productores en las reuniones. Temores. Falta de motivación. No creen que la comercialización sea el principal problema. Lo ven como algo impuesto desde el técnico.
- Discontinuidad. La gente no cree que ningún proyecto continúe por varios años.
- Faltan recursos para la parte operativa de los diagnósticos: impresión de formularios, realización de encuestas, carga de datos y sistematización.
- No es posible planificar los diagnósticos para sumar esfuerzos. A veces se realizan diagnósticos sobre diferentes temas en la misma comunidad en la misma época y no se coordinan esfuerzos.
- No siempre están definidos los objetivos del diagnóstico, qué se quiere averiguar y para qué.
- Se usan metodologías y herramientas inadecuadas. No se conocen ni se aprovechan otras técnicas.
- Las herramientas, formularios o preguntas que se hacen son incomprensibles para la gente y hacen imposible que la gente pueda realizar el diagnóstico por sí misma o pueda participar activamente en él.
- Se trabaja en el marco de un proyecto que tiene asignado poco tiempo para realizar el diagnóstico. Hay urgencias para implementar acciones y el tiempo pensado para implementar el proyecto no permite llevar a cabo ambas cosas: un buen diagnóstico y, además, las acciones.
- El estilo de los técnicos es soberbio. No logran comunicarse bien con la comunidad.
- Distancia cultural importante entre quienes implementan el diagnóstico y los potenciales clientes a los que hay que consultar, lo que hace que se escapen detalles importantes.

Bibliografía

Agell, Pere y Segarra, José Antonio (1993). Introducción a la investigación comercial: investigación por encuestas. Universidad de Navarra - IESE. Barcelona - Madrid, España.

Battú, Enzo et al. (2003). Las oportunidades de negocios y el mercado. Identificación de oportunidades de negocios y estudio del mercado apropiado en las Microempresas Asociativas Rurales. IICA - Paraguay. Asunción, Paraguay.

Burin David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

Burin, David et al (2005). Manual para el Capacitador. Etapa 2. ¿Dónde estoy parado? Autodiagnóstico y Etapa 4 ¿Para dónde sopla el viento? Conocer y analizar el contexto y las tendencias (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Burin, David, Rabey, Mario, Heras, Ana Inés, Guerrero, Waldo Ernesto y Rodríguez, Asunción (2005). Informe final de consultoría: Investigaciones del mercado de artesanías en lana producidas por pequeños productores de la provincia de Salta. Programa Social Agropecuario de Salta. Salta, Argentina.

Burin David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Caracciolo Basco, Mercedes (2012). Estudio de los consumidores de la feria de la agricultura familiar manos de la tierra. Aportes para la construcción de la Economía Social y Solidaria. Programa de Estudios Superiores en Economía Solidaria del IDAES/UNSAM y CIPAF/INTA. Buenos Aires, Argentina.

Dillon, William R.; Madden, Thomas J. y Firtle, Neil H. (1996). La investigación de mercados en un entorno de Marketing. Irwin. Madrid, España.

Gaitán Moya, Juan A. y Piñuel Raigada, José L. (1998). Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. Editorial Síntesis. Madrid, España.

Lacroix, Pierril, Carraro Margherita, Bruni, Marco y Taipe, Diana. (2011). Las cadenas productivas. Agronomes et vétérinaires sans frontières (VSF - CICDA). Quito, Ecuador.

Lundy, Mark et al. (2014). Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.

Marshall, Elaine, Rushton, Jonathan y Schreckenberg, Kate (2006). Herramientas Prácticas para Investigar la Comercialización Exitosa de PFM (productos forestales no maderables): Un Manual

de Métodos. Proyecto CEPFOR - Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Proyecto radicado en Bolivia y México.

Molina, Joseph y Villalobos, Iris (2007). Guía de Estudio de Mercado e Investigación del Mercado de Miel en Guatemala. GTZ y Programa de Promoción de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala (PROMOCAP). Versión virtual disponible en la web. Guatemala.

Sbdar, Manuel (2014). Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.

The Springfield Centre (2009). Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)”. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Departamento Federal de Relaciones Exteriores (FDFA). Berna, Suiza.

Verdejo, Miguel Expósito (2003). Diagnóstico Rural Participativo. Una guía práctica. Centro Cultural Poveda. Santo Domingo, República Dominicana.

Zelada Briceño, Fernando (2008). Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 experiencias de un modelo para armar. CORDAID / Mercadeando S.A. Lima, Perú.

Además de la consulta a fuentes bibliográficas, para la elaboración de esta Cartilla se han tenido especialmente en cuenta los materiales y métodos de diagnóstico desarrollados por el equipo de UNIR de la Fundación Argentina.

Videoteca

Burin David (2005). Artesanías en lana. Instituto para la Inclusión social y el Desarrollo Humano (INCLUIR) para el Programa Social Agropecuario. Filmado en Salta, Jujuy y Buenos Aires. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=SJeKrlg8s80>

Burin, David; Heras, Ana Inés; Antonietta, Fernando y Cangiani, María Eva (2007). Curso a distancia Introducción al Uso del Video en la Investigación en Ciencias Sociales. 6 módulos. Disponible en: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIYPxdiG9tICrWIT8Y-fqVDD-Q7nI5oHMg>

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación